


# LUCIA MÉNDEZ-BONITO, CEO DE **B&B HOTELS**



“Nos pidieron usar nuestros hoteles como hospitales y aunque teníamos los establecimientos cerrados, la actividad parada e ingresos cero, para nosotros el “no” no era una respuesta posible”

# ACKtion

by Ackermann International

**S**on tiempos de crisis,  
incertidumbre, dificultad, sufrimiento...  
pero también tiempos de unión,  
solidaridad, compromiso y, sobre todo,  
**ACKtion...**

Tiempos donde inevitablemente nos invaden emociones y estados de ánimo negativos: miedo, preocupación, dolor... pero donde también se abren paso y con fuerza algunos positivos: optimismo, confianza, sorpresa, ilusión... y, sobre todo, orgullo...

**ORGULLO** con mayúsculas... el que nos hacen sentir todos esos profesionales que están trabajando con ahínco para sacarnos de esta... Y **ORGULLO** con mayúsculas también el que nos despiertan todas esas empresas que se han puesto en **ACKtion**, asegurando, por un lado, que no nos falte lo más imprescindible –medicamentos, alimentos, suministros...- como, por otro, desarrollando iniciativas solidarias que están teniendo también un papel clave en esta crisis.

**ACKtion**es todas ellas que implican un gran esfuerzo a nivel estratégico, organizativo, financiero y de recursos humanos... Y que ponen de manifiesto una visión y una gestión excepcionales, un liderazgo singular y un compromiso por parte de sus equipos destacable.

Por eso, en Ackermann International invitamos a los directivos de esas empresas a que compartan con nosotros y todos nuestros seguidores – a través de una serie de entrevistas- cómo están gestionando su actividad en este entorno tan complejo y cuáles son las claves que les están permitiendo llevarla a cabo.

Queremos dar voz tanto a esas empresas que desempeñan una actividad crítica como a aquellas que se han reinventado de manera temporal para desplegar acciones solidarias. Se lo merecen porque están demostrando ser parte de la solución y porque, además, estamos convencidos de que sus experiencias pueden reportarnos a todos grandes aprendizajes que nos sirvan para construir el futuro.



Entre esas empresas **ack**tivas, destacan aquellas que, siendo las más impactadas por la crisis al tener su actividad completamente parada, han sido capaces de reorganizarse para poner sus recursos al servicio de la sociedad.

Es el caso de B&B Hotels, cadena hotelera que, desde el inicio de la crisis del Covid-19, puso a disposición de las autoridades sanitarias sus hoteles de manera altruista, tanto para medicalizarlos y aliviar la presión sobre hospitales, como para alojar a los profesionales que están en primera línea de batalla.

En este tiempo, B&B Hotels ha mantenido operativos 3 establecimientos en Madrid, con 368 habitaciones habilitadas, para acoger a una media diaria de más de 300 sanitarios. Hoteles que estaban cerrados y que tuvieron que ser preparados para la apertura en menos

de 24 horas, y que son atendidos por 25 empleados de la compañía, incluyendo receptionistas, técnicos de mantenimiento, directores de hotel y equipo de apoyo en central.

A ellos hay que sumar 2 hoteles que han sido medicalizados en Catalunya para atender a pacientes leves, y que si bien son gestionados directamente por las autoridades sanitarias, el mantenimiento técnico-legal del edificio, del preventivo y del correctivo, se realiza por parte de B&B Hotels.

Hablamos con Lucía Méndez-Bonito, CEO de B&B Hotels, para que nos detalle cómo están gestionado estas **ack**ciones que implican un gran esfuerzo por su parte, a nivel estratégico, organizativo, financiero y de recursos humanos... y que ponen de manifiesto un liderazgo singular y un compromiso excepcional por parte de sus equipos.

## **ACKtiON: ¿Qué acciones han llevado a cabo en B&B Hotels para colaborar en esta crisis sanitaria?**

L.M-B.: Desde el inicio de la crisis del Covid-19, B&B Hotels ha puesto a disposición de las autoridades sanitarias sus 36 hoteles ubicados en la Península Ibérica, que suman 3.300 habitaciones funcionales y confortables, con más de 7.000 camas. Es una solución temporal excelente para alojar a los profesionales que están en el frente de batalla contra el virus, tanto sanitarios como no sanitarios, que conviven en el domicilio con personas de alto riesgo, trabajadores desplazados, aquellos que por las características de los turnos de trabajo requieren proximidad al centro hospitalario y, en última instancia, aquellos cuyo domicilio esté distante del centro hospitalario y alargue el trayecto del puesto de trabajo a casa. Nuestros hoteles proporcionan un lugar seguro y agradable a estos sanitarios para alojarse y relajarse después de largas jornadas de trabajo.

