



**A COMPOSTELA** La buena sintonía de Antonio Catalán y sus socios se evidencia cada año en la ruta en bicicleta que organiza AC Hotels by Marriott. En la imagen, Sorenson, consejero delegado de Marriott, y Catalán.

## Marriott-Starwood: el reto de ordenar las 30 marcas del grupo

Y. Blanco. Madrid

Tras anunciar la compra de su rival Starwood Hotels por 12.200 millones de dólares, en una operación que dará lugar al primer grupo hotelero del mundo con 1,1 millones de habitaciones y 5.500 hoteles, Marriott afronta ahora un importante desafío: lograr sinergias y ordenar las 30 marcas que tendrá el nuevo grupo. En el capítulo de sinergias, Marriott prevé que la operación, que se cerrará previsiblemente a mediados de 2016, genere unos ahorros de 200 millones de dólares. Respecto a las marcas, Arne Sorenson, consejero delegado de Marriott, señaló el lunes que no hay planes para deshacerse de ninguna de las 10 enseñas de Starwood.

### Quinielas

En la industria, sin embargo, ya hay quinielas que apuntan a una reorganización de marcas. A priori, Renaissance (Marriott) y Le Méridien (Starwood) son las que más chocan. En el segmento del lujo, donde Starwood ha orientado su negocio, St Regis y The Luxury Collection, dos de sus marcas, se mantendrán previsiblemente. Mientras, Tribute, que aglutina hoteles independientes, podría quedar relegada frente a Autograph, de Marriott. En el segmento alto, donde compiten Marriott y Sheraton, la primera podría ganar la partida.

Lo mismo que AC by Marriott, la enseña de Marriott y Antonio Catalán, frente a su rival directo: Aloft. AC by Marriott, que opera 82 hoteles y 10.359 habitaciones, duplica-

### AC by Marriott, una de las marcas que más crece, tiene acuerdos para duplicar su cartera

rá su cartera, ya que tiene 81 proyectos y 13.668 habitaciones pendientes de incorporar. Sólo en 2016, abrirá 47 hoteles y es una de las marcas de Marriott que más crece, junto a Fairfield Inn, Courtyard, Residence Inn, Marriott y Springhill Suites.

Según Andreas Scriven, director internacional de la consultora Christie + Co, “tener una variedad estable de marcas diversificadas y diferenciadas tiene sentido, pero quizás tener submarcas de marcas puede provocar que los clientes no sean capaces de seguir las y diferenciarlas”.

Por su parte, Albert Grau, socio director de Magma Hospitality Consulting, subraya que “las cadenas internacionales suelen hacer cambios de marca en sus hoteles para generar nuevos posicionamientos y clientes” y defiende que la estrategia de marca dependerá también de cada mercado.

En España, Starwood opera 17 hoteles –todos menos uno de cinco estrellas– y a través de siete marcas –Sheraton, Le Méridien, W, Westin, The Luxury Collection, St Regis y Four Points–. La cartera de Starwood complementa la presencia de Marriott, lo que descarta cambios de marca, al menos a corto plazo.

Página 18 / Perfil de Arne Sorenson

# Paradores acelerará su crecimiento con franquicias

**MODELO/** La presidenta de la cadena estatal, que cerrará el año con beneficios y sin deuda, defiende que está preparada para gestionar un centenar de franquicias.

Yovanna Blanco. Madrid

Nueva etapa en Paradores. La cadena estatal ha dado el pistoletazo de salida a la internacionalización en Portugal con Casa da Ínsua, su primer parador en franquicia. Ésta es la fórmula elegida por Paradores para crecer en el exterior y elevar su volumen de clientes internacionales.

No todo vale, sin embargo, en esta nueva aventura. Para ser franquiciado, el hotel debe estar abierto, ocupar un edificio histórico en un entorno emblemático, no estar en una zona de influencia de Paradores y tener, al menos, categoría cuatro estrellas, además de un elevado nivel de calidad. “El objetivo es que aporten valor a la marca Paradores y que el cliente no note si es un establecimiento franquiciado o no”, explica su presidenta, Ángeles Alarcó.

