

<http://www.hosteltur.com>

# Ajuste de precios y renegociación, claves para la gestión de los activos hoteleros

HOSTELTUR • 09.06.2009

Los ajustes de precios y la renegociación de contratos se han convertido en las claves para mejorar la gestión de los activos hoteleros ante la situación de crisis actual. Así se desprende de las conclusiones de la jornada 'Gestión de activos hoteleros', que celebró el **IE Business School** junto a la consultora **Magma Turismo**.

**Antonio López de Ávila**, director del Executive Master en Dirección de Empresas Turísticas, del **IE Business School**, explicó que el ajuste de precios a la realidad del mercado y la renegociación de los contratos existentes, ante la situación actual de caída generalizada de demanda y de precios, se han convertido "en un 'win-win' necesario para lograr la supervivencia". La renegociación de los contratos actuales se hace necesaria, dada la actual situación de crisis, son contratos, explicó "que se firmaron en una situación muy distinta a la que vivimos hoy en día y que, de mantenerse, pueden llevar a una situación sin retorno a muchas empresas".



Por su parte **Cirus Andreu**, director general de la gestora de activos del **Banco Sabadell**, explicó que es necesaria “la revisión temporal de todos estos contratos de alquiler y, sobre todo, management para adaptarlos a la actual situación de crisis, introduciendo elementos de revisión en el momento en que se fuera saliendo de esta mala época”.

**Ramón Díaz Bernardo**, profesor de Marketing del Executive Master en Dirección de Empresas Turísticas de **IE Business School**, auguró un cambio en el modelo de gestión hotelera en los próximos años y señaló, citando el último estudio de **Jones Lang Lasalle**, que en el corto plazo “el nivel de confianza del inversor está en mínimos, pero que podría variar en un plazo de 2 años. Situación para la que hay que estar preparado, con las lecciones aprendidas tras esta crisis”.

### **Situación actual de los activos hoteleros**

Por otra parte, los responsables de la consultora **Magma Turismo**, Bruno Hallé y Albert Grau, explicaron cual es la situación actual de los activos hoteleros. Según ellos, partimos de una situación marcada por la falta de liquidez en el mercado, “una bajada del precio medio de las habitaciones –entre un 25 y un 30%- y de la ocupación –entre un 10 y un 15%- en todas las grandes ciudades de España”. Sin embargo, hay cadenas que encuentran buenas oportunidades en estos momentos, “como **Room Mate, Sidorme, Catalonia o Reig Capital**.”

Todo ello, unido a la crisis financiera y de confianza “que ha retirado liquidez al mercado”, una crisis a la que se ha sumado la particular del sector inmobiliario, que crea un nuevo tablero internacional “donde aquellas empresas que dispongan de liquidez, podrían hacer negocio, con grandes márgenes de beneficio”.

Según los responsables de Magma, hay muchas diferencias entre esta crisis y la de 1993, las principales son que en esta ocasión los activos adjudicados “proviene de grandes empresas, que los problemas llegan por la falta de liquidez de los propietarios, que afecta a todo tipo de hoteles y que la mayoría de hoteles se siguen explotando.

## **2009, año clave**

Desde la consultora consideran que la mayor contracción del 'cash flow' de los hoteles, se dará a lo largo de este año y que la notable caída de la actividad hotelera y de la rentabilidad, provocará que muchos establecimientos "no puedan pagar las deudas, lo que aumentará la cartera de activos hoteleros de los bancos".

Con todo ello, las entidades bancarias deberán afrontar nuevos retos, entre ellos. Afrontar los procesos de adquisición de los activos de forma razonable; gestionar estos activos para que no pierdan valor mientras se espera un mejor momento para la desinversión; dar salida a los activos menos interesantes.

### **Una correcta gestión de los activos**

En la jornada también estuvieron diversos representantes de **Sol Meliá**, **InterContinental** y **Room Mate**. Entre los hoteleros, quedó muy claro que la marca influye mucho en el valor del activo en el mercado. En cuanto a la gestión de estos activos, **Bernat Cabot**, responsable de gestión de activos de **Sol Meliá**, explicó la necesidad de realizar un análisis previo "de cada uno de los activos (no portafolio) antes de decidir y gestionar bien su rotación de manera que aporte valor a la compañía".

Por su parte, el director de desarrollo para España y Portugal de la cadena **InterContinental**, **Hylko Versteeg**, consideró que la estrategia de su compañía –hoteles en gestión y franquicia- "brinda más liquidez y menor riesgo". **Juan Ceña**, consejero delegado de **Room Mate Hotels**, señaló que la apuesta de crecimiento de esta cadena, hasta ahora estaba basada principalmente en el alquiler (fijo o fijo+variable), pero que cada día están más abiertos a incorporar hoteles en gestión.

### **Acudir a un asset management**

Una de las recomendaciones que hicieron los expertos reunidos en la jornada, a los hoteleros, fue la de acudir al denominado asset management (gestión de activos), servicios que asesoran a los propietarios de activos hoteleros, con el

objetivo de mantener los umbrales de rentabilidad previstos. Los asset management se encargan, entre otras cosas, de la supervisión y el control de la gestión hotelera y de la gestión de la estrategia de inversión y desinversión.

**Xisca Muñoz** ([hoteles@hosteltur.com](mailto:hoteles@hosteltur.com))