

Gestión de hoteles para propietarios poco expertos

El 'asset management' hotelero gana peso en España. Tras la caída del mercado inmobiliario, la rentabilidad de los inmuebles se mira con lupa

MANUEL G. PASCUAL *Madrid*

Hubo un tiempo en el que ser propietario de inmuebles, en plural, era garantía de fortuna. La fiebre del ladrillo vivida en España y el posterior estallido de la burbuja inmobiliaria se han contado del derecho y del revés. En lo que concierne al sector turístico, influyó mucho en la forma de orientar el negocio. Durante los años noventa, las grandes cadenas hoteleras españolas que querían ampliar el número de establecimientos podían recurrir al alquiler como alternativa a la compra. La fórmula más usada era el contrato de renta fija: la operadora pagaba religiosamente al propietario una cantidad previamente acordada.

Pero llegó un momento en que los alquileres fueron demasiado caros. Las cadenas se vieron con problemas para afrontar los pagos de alquiler en renta fija, por lo que el sector optó en mayor medida por contratos de gestión cada vez más variables, en los que los resultados determinan los beneficios tanto de propietarios como de operadores. Tendencia que, según fuentes del sector, se ha consolidado en los últimos dos o tres años. Es ahí, cuando hay que exprimir la rentabilidad de los inmuebles, donde operan los servicios de *asset management* hotelero. Un modelo muy extendido en el mundo anglosajón, en el que las cadenas siempre han sido menos patrimonialistas que en España.

Las nuevas necesidades del mercado han hecho que grandes consultoras inmobiliarias internacionales, como CB Richard Ellis, empiecen a prestar servicios de asesoramiento hotelero en el país, pese a que otras firmas de menor tamaño ya llevan algunos años en ello. "Nuestros clientes

objetivos son las cadenas internacionales que se van a ir imponiendo en España", señala Miguel Casas, consultor sénior de la firma. Según Óscar Pérez, de Matlin Associates, los grandes grupos hoteleros extranjeros que entran el país prefieren hacerlo bajo contrato de gestión, "ya que limitan riesgos y les permite disponer de más liquidez".

El funcionamiento de este tipo de consultora es aparentemente sencillo. Albert Grau, socio de la operadora Magma Turismo, diferencia entre el control de la gestión y el control del valor. "Desde el punto de vista de la gestión, realizamos visitas periódicas a los hoteles que supervisamos. Nos reunimos con los responsables de los establecimientos para monitorizar sus resultados. De manera paralela, hacemos que nuestros clientes sepan en todo momento cuál es el valor de mercado de sus activos".

La primera parte, la supervisión de la gestión, exige que las consultoras conozcan bien el negocio.

"Debemos ver si la definición del producto es buena, cómo compatibilizar la reducción de costes operativos con la estrategia de marca de la cadena y examinar los planes de inversión", apunta José María Buxens, de Hotel Coaches, equipo de *asset management* de Dyrecto.

La clave está en poder detectar el margen de mejora de la rentabilidad de los inmuebles. "Si mi hotel cumple con los presupuestos marcados, pero el de al lado mejora sus



Vista del Abama Hotel Resort, en Tenerife.

SERVICIO POCO VISTOSO

Las consultoras especializadas en *asset management* hotelero se muestran reacias a hablar de sus clientes (más allá de indicar los servicios concretos que les hayan prestado). La razón, según comentan en alguna de ellas, es simple: a los propios clientes no les gusta publicitar que recurren a terceros para supervisar el trabajo que desempeña la operadora que tengan contratada. Y más aún si lo que planean es vender el inmueble.

cifras en un 20%, algo se está haciendo mal", indica a modo de ejemplo Casas.

La parte de valoración en tiempo real de los activos es también muy demandado en el *asset management* hotelero, dado que la mayoría de propietarios que contratan dichos servicios planean vender a cuatro o cinco años vista. Y, a diferencia de hace una década, eso ya no es un negocio seguro. "En los años del boom inmobiliario me planteó un cliente en Córdoba que para qué debería interesarse en mejorar la gestión de su hotel, cosa que según mis cálculos le habría hecho ganar 600.000 euros, si iba a vender por 35 millones un edificio que le había costado 25 millones unos meses antes", señala Buxens.

El perfil de cliente para las consultoras de *asset management* hotelero ha ido cambiando. Si hace unos años podían ser hasta constructoras, que por un motivo u otro tenían hoteles en propiedad, ahora predominan las firmas de capital riesgo y las entidades financieras. "En 2012 vencen muchos activos, y creemos que con las adjudicaciones ganaremos clientes", apuntan desde CB Richard Ellis.

NEXO ENTRE CADENA Y PROPIEDAD

HERENCIA DE EE UU

La actividad de las consultoras especializadas en *asset management* hotelero empieza en Estados Unidos en los años noventa. Nació a raíz de la decisión de la cadena Marriott de crecer en base a contratos de gestión, nunca de compras de inmuebles.

CONTRATOS

Existe gran variedad de tipos de contrato para sellar la relación entre propietarios y gestores de los hoteles. En España, el



más común, hasta el advenimiento del siglo XXI, era el de arrendamiento fijo: el gestor paga una cuota preestablecida, con independencia de los resultados.

FÓRMULA VARIABLE

Con el encarecimiento de los alquileres, las operadoras empezaron a solicitar fórmulas contractuales más variables. Así, por ejemplo, en los contratos variables sobre ingresos se fija un tanto por ciento de los mismos que el propietario pagará a la cadena (normalmente en torno al 20% o



25%). También hay contratos variables sobre el resultado bruto de explotación, en los que el pago se sitúa en cuotas superiores al 50%.

COBRO Y MINUTAS

De la misma manera que las cadenas que gestionan los hoteles pueden optar por diversos tipos de contratos, las consultoras que prestan servicios de *asset management* hotelero tienen diversas formas de cobro. Las hay que perciben un fijo, independientemente de los resultados. Otras acuerdan un porcentaje sobre las ganancias.

El Hotel Plaza, de Nueva York. BLOOMBERG

