

Alejandro Reynal

Consejero delegado
de Four Seasons



“La demanda hotelera en Oriente Próximo ha bajado mucho y no se recuperará hasta que termine la guerra” — **6 y 7**



Consejero delegado de Four Seasons. El ejecutivo español de la hotelera de lujo, cuyo mayor accionista es Bill Gates, apuesta por un crecimiento meditado y por que las viviendas de marca que gestiona dupliquen su peso en el negocio hasta el 30%

Alejandro Reynal

“En España queremos tener presencia en Barcelona, San Sebastián e Ibiza”

Por Carmen Sánchez-Silva

Alejandro Reynal Ample se hace desear. Llega puntual a la cita que ha costado casi dos años cerrar en el hotel Four Seasons de Madrid. Vestido con chaqueta de raya diplomática, pañuelo floreado en el bolsillo y pantalones beis, el primer ejecutivo de la que muchos expertos del sector consideran la cadena hotelera más lujosa del mundo, es un hombre de ademanes elegantes y voz pausada. Tras casi cuatro años en el cargo de presidente y consejero delegado de la compañía canadiense cuyo accionista mayoritario es Bill Gates, es la primera entrevista que concede en España. Reynal justifica así su escasa exposición a los medios de comunicación: “Queremos que la marca Four Seasons hable por sí misma”.

Fundada por el empresario Isadore Sharp hace 65 años en Toronto, en un antiguo inmueble del barrio rojo de la ciudad y bajo su regla de oro “trata a los demás como quieres que te traten a ti mismo”, actualmente Four Seasons es el símbolo de la hotelería global más exclusiva. Entre sus 137 establecimientos, cada año aparecen varios premiados como los mejores del mundo y algunos de los más paradisíacos, los situados en la isla hawaiana de Maui, Taormina (Sicilia) y Tailandia, han sido el escenario de las tres temporadas de la exitosa serie televisiva *The White Lotus*.

La legendaria hotelera está pilotada por uno de los pocos ejecutivos españoles que lideran empresas multinacionales extranjeras. El directivo valenciano de 53 años pasará los meses de junio y julio en España, entre viajes, reuniones y convocatorias del consejo de administración de Telefónica, donde es consejero independiente. Estos días ha participado en la puesta de la primera piedra del futuro hotel que la compañía abrirá en Sevilla en 2028, el tercero de la enseña en territorio nacional, que cree que se convertirá en un destino en sí mismo tras una inversión de 80 millones de euros por parte de su propietario,

Blasson Property Investment. “La fortaleza de Four Seasons es que establece destino. Atrae al huésped que conoce la cadena y está dispuesto a pagar más”, y eso provoca que “se levante el nivel del destino por la calidad del producto y del servicio y, por ende, que suban las tarifas”. Madrid —que acoge su hotel preferido, a decir de sus colaboradores, en el denominado complejo Canalejas— es un claro ejemplo del poder de la enseña: “Aquí la tarifa de lujo promedio era de unos 400 euros la noche antes de la pandemia. Después ocurrieron dos cosas: una, que la demanda de experiencias turísticas subió significativamente, y dos, que llegó este hotel al mercado, que realmente es diferencial en cuanto a calidad y servicio, y las tarifas más que se duplicaron, hasta los 1.000 euros”.

La fortaleza de la marca es tal que el primer ejecutivo de Four Seasons Hotels & Resorts ha basado su estrategia en ella “en lugar de lo que han hecho otras compañías diversificando el número de marcas”. Y ha desplegado a su alrededor “un ecosistema de lujo para que el huésped, que es leal a la marca, viva y viaje con nosotros” a través de sus tres negocios complementarios: las residencias privadas con servicios de hotel o *branded residences* —como las 22 del hotel de Madrid, que alcanzaron los precios máximos del mercado en 2019 con casi 11 millones de euros por un ático—, los *jets* privados y los yates, que lanzaron el pasado mes de marzo en Málaga; tres divisiones que está potenciando.