También hemos ofrecido nuestros hoteles para medicalizarlos y adaptarlos para albergar a pacientes leves, que se encuentran en fase de observación, tratamiento ó recuperación. Para todos ellos, nuestros establecimientos ofrecen un lugar cálido, amable, seguro y agradable, justo lo que necesitan para facilitar una recuperación rápida.

## **¿Cuántos establecimientos tienen actualmente en activo?**

L.M-B.: La Comunidad de Madrid está haciendo uso de tres de nuestros hoteles: el 'B&B Hotel Madrid Aeropuerto T4' ubicado en San Sebastián de los Reyes, el 'B&B Hotel Madrid Aeropuerto T1 T2 T3' en Coslada, y el 'B&B Hotel Madrid Getafe', en Getafe.

Entre los tres hoteles suman 368 habitaciones habilitadas. En estos hoteles se están alojando cada día una media de más de 300 sanitarios desde que se inició la crisis.

Por otro lado, la Generalitat de Catalunya está haciendo uso también desde el principio de la crisis de dos de nuestros hoteles en las inmediaciones de Barcelona para alojar a pacientes leves, en fase de tratamiento y recuperación, para tener disponibilidad en los hospitales para los pacientes más graves. Se trata del 'B&B Hotel Barcelona Granollers' y el 'B&B Hotel Barcelona Rubí'. Entre estos dos hoteles suman 183 habitaciones, con capacidad para albergar más de 350 camas.

## **¿Cómo surgen estas iniciativas y por qué?**

L.M-B.: Esta iniciativa surge de una necesidad urgente y sobrevenida de ampliar de forma inmediata y efectiva la capacidad de tratamiento de enfermos en nuestro sistema de salud por un lado, y por otro, ofrecer alojamiento rápido en las inmediaciones de los hospitales a los profesionales sanitarios desplazados para reforzar la atención.

**“Más de 300 sanitarios se alojan diariamente desde el inicio de la crisis en nuestros hoteles de la Comunidad de Madrid”**



La rapidez de contagio del nuevo coronavirus ha desbordado de forma dramática la capacidad de nuestros hospitales y las autoridades sanitarias han reaccionado rápidamente para liberar plazas en los hospitales para poder atender el tsunami de pacientes afectados con cuadros más ó menos severos de COVID-19.

Al mismo tiempo que se amplía la capacidad de las infraestructuras hospitalarias, las autoridades han reforzado las plantillas de sanitarios que atienden en primera línea a las personas afectadas y para ello han tenido que recurrir a la contratación de muchos profesionales que bien se han tenido que desplazar de otras zonas y que necesitan alojamiento en destino, bien necesitan alojarse en las inmediaciones de los centros hospitalarios donde prestan servicio.

Nuestros hoteles son perfectos para atender esta demanda urgente y puntual, ya que estamos ubicados en buenas localizaciones.

Por otro lado, nuestros hoteles se pueden adaptar fácilmente, de forma rápida y a un coste bajo, como hospitales de campaña para enfermos leves, ayudando a liberar plazas en

los hospitales para poder atender la avalancha de pacientes con cuadros más severos que necesitan un tipo de atención que sólo un hospital equipado puede prestar.

**¿Cómo se toma la decisión y qué factores entran en juego a la hora de valorarlo, teniendo en cuenta lo que implica – generación de costes- y la situación de especial dificultad que tiene el sector, con toda su actividad totalmente parada, es decir, cero ingresos...?**

L.M-B.: A nosotros nos contactan desde la Comunidad de Madrid para comentarnos que están planteando la posibilidad de usar hoteles como hospitales y en seguida les dijimos que adelante, que cedíamos nuestros hoteles de manera altruista y nos poníamos a su disposición y cualquier cosa que necesitasen podían contar con nuestro apoyo.

Una decisión como esta no se piensa, tienes un segundo para decir sí o no y se decide con el corazón y las emociones. Si lo piensas..... dices que no. La situación en ese momento era: hoteles cerrados, actividad parada e ingresos cero por nuestra parte y un sistema sanitario al

borde del colapso... y tienes que responder sin tiempo a planificar nada y sin saber hasta cuándo va a durar esa cesión tan necesaria... Para nosotros el “no” no era una respuesta.

**¿Cómo se gestiona y planifica una organización en un escenario tan duro y excepcional como el actual para estos fines y sin existir un horizonte temporal definido?**

L.M-B.: No se puede planificar una situación así, por lo menos nosotros nunca nos hubiéramos imaginado este escenario. Sabiendo que el “no” no era una respuesta, empezamos a gestionar este escenario. Esto es un examen en tiempo real a la organización.