Pronto podrían llegar más incorporaciones, ya que la compañía negocia otros contratos en Portugal, Francia, Reino Unido y México. Según Alarcó, “estamos a final de legislatura y no sabemos a qué nos dará tiempo, pero en 2016, podría haber 10 paradores más en franquicia”.

### Marca

La directiva tiene claro que, ante todo, importa “no perder el control de la marca y que genere beneficio”, pero también que “es un modelo que tiene su razón de ser si tiene volumen”. Y apunta: “Los cinco primeros son difíciles; luego el crecimiento es exponencial. Un centenar de paradores en franquicia [la red suma 94 en España] es perfectamente manejable”.

Alarcó elude cifrar qué volumen de ingresos podría generar esta línea de negocio –Paradores cobra un canon fijo y un variable sobre ventas–, pero marca cuál podría ser el camino: “Si esta división crece, sería susceptible de tener un accionista privado, es una manera de creer en ella”. Europa e Iberoamérica son la prioridad. “Tener nuevos destinos es importante para conservar la fidelidad de los clientes”, asegura. El programa de fidelización de Paradores tiene 600.000 afiliados.

Al margen de la franquicia, el otro negocio emergente es exportar el *know how*, aseso-



Ángeles Alarcó fue nombrada presidenta de Paradores en febrero de 2012.

### NUEVO CICLO

#### > Resultado

En millones de euros.



Fuente: Paradores

#### > Ingresos

En millones de euros.



\*Estimaciones

Infografía Expansión

### Inversiones y un mayor foco comercial

En el último trienio, Paradores ha reducido costes, pero también ha reorientado su política comercial, segmentando los hoteles y rediseñando su web y su política de precios. Desde 2012, las reservas directas han crecido un 60% y, las tarifas, un 20%. Ahora, ha llegado el momento de renovar el producto con nuevas inversiones. En 2016, el capex será de 22 millones y serán Patrimonio y Turespaña quienes sugirán las reformas integrales de los edificios.

rando a otros países que quieren desarrollar el turismo. En este caso, los interlocutores son los Estados, a los que Paradores ofrece servicios de consultoría en la definición de un plan turístico (fase 1), en la identificación de zonas concretas (fase 2) y en la gestión a través de Paradores o de un acuerdo de franquicia con un operador (fase 3). Actualmente, el grupo trabaja con Arabia Saudí, Irán y Azerbaiján en la primera fase, y con Omán, en la segunda etapa. También tiene conversaciones con México, Japón y Montenegro.

“Creo más en la franquicia que en la consultoría, que es más lenta y depende del éxito turístico que tenga el país”, admite. La misma receta es aplicable a España. Turespaña está construyendo varios proyectos en Veruela, Muxía, Molina de Aragón, Lérida y Morella. A partir de ahí, según

Alarcó, “sería más que suficiente con las franquicias; no hay que comprometer los Presupuestos Generales del Estado con el desarrollo de nuevos hoteles”. Y añade: “La sociedad española se ha desarrollado y la empresa privada puede arreglar un edificio histórico y franquiciarlo con Paradores”.

### Regularización

Ése ha sido, en parte, el problema de los últimos años. Desde 2012, el Estado ha inyectado casi 130 millones en Paradores. Alarcó explica por qué: “Las ampliaciones de capital han regularizado la situación heredada de la etapa anterior, en la que se hicieron reformas estructurales de edificios que le correspondían a Turespaña y a Patrimonio Nacional”.

Con los fondos del Estado, y sus recursos propios, Paradores ha revertido esa situación y ha cancelado su deuda. Y ha cumplido el objetivo que Alarcó se marcó en 2012: ser rentable. En 2015, los ingresos superarán los 229 millones. El 52% procede del negocio hotelero, frente al 48% de la restauración –que seguirá creciendo–. El resultado bruto de explotación (ebitda) será de 24,1 millones y un beneficio neto de 1,2 millones, tras seis ejercicios en pérdidas. En 2016, las ganancias se situarán en 7,6 millones.

La Llave / Página 2