

## BUEN GOBIERNO Y GESTIÓN

# ¿Quién saca más partido a mi hotel?

**TENDENCIA/** El modelo de gestión se ha puesto de moda en el sector hotelero español. A la hora de dejar el establecimiento en manos de un operador externo, surge un interrogante: ¿Hasta qué punto una enseña reconocida asegura más rentabilidad?

Y. Blanco. Madrid

Hace unos años, antes de que la recesión económica sacudiera los cimientos de su negocio, las grandes cadenas hoteleras españolas tuvieron que tomar una decisión. El coste de mantener la propiedad de todos sus hoteles era una losa demasiado pesada que restaba agilidad, por lo que, o sacrificaban su ansia de crecimiento u optaban por hacer suyo el ejemplo de las grandes cadenas internacionales, defensoras de reducir el riesgo y de la gestión.

Así comenzó a calar en España, donde hasta entonces sólo valía la propiedad y el alquiler, la fórmula de la gestión hotelera. Esto es, que el propietario ceda la explotación a un operador externo, a cambio de un *fee* o comisión. El dueño mantiene la titularidad, pero cede la gestión operativa del negocio y paga por ella a la cadena hotelera, que no asume ningún riesgo. El *fee* suele ser un 5% sobre los ingresos y un 10% sobre el beneficio neto. Existen, sin embargo, fórmulas híbridas, "como un contrato de gestión con un mínimo garantizado", afirma Luis Arsuaga, director de CB Richard Ellis Hotels.

## Contrato

La gestión es el contrato preferido por grandes compañías nacionales (las de tamaño más reducido aún basan su negocio en contratos de arrendamiento o propiedad) y por las internacionales presentes en España.

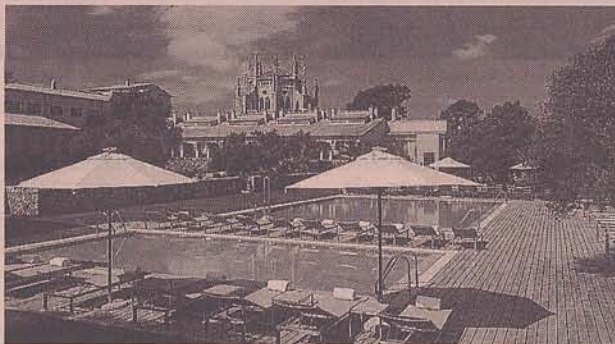
Por ejemplo, en el caso de Sol Meliá, un 48% de sus 203 establecimientos (a cierre de 2009) está en régimen de gestión y un 30% es propiedad. Hasta 2011, la compañía prevé que un 81% de las nuevas incorporaciones sea en régimen de gestión o franquicia. Su rival, NH Hoteles, cuenta con 90 establecimientos en



La cadena Starwood explota el Hotel The Westin Palace de Madrid.



El emblemático Hotel de La Reconquista, en Oviedo.



El Hotel Hilton Sa Torre de Palma de Mallorca.



El Hotel Viura, en la Rioja Alavesa, está gestionado por MHM.

## El empuje de una marca internacional

A priori la elección de una enseña internacional, como Hilton, Marriott o Starwood (que gestiona, por ejemplo, el Hotel Palace de Madrid), parece estar llena de ventajas, pero no siempre es la más adecuada. La parte positiva de ceder la gestión a una cadena extranjera reside en la fuerza de la marca y la entrada en su red de ventas y distribución comercial, lo que se traduce en mayor capacidad para subir el precio medio por habitación. En contra, juegan los costes operativos, que suelen ser mayores, y la inversión para que el hotel alcance los estándares de calidad de la marca, que suele ir a cargo del dueño.

## Colaboración 'made in Spain'

La política de las grandes compañías hoteleras españolas prima incrementar su agilidad para seguir creciendo a costa de renunciar a la propiedad. ¿Por qué dejar el hotel en manos de una cadena nacional? Aunque los honorarios se situarán en línea con los de una firma extranjera, la flexibilidad es mucho mayor porque los estándares de calidad no son tan rígidos, lo que supone menores costes operativos. Del otro lado de la balanza, logrará captar menos clientes internacionales que una marca extranjera. En 2009, Sol Meliá se adjudicó la gestión del Hotel de La Reconquista (Oviedo), durante 15 años.

## El 'mix' nacional-extranjero

Si el empresario no quiere renunciar a una marca internacional, el mercado le ofrece una vía alternativa. Se trata de ceder la gestión de establecimiento a un operador nacional de *marca blanca* (que se dedica a la operativa diaria del hotel, pero no dispone de una enseña reconocida), que luego firma un contrato de franquicia con una marca extranjera. A cambio, ésta percibe un canon, que suele ser un porcentaje sobre los ingresos por habitación y que varía según los servicios que se contraten. Por ejemplo, la firma española Gestión T3 era el operador del Hotel Hilton Sa Torre de Palma de Mallorca, que acaba de adquirir y que hasta ahora pertenecía a Grupo Drac.

## La utilidad de una compañía gestora

Nacida en 2004 de la mano de Pablo Carrington, director y único propietario de la compañía, MHM enfoca su actividad en la gestión hotelera. Así, los propietarios mantienen la titularidad del establecimiento (como en el caso del Hotel Viura), con MHM como asesor técnico que pone a su disposición su *know how*, y que interviene en todas las fases de creación y gestión del hotel. "El *fee* de gestión puede ser entre un 10% y un 12% de los ingresos brutos, mientras que, con MHM, se reduce a la mitad", afirma Carrington. La oferta es una alternativa para hoteles *boutique*, con un perfil y unas necesidades muy concretas.

gestión sobre un total de 393, a fecha 15 de abril.

Las cadenas extranjeras disponen incluso de marcas especializadas en gestionar activos a los que no pueden poner sus marcas emblemáticas. Es el caso de Orient-Express, copropietaria del Hotel Ritz de Madrid, y de Starwood, que gestiona el Hotel Alfonso XIII de Sevilla.

## Alquiler

¿Por qué la gestión de ha impuesto al alquiler? "La ventaja del arrendamiento para el propietario es que consigues más financiación con los bancos, pero, al final, cuando el mercado sufre, no te da tantas garantías porque terminas renegociando el canon con el operador", asegura Helena Bursted, directora de valoraciones y consultoría de Jones Lang LaSalle Hotels España y Portugal. De forma complementaria, se ha puesto de moda la desinversión en activos mediante el *sale & leaseback*, venta y posterior arrendamiento, como la protagonizada recientemente por Abba Hoteles. Una fórmula que supone desprenderse del patrimonio y agilizar el balance.

Desde otro punto de vista, la irrupción de los contratos de gestión ha supuesto una reeducación de los propietarios, hasta ahora reacios a tener que pagar porque les gestionen sus hoteles. ¿Con quién pueden ganar más, con un operador nacional o internacional?

Para Jesús Gatell, "depende del tipo de producto (urbano o playa), del objetivo que persiga el propietario, de las posibilidades potenciales del establecimiento, más allá de su categoría, y de si hay cerca otros hoteles de la misma marca o de otras". La elección, por lo tanto, depende de cada hotel y de sus circunstancias.