



Albert Grau

Socio y codirector de Cushman & Wakefield Hospitality en España

La inversión como palanca para la recuperación hotelera

Las consecuencias gravísimas de la pandemia sobre la actividad económica y, especialmente, sobre el sector turístico y hotelero son de sobras conocidas. Tras un año luchando en este contexto de emergencia sanitaria podemos llegar a perder el hilo de la historia reciente. En este sentido, vale la pena recordar, por ejemplo, como en 2019 la cifra de inversión hotelera en España superó 2.500 millones de euros mientras que, en paralelo, se vivía uno de los mejores ejercicios turísticos de su historia. Aunque el año fue excelente, también empezábamos a observar síntomas de fin del ciclo alcista, como la quiebra de Thomas Cook o una cierta contención en los principales indicadores hoteleros como el precio medio y el RevPAR.

En este escenario, los vectores de transformación del sector hotelero no se han parado por la llegada de la pandemia. Las cadenas hoteleras han debido luchar durante 2020 por garantizar su continuidad y liquidez en un entorno de nula o casi nula actividad, pero también han seguido activas en la reflexión estratégica en torno a tres aspectos clave para el futuro inmediato: digitalización, sostenibilidad y seguridad.

Estos retos se suman a la complejidad propia del momento. La situación financiera provocada por la falta de ingresos regulares durante prácticamente todo 2020 ha obligado al sector a recurrir a las ayudas públicas, en la mayoría de los casos insuficientes, y a la financiación mediante créditos ICO. En este caso, esperamos que se amplíe el periodo de carencia para no estrangular el sector durante 2021. Durante 2020 también se ha entrado en renegociación de los contratos entre propietarios y gestores, abocando a las partes a desarrollar nuevos modelos de negocio que permitan una mejor adaptación de esta industria a las realidades que marca el mercado. La flexibilidad para adaptarse a la nueva situación es uno de los factores que demuestran la fortaleza de la industria hotelera y su capacidad para competir y mantenerse a pesar de las dificultades.

La venta de activos, otra opción para obtener liquidez

Desde que se comprobó que la pandemia no iba a ser una cuestión de unos pocos meses, algunos grupos hoteleros han empezado a plantearse la venta de ac-



tivos con la finalidad de obtener una liquidez que van a necesitar para competir con garantías en el escenario post-pandemia, en el momento en que se confirme la recuperación.

Los fondos inversores, tanto nacionales como internacionales, van a tener un papel protagonista en los próximos meses. El mercado de inversión ya ha vivido en España un excelente ciclo 2017-2019 con una ralentización de la actividad en 2020 que también es lógica entendiéndolo que el capital actúa de forma cautelosa ante las situaciones de crisis. Sin embargo, el interés de los inversores sigue siendo elevado, y conforme se dibuje un escenario con una mayor visibilidad, podremos asistir al cierre de operaciones significativas en 2021.

El momento de mercado empuja a los inversores a la reorganización de su patrimonio y firmas como Azora o Millenium Hotels ya han declarado que mantienen su apuesta por el sector, a la búsqueda de oportunidades de inversión a corto y medio plazo.

El precio y el recorrido de las inversiones

La memoria es corta y, por ello, es bueno recordar que durante el ciclo alcista 2017-2019, los activos hoteleros experimentaron un incremento de precios que, en algunos destinos principales, hacían inviable la entrada de nuevos inversores por la dificultad de alcanzar