

GRUPO PEÑARROYA¹

En el año 2018, el Grupo Peñarroya contaba con dos negocios en la Costa del Sol: el residencial, basado en desarrollar promociones de viviendas destinadas principalmente a *segunda residencia*, con un alcance mayoritariamente internacional, y el hotelero, enfocado principalmente a la venta de vacaciones familiares en los hoteles del *resort* Holiday World, bajo el concepto de todo incluido en verano y comercializando microsegmentos turísticos en invierno. Ambos negocios estaban basados en la generación de productos sostenibles de calidad.

Desde la fundación del grupo en el año 1966, se había recorrido un largo camino en el desarrollo de ambos negocios, innovando constantemente. El plan estratégico del grupo para los años 2019-2023 plasmaba el futuro de sus negocios en diversos proyectos. Pero estos proyectos no estaban exentos de una serie de retos y obstáculos que debían salvarse para poder seguir avanzando.

Al salir de la reunión del Consejo de Administración en el que se había aprobado el plan estratégico 2019-2023, Cristóbal Peñarroya, fundador del Grupo familiar, había estado leyendo un artículo en el que se recogían las cinco claves de la diferenciación en el sector hotelero. Según la publicación, estas claves eran la segmentación, la ubicación, las experiencias y personalización, la arquitectura y la gastronomía. Aunque había quedado para almorzar con sus cuatro hijas, Cristóbal se había enfrascado en la lectura detallada del artículo. De camino al almuerzo, no podía evitar plantearse si ellos estaban en la línea de lo que aquel artículo planteaba: ¿estaban segmentando su oferta hotelera?, ¿la localización de sus terrenos era la adecuada?, ¿personalizaban las experiencias de sus clientes?, ¿era para ellos importante el diseño y arquitectura de sus instalaciones?, ¿qué papel jugaba la gastronomía en su oferta hotelera?

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, con la colaboración de la asistente de investigación Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

LOS INICIOS DEL GRUPO PEÑARROYA

El Grupo Peñarroya había nacido y era fruto del esfuerzo de Cristóbal Peñarroya que desde muy joven descubrió su vocación emprendedora. En 1964, con tan solo diecinueve años, Cristóbal había construido su primera promoción inmobiliaria, un edificio en la Costa del Sol, en la zona de los Boliches en Fuengirola.

Dos años más tarde, en 1966, Cristóbal fundaría la empresa y pondría en marcha una urbanización en Mijas Costa, llamada Faro de Calaburras. La empresa continuó su actividad con numerosos edificios en el año 1967, en el barrio de la Victoria en Málaga capital, donde construyó unas 1.000 viviendas.

Pero Cristóbal Peñarroya abandonó la construcción para dedicarse a la promoción, con un gran proyecto en Benalmádena, llamado Júpiter y Minerva, el primer proyecto turístico del Grupo. Se trataba de 950 apartamentos concebidos para crear diferenciación innovando en el diseño de exteriores, piscinas y zonas nobles, como no se había hecho antes en Málaga. Además, con esta promoción se iniciaba la internacionalización del Grupo, porque casi todos estos apartamentos se comercializaron en el mercado escandinavo e inglés.

El segundo gran proyecto nacería en el año 1985 con la denominación BenalBeach, un complejo turístico de los más emblemáticos y conocidos en Benalmádena Costa. Lo formaban 1.051 apartamentos construidos en primera línea, junto al paseo marítimo, e incorporaba las mayores piscinas construidas hasta aquel momento en Europa, con instalaciones de ocio propias de un auténtico parque acuático.

La mayoría de los apartamentos de BenalBeach fueron también adquiridos por nórdicos y británicos, que acudían fascinados por el buen clima y la gran variedad de servicios que el complejo residencial les ofrecía. Se trataba de una oferta diferente por el diseño de los espacios, que optimizaba los recursos naturales de la luz del sol y el agua —se comenzaba entonces con los sistemas de eficiencia energética— y disponía de accesibilidad para personas con movilidad reducida. Además, se ofrecía a los compradores, a través del turoperador nórdico Spies, la posibilidad de alquilar los apartamentos durante los períodos de tiempo en los cuales no eran utilizados.

En el Anexo 1 se pueden ver imágenes de Júpiter y Minerva y de BenalBeach.

En el año 1989, el Grupo Peñarroya, con lo generado por la venta de estos apartamentos, invirtió en la adquisición de parcelas en la Costa del Sol. No sólo se trataba de comprar terrenos, también debían decidir el uso que se iba a dar a cada uno.

La primera adquisición fue en Marbella, un terreno de 500.000 m² donde más tarde se ubicaría la Reserva de Marbella. La segunda parcela se encontraba también en Marbella y era de aproximadamente 3.800.000 m². Por último, adquirieron otra parcela en Benalmádena, de 410.000 m², en la que posteriormente se desarrollaría el Proyecto Holiday World.

Ese mismo año se inició el proyecto de La Reserva de Marbella, un conjunto residencial con vistas al mar Mediterráneo y a la montaña, en Cabopino, junto al paraje natural protegido de las Dunas de Artola, una de las zonas con más potencial y más demandadas de Marbella por su clima, su entorno natural, sus pinares, su puerto deportivo y su acceso directo a la autovía.

Cristóbal Peñarroya había sido capaz de ver el potencial de desarrollo de la zona en un momento en el que Marbella se extendía justo en el sentido opuesto, hacia Puerto Banús y San Pedro de Alcántara. Coincidió con la incorporación a la compañía de las hijas mayores del fundador, Pepa y Ana María; ambas habían comenzado a trabajar en el negocio inmobiliario a través de las diferentes oficinas que el grupo tenía en la Costa del Sol, para luego centrarse en la promoción en Marbella y salir a vender al mercado extranjero.

La Reserva de Marbella fue un gran desarrollo residencial que incluía en su diseño un centro deportivo y un centro comercial, creados para dar servicio a las viviendas, además de restaurantes, salas de congresos, supermercados, recepción y seguridad 24 horas. Las 1.500 viviendas de la Reserva se construyeron entre 1989 y 2006, en dos fases. Era un producto muy demandado por el cliente internacional, ya que se vendía a los inversores con un factor de rentabilidad añadido: la posibilidad de alquiler con garantía bancaria. Años más tarde, el cliente nacional también supo valorar el producto, lo que propició su apertura al mercado local. En el Anexo 2 puede verse un enlace a la Reserva de Marbella.

EL DESARROLLO DEL NEGOCIO HOTELERO

Cristóbal Peñarroya apostó por diversificar en el sector hotelero en ese mismo año 1989 cuando descubrió la parcela en Benalmádena, centro geográfico de La Costa del Sol, un sitio de bonanza climatológica, dotado con muy buenas infraestructuras y comunicaciones viarias.

Esta propiedad se encontraba ubicada en el extremo opuesto a la zona de expansión del municipio, pero las posibilidades del enclave casaban a la perfección con su visión turística. Por ello, Cristóbal tomó la decisión de invertir bajo la premisa de que el único proyecto que se podría desarrollar allí sería hotelero.

Pero no fue hasta el año 2000 cuando el proyecto recibió el impulso definitivo. La apuesta del Grupo Peñarroya por el negocio hotelero se centraba en el diseño de edificios singulares, que no existían en los hoteles tradicionales. Apostaron por diferenciarse de la competencia, entre otros elementos, por la amplitud de las habitaciones, de 75 metros cuadrados, con salón y extensa terraza, en las que se podían alojar entre cuatro y seis personas. La elección de este tipo de diseños los posicionaba junto a productos que comenzaban a desarrollarse en Turquía y que se adaptaban al segmento familiar.