Pregunta. ¿Cómo está evolucionando el mercado hotelero de lujo y cómo les está afectando la guerra en Oriente Próximo?

Respuesta. El resumen es que evoluciona muy bien. El año 2025 ha sido el mejor para nuestra cadena y estoy convencido de que este año será aún mejor. Enero y febrero fueron una continuación del año anterior hasta que surgió la guerra. Cuando ocurre una guerra hay un *shock* general en el sector, porque cualquier tema geopolítico impacta en el deseo de la gente de viajar. Eso se ha

normalizado y la demanda global sigue siendo muy robusta en Estados Unidos, Europa y Asia. Sin embargo, en Oriente Próximo, está muy afectada y esperamos que siga así hasta que no termine definitivamente el conflicto.

P. ¿Cuánto está cayendo la ocupación? ¿También está impactando en los proyectos en desarrollo que tienen en Oriente Próximo, una de sus grandes zonas de expansión?

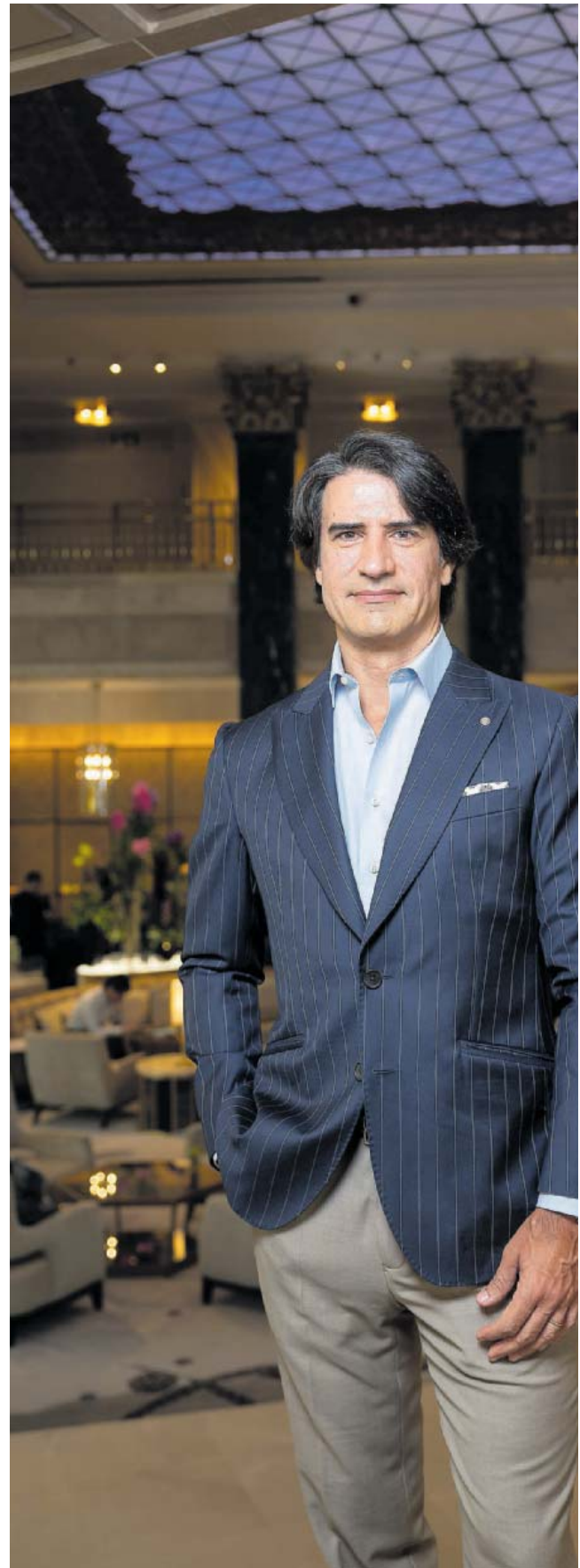
R. Hemos pasado de manejar ocupaciones en torno al 75% u 80% antes del conflicto al 10% en el primer mes de guerra y ahora están entre el 20% y el 30%. La gente empieza a viajar los fines de semana, se empieza a retomar la demanda de negocios, pero la vacacional todavía no. En cuanto a nuestros proyectos, van bien. Acabamos de abrir el hotel Red Sea en Arabia Saudí hace unos días y vamos a inaugurar allí un segundo hotel, en Amaala. Estos desarrollos han ido en tiempo y, en el resto de los proyectos, tampoco tenemos afectación. Contamos con ocho firmados para los próximos cinco o diez años en la red saudí y también en otros destinos de la zona. Y estamos explorando proyectos adicionales en Dubái.

P. ¿Qué está ocurriendo con las tarifas: siguen subiendo o se ha detenido la escalada de los últimos años?

R. Siguen subiendo, pero son incrementos alineados con la inflación o un poco por encima. Yo diría que la subida promedio mundial está entre el 2% y el 5%.

P. Ha dicho que 2025 ha sido el mejor año de Four Seasons. ¿A cuánto ascendieron sus ingresos y qué esperan para 2026?

R. No le puedo dar cifras porque somos una compañía privada y no las facilitamos. El año 2025 ha sido el mejor de la historia en ingresos y en rentabilidad. Pero además de los resultados financieros, medimos la salud de la empresa en función de la satisfacción de nuestros clientes y empleados, y también de las con-



Alejandro Reynal, primer ejecutivo de Four Seasons, posa en el hotel de la compañía en Madrid.

PABLO MONGE

14 Junio, 2026



tribuciones que hacemos en las comunidades en que operamos, donde igualmente ha sido el mejor año de la historia. En 2026 la previsión financiera es que superemos el año anterior, será un año histórico. El *momentum* del sector sigue.

P. Algunos análisis cifran sus ingresos entre 4.500 y 5.500 millones de dólares, ¿es correcto?

R. No sé de dónde vienen esas cifras. Pero lo que factura la cadena globalmente está por encima.

Los últimos resultados financieros de Four Seasons que se divulgaron fueron los de 2006, justo antes de que el multimillonario Bill Gates, el príncipe saudí Alwaleed Bin Talal al Saud e Isadore Sharp se hiciesen con la compañía en la que ya participaban por 3.800 millones de dólares y la excluyesen de la Bolsa. Entonces los ingresos de la cadena robaban los 3.000 millones de dólares y sus beneficios eran de 50 millones.

Posteriormente, Cascade Investment LLC (el brazo inversor del fundador de Microsoft) compró a Kingdom Holding Company (la firma del príncipe saudí) la mitad de su participación en la compañía llevando el control de Gates del 47,5% al 71,25% del capital. Pagó 2.100 millones de dólares en 2021. Alwaleed Bin Talal al Saud se quedó con el 23,75% y el fundador con el 5% restante, en una operación que valoró a Four Seasons en 10.000 millones de dólares.

Entonces, la hotelera había pasado de 74 a 121 establecimientos en 47 países. Los mismos en los que está presente hoy, aunque con 137 hoteles y 61 residencias privadas. El reparto actual del accionariado de la hotelera permanece como en 2021 y Reynal no atisba cambios: "Son grandes accionistas, que apoyan la visión a largo plazo del negocio, aportan estabilidad y apoyan mucho al equipo gestor", afirma.

P. ¿Qué tal marchan sus planes de crecimiento? ¿Siguen pensando en llegar a 180 hoteles en 2033?

R. No tenemos un número previsto. Tenemos una estrategia de crecimiento muy intencional enfocada a hacer un buen producto y crear una nueva demanda. No queremos abrir la mayor cantidad de hoteles posible. Queremos poder trasladar al cliente una experiencia única. Habiendo dicho esto, con el *pipeline* de proyectos que tenemos sí vamos a llegar a 180 hoteles. Cada año cerramos nuevos contratos, entre 6 y 8 proyectos nuevos de media. Y, además, contamos con más de 40 proyectos de *branded residences* para los próximos cinco o diez años que se sumarán a las 61 existentes, ya sea dentro de los hoteles o independientes. Pero no estoy preocupado por las cifras: debemos tener los productos adecuados a cada mercado.

P. ¿Cuáles son los destinos más estratégicos para la marca?

R. La verdad es que todo el

mundo. Estamos divididos por geografías: Américas, Europa, Oriente Próximo y Asia Pacífico. En América, de donde proviene el 35% del negocio, contamos con una buena penetración, sobre todo en Estados Unidos, y nos gustaría completar la cartera para que el cliente tenga una experiencia única. Tenemos buenas oportunidades en el Caribe y proyectos más pequeños o experiencias en Sudamérica, por ejemplo, en la Patagonia. Lo mismo ocurre en Europa: estamos en la mayoría de las capitales y estamos viendo proyectos prácticamente en todos los países del Mediterráneo y en los nórdicos. En Oriente Próximo tenemos una buena penetración y estamos siendo muy selectivos en dónde crecemos. Y en Asia vemos países donde nuestra presencia es residual, como la India, en la que estamos definiendo la estrategia, y otros como China y Japón, en los que estamos mirando dónde crecer de forma estratégica.

P. Y en España, ¿cuáles son sus siguientes pasos?

R. España va muy bien y cada vez que vengo aquí surgen nuevos proyectos. Madrid ha superado las expectativas que teníamos como destino. Es un proyecto que ha transformado la ciudad y que vamos a seguir mejorando para llevar al siguiente nivel. En Mallorca también hemos superado las expectativas, este es su segundo verano completo y ya tenemos huéspedes que vuelven con nosotros. Y Sevilla es un destino estratégico porque es muy demandado por el turista que viene a Madrid. Estamos diseñando ahí un producto muy especial con los mismos arquitectos que el hotel de Madrid: Estudio Lamela. Esos son los que están claros. Marbella aún no está cerrado, pero nuestra visión es hacer un hotel y residencias para que se convierta en destino también. La ciudad está teniendo un nuevo auge turístico, sobre todo en el sector de lujo, y vemos que es un buen momento para entrar en el mercado. Es muy complementario a la oferta que tenemos.

P. ¿Qué otros lugares sopesan para completar su presencia en España?

R. Evidentemente, nos gustaría estar en Barcelona, que es una ciudad que el cliente americano demanda. Y pensamos en otras posibilidades, en este caso más pequeñas, en el norte de España. En San Sebastián sería fantástico. Y también en Baleares. Ibiza podría ser interesante.

P. ¿Están interesados en el edificio de Correos de Málaga, que está a la venta?

R. Estando en Marbella no vemos sentido implantarnos en Málaga por la cercanía. Hemos de tener mucha prudencia para no canibalizar proyectos en destinos existentes. Los próximos cinco o diez años van a ser ilusionantes en España. Tenemos la oportunidad de hacer cosas especiales, diferentes.

P. Four Seasons es una gestora hotelera. Los analistas dicen que

La venta de viviendas con la marca ascendió a 3.000 millones de dólares el año pasado

"En Madrid las tarifas están alrededor de 1.000 euros, en París o Londres son el doble"

"No sé de dónde viene que facturamos 5.500 millones. La cifra está por encima"

"Nuestros accionistas apoyan la visión a largo plazo del negocio y aportan estabilidad"

cobran el 3% de la tarifa base a los propietarios más el 5% de las ganancias, ¿es así?

R. Depende mucho de los contratos. Hay una parte que es un 3% sobre el ingreso generado, el estándar de la industria. Y otra sobre el beneficio operativo bruto (GOP por sus siglas en inglés), que tiende a ser del 10%, pero suele ser variable, con escalas en función del desempeño.