L.M-B.: Es un proceso en el que nosotros no participamos. Es el equipo del hospital quien viene al hotel y se encarga de adecuarlo: se retiran los muebles de las habitaciones, se colocan suelos vinílicos sobre las moquetas, se adaptan las zonas comunes a la operativa de un hospital. Nosotros nos encargamos del mantenimiento técnico-legal del edificio, del preventivo y del correctivo y damos soporte en el funcionamiento del edificio. Mantenimiento y Dirección son las áreas involucradas para dar el soporte necesario al equipo del hospital.

**En el caso de los hoteles alojamiento, ¿cómo es la gestión?**



**Somos conscientes de que este tipo de iniciativas implican un gran esfuerzo por su parte, y es por ello, que nos gustaría que nos explicase un poco más en detalle qué han supuesto y cómo los habéis llevado a cabo.**

**En primer lugar, si hablamos de los hoteles medicalizados: ¿nos podría explicar cómo se pone en marcha un hotel medicalizado?**

L.M-B.: Estos hoteles los operamos nosotros; ponemos a disposición de las autoridades sanitarias tanto el inmueble como el equipo para operarlo. En este caso, nosotros nos encargamos: del mantenimiento técnico-legal del edificio, del preventivo y del correctivo; del equipo que gestiona y dirige el hotel; y parte del equipo de las oficinas centrales para dar soporte.

En este caso, el reto fue que eran hoteles que estaban cerrados y los reabrimos: tuvimos que prepararlos para la apertura en menos de 24 horas teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos no pudimos contar con nuestros proveedores habituales porque no estaban activos o no estaban certificados para los procesos de limpieza necesarios.

### **¿Se han tenido que llevar procedimientos especiales para esa reapertura?**

L.M-B.: La apertura de estos hoteles es muy similar a una apertura normal. En B&B tenemos un equipo muy profesional y experimentado en aperturas. Llevamos el crecimiento en nuestro ADN y solemos hacer unas 7 u 8 aperturas al año, por lo que estamos acostumbrados y eso nos ha permitido reabrir y preparar estos hoteles en menos de 24 horas.

### **¿Cómo es el día a día en estos hoteles?**

L.M-B.: Conceptualmente, el trabajo a realizar en los hoteles es el mismo, porque tiene que ver con la hospitalidad, con proporcionar un lugar seguro de descanso, con generar felicidad a clientes... Sin embargo, a nivel operativo es bastante diferente. Hemos tenido que adaptar toda la operativa del hotel a una nueva manera de trabajar y a nuevos proveedores. Las zonas comunes del hotel no se pueden usar y si se hace, es garantizando las medidas de seguridad establecidas. Las comidas se entregan empaquetadas y de manera individual, y hay que organizar los turnos de las comidas de aquellos que quieren y pueden usar las zonas comunes. Los sanitarios trabajan a turnos por lo que hay que saber quien desayuna, come o cena cada día en el hotel.

El día a día es duro para todos, para los profesionales alojados que llegan a descansar

tras jornadas de trabajo duras y difíciles, y para nuestro personal. Y a la vez es muy gratificante porque sabes que estás haciendo algo para ayudar a los demás.

Nuestros equipos se están alojando en los hoteles. Al igual que muchos de los sanitarios que se alojan en nuestros hoteles lo hacen porque no quieren volver a sus casas y poner en riesgo a sus familiares, nuestros equipos están también viviendo en el hotel. Desde un primer momento se les ofreció quedarse para evitar poner en riesgo a sus familias. Llevan, por tanto, más de mes y medio sin ir a sus casas y sin ver a sus seres queridos, y eso hace que la situación para ellos también sea dura emocionalmente. Es admirable la entrega y la generosidad que están demostrando todos. De esta convivencia han salido historias de agradecimiento muy bonitas...

### **¿ Cuánto personal tienen actualmente trabajando y han desarrollado algún tipo de acompañamiento especial para ayudarles en la tarea?**

L.M-B.: En total tenemos a 25 personas, incluyendo recepcionistas, técnicos de mantenimiento, directores de hotel y equipo de apoyo en central. Todos son personal voluntario de esos centros y hay alguno que ha venido de otro centro.

No puedes preparar a un equipo para hacer esto en 24 horas, lo que sí hemos hecho ha sido acompañarles en este proceso dándoles todo el soporte que han necesitado para que no se sientan solos, y por supuesto, el reconocimiento que se merecen.

Como he dicho antes, se ha demostrado que el equipo estaba preparado para esta situación, aunque es algo que nunca sabes hasta que la situación llega...

**¿Cuáles destacaría como los principales drivers de este tipo de iniciativas desde un punto de vista de gestión? ¿Dónde están las claves: cultura corporativa, estrategia, una buena gestión financiera que dote de músculo financiero al grupo previamente, liderazgo, talento...?**

L.M-B.: La clave es la cultura corporativa de la compañía. Somos una empresa con un propósito, con una cultura muy fuerte y centrada en las personas.

Ha sido admirable ver el compromiso del equipo con la compañía y cómo todos se han volcado en sacar adelante esta iniciativa solidaria. Hemos puesto en valor los valores de la compañía y en los que todos los empleados creemos. Esto ha sido posible también gracias a que teníamos una organización preparada para un entorno VUCA, lo que ha permitido que

podamos hacer lo que hemos hecho, mientras seguíamos con nuestros planes de expansión y mientras nos preparábamos para la reapertura de nuestros hoteles adaptando toda la operativa diaria a la nueva normalidad para garantizar unas medidas de limpieza y desinfección extremas.

**Otro pilar es el liderazgo, fuente de credibilidad, inspiración, confianza, equipo... y motor de la entrega de toda la compañía. ¿Cómo es el estilo de liderazgo y el papel de los líderes en estos momentos y en las iniciativas solidarias que tienen en marcha?**

L.M-B.: El liderazgo en B&B Hotels es un liderazgo inclusivo y liderazgo distribuido donde cada uno de nosotros es un vagón-locomotora en lugar de un vagón arrastrado por una única locomotora. Y siempre desde la humildad y dando ejemplo.





### ¿Qué impacto tiene esta crisis en esa estrategia y qué planes tienen tanto a corto como a medio plazo?

L.M-B.: Somos una cadena que lleva creciendo de forma constante varios años, desde el 2015. Nuestro objetivo era alcanzar los 50 hoteles, con 5.000 habitaciones, al final de 2020, desde los 36 (33 en España y tres en Portugal) y las 3.600 habitaciones que tenemos en este momento, y llegar a 200 en 2025. Este frenazo ha afectado a nuestros planes de crecimiento y desarrollo a corto plazo, porque los ha retrasado, pero no a medio y largo plazo. Hemos tenido alguna obra parada y las aperturas que teníamos previstas para este segundo trimestre en España se retrasarán hasta final de año y las de final de año se irán hasta el 2021, sin embargo los planes de desarrollo en Portugal siguen al mismo ritmo sin apenas retrasos. El equipo de desarrollo y expansión ha estado y sigue trabajando al 100% en estos días.

### ¿Cómo concibe el mundo d.C?

L.M-B.: Las crisis son grandes escuelas para las organizaciones y para las personas. Después de esta crisis espero encontrar una sociedad más consciente de su propia vulnerabilidad y más generosa.

Concibo un entorno laboral con mucho más teletrabajo y con lo que eso implica:

- mayor empoderamiento del equipo,
- mayor flexibilidad, horarios menos rígidos y mayor facilidad de conciliación (cuando volvamos a un estado normal). Algo muy necesario para eliminar techos de cristal.

Y concibo un sector hotelero donde adoptaremos prácticas en materia de seguridad, limpieza y desinfección y avances tecnológicos que antes no teníamos y que han llegado para quedarse.



“Las crisis son grandes escuelas para las organizaciones y para las personas. Después de ésta, espero encontrar una sociedad más consciente de su propia vulnerabilidad y más generosa”

## ¿Cómo cree influyen estas iniciativas solidarias en la reputación de B&B Hotels?

L.M-B.: Todos estamos muy acostumbrados a pensar hacia el exterior y, a veces, se nos olvida que las organizaciones tenemos y necesitamos pensar y actuar más hacia dentro. Nuestras personas son lo más importante.

Hoy es necesario, además, que las empresas tengamos un propósito. Una estrategia sin propósito no es suficiente. B&B Hotels lo tiene y esta experiencia ha sido una prueba de ello. Esta iniciativa nos ha demostrado que nuestro propósito es real y ha hecho, además, que se refuerce y sigamos creyendo en nuestra compañía.

## La RSC en B&B Hotels

L.M-B.: La Responsabilidad Social Corporativa impregna todas nuestras actuaciones, formando parte del ADN, los valores y del propósito de B&B Hotels. Todo el equipo está constantemente planteando iniciativas y buscando soluciones que nos permitan maximizar nuestro impacto positivo en la sociedad en general y en las comunidades que nos rodean en particular. Creo en la responsabilidad que todos (personas y empresas) tenemos con la sociedad y creo en la responsabilidad real de las empresas, la que se demuestra todos los días con los hechos, aunque no se comunique. Nosotros hacemos mucho y comunicamos poco. Nosotros somos:

- i) Socialmente responsables con nuestros empleados. Creemos en la felicidad laboral y para ello trabajamos para tener un entorno laboral feliz mediante talleres y formando al equipo. Fomentamos la flexibilidad laboral. Somos un Best Place To Work 2018, quedando cuarta mejor empresa para trabajar en España en nuestra categoría. Estamos muy concienciados con la igualdad de género, el 60% de nuestro personal base son mujeres y el 60% de los managers y personal directivo también son mujeres.
- ii) Socialmente responsables con el medio ambiente, y prueba de ello es nuestro compromiso por la minimización de nuestra huella de carbono, la protección del medioambiente y la sostenibilidad de nuestras operaciones, sin dejar de renunciar a nuestro fin último que no es

otro que poder ofrecer a nuestros huéspedes, ya lo sean por ocio o trabajo, el mejor sitio para dormir, en un entorno seguro, cálido, confortable, asequible y con un cuidado diseño, de forma respetuosa con el entorno que nos rodea. Fuimos la primera cadena hotelera de la Península Ibérica que eliminamos el plástico de un solo uso en el 100% de sus habitaciones, sustituyendo los vasos de plástico por vasos de papel, las *amenities* de un único uso por dispensadores, suprimiendo las bolsas de basura de las papeleras y cambiando las botellas de agua de plástico por envases alternativos elaborados principalmente de cartón que reducen el impacto medioambiental.

Nuestra concepción de la RSC tiene mucho que ver también con el cuidado de nuestros huéspedes y empleados. Hoy más que nunca y ante esta nueva situación nos sentimos responsables de la seguridad de nuestros huéspedes. En B&B Hotels la limpieza exquisita y exhaustiva siempre ha estado garantizada, y ahora va a ser reforzada con nuevos protocolos de limpieza y desinfección y simplificado aún más nuestras operaciones para que su estancia en nuestros hoteles sea la más segura que puedan encontrar. Y todo ellos certificado por una empresa externa.

Queremos que nuestros huéspedes nos recuerden por la calidad de nuestras instalaciones de diseño y nuestros servicios, pero también por la atención recibida por las personas de nuestro equipo que hayan hecho de su estancia una experiencia satisfactoria.

**Ante la dificultad de abastecer los hoteles, han puesto en marcha también un proyecto denominado “ayúdanos a ayudar”, donde buscan la colaboración de otras empresas y marcas, que están asegurando el suministro de productos básicos en los hoteles.**

L.M-B.: Fue algo que surgió de la necesidad que estábamos detectando: queríamos hacer más confortable la estancia de los profesionales sanitarios que están cuidando a nuestros seres queridos. Los sanitarios venían al hotel y nos decían que era por varios meses... Eran los primeros días del estado de alarma y en ese momento, nuestros proveedores ya estaban dejando de trabajar y no teníamos asegurados el suministro suficiente.

“Ayúdanos a ayudar” surgió de una manera espontánea. Empezamos a contactar con empresas que nos pudieran ayudar; la respuesta fue muy buena por parte de todas y en seguida se empezó a correr la voz y comenzamos a recibir llamadas de otras empresas para ofrecer su ayuda. Me sorprendió mucho la generosidad y las ganas de ayudar que tenía todo el mundo.

Colgate-Palmolive ha aportado productos de aseo personal para los profesionales sanitarios como pasta de dientes, jabones, geles, crema de manos, etc. (nos han llegado unos 15 palets); Hyundai, WiBLE y ALD Automotive España han puesto coches a disposición de los sanitarios para su movilidad; CerealtoSiro ofrece snacks, aperitivos y galletas en los tres hoteles; Heineken, cerveza 0,0, para los tres hoteles; Instalaciones y Tratamientos Intra nos ofrece el mantenimiento de urgencia de los 3 hoteles; Inneria, del grupo Eurofirms, personal para conserjería en uno de los hoteles; Lycompany, agua en tetrabrick; Lindt, bombones; Sehrs y Nestle, el café gratuito 24 horas todos los días; Tayra, laboratorios Synlab e INTA, Applus y Pradditive están realizando una prueba piloto en uno de nuestros hoteles instalando un sistema de desinfección continua a través de ionización bipolar por plasma fría; PepsiCo, refrescos; Grupo Gadea (Sushimore), catering de comida japonesa y bebidas.

La colaboración ha sido continua para los tres hoteles durante todo el periodo y sigue vigente.