P. En el caso de las residencias también trabajan con un porcentaje sobre las ventas. ¿Cuál es?

R. Aquí también generamos dos conceptos. Uno, efectivamente un porcentaje sobre la venta de la residencia, que normalmente está en torno al 5%. Y después tenemos un monto sobre la gestión de la residencia, que es de alrededor del 10%, pero nominalmente es un porcentaje pequeño.

P. En 2024 las ventas de *branded residences* se elevaron a 2.400 millones de euros. ¿Y en 2025?

R. Ascendieron a 3.000 millones de dólares.

P. Su negocio principal son los hoteles, ¿qué porcentaje representan del total y cuál es el resto de los productos?

R. Nuestro *core* es y siempre será el hotelero, hoteles y *resorts*, que es donde el huésped experimenta el producto. Ahora mismo representan en torno al 80% de los ingresos, las residencias suponen un 15% y los viajes un 5%. Lo que va a ocurrir en el tiempo es que probablemente la parte de hoteles se convierta en un 60% y la parte de residencias crezca hasta el 30%. Pero nunca vamos a renunciar a ser una compañía hotelera.

P. También venden ropa de cama o colchones...

R. Solo la vendemos de forma digital y es un negocio residual. Siempre nos hemos distinguido porque la experiencia de dormir en Four Seasons es la mejor y el cliente quiere comprar nuestras camas y toda la experiencia que supone dormir en nuestros hoteles. Y se la hemos ofrecido, pero no es una estrategia de negocio crecer aquí.

P. ¿Cómo se comporta su línea de yates, recién estrenada?

R. Tuvimos la suerte de lanzarla en Málaga y salió muy bien. El proyecto es interesante porque queremos que capture la esencia de Four Seasons, que la calidad del barco sea del más alto nivel, igual que la calidad del servicio. Yo tuve la oportunidad de probarlo tres días durante el viaje inaugural y la verdad es que fue una experiencia fantástica. Hace justicia a la marca. Es un producto que va a necesitar un tiempo de maduración porque lo acabamos de lanzar, pero la respuesta está siendo muy buena. Hay gente que conoce la marca y quiere probar el producto cruceros. [El año que viene contarán con un segundo barco].

P. ¿Cuántos de sus clientes son repetidores?

R. La mayoría de los clientes que se quedan con nosotros repiten. Tenemos un cliente fiel y el índice de repetición promedio es de 2,5 veces al año.

P. ¿Son americanos la mayoría de sus huéspedes?

R. Sí, el principal grupo es el americano, que representa un 40% del total.

P. ¿Cuál es el gasto medio de sus huéspedes?

R. Es muy difícil de decir, pues varía mucho en función del destino. En Madrid las tarifas están alrededor de 1.000 euros y en París o Londres son el doble.

P. ¿Y la estancia media?

R. Está en torno a 3 días. Quizás en los hoteles vacacionales, como Mallorca, sea más alta.

Reynal reside en Miami aunque pasa unas 150 noches al año en los hoteles y *resorts* de la cadena. Pero sus vacaciones se desarrollarán entre Valencia y Galicia. Casado y con tres hijos, el ejecutivo afronta su tercer rol como consejero delegado de una compañía. Primero lo fue de Atento, donde impulsó el crecimiento que permitió su escisión de Telefónica y su posterior adquisición por parte de Bain Capital, así como su salida a Bolsa; después de Apple Leisure Group, donde lideró la venta por parte de KKR y KSL a Hyatt Hotels, en la que continuó como primer directivo hasta su fichaje por Four Seasons, donde lidera a casi 60.000 empleados. Licenciado en Ingeniería Mecánica por el Instituto Tecnológico de Georgia y con un MBA en la Escuela de Negocios de Harvard, inició su carrera profesional en Telefónica y Coca-Cola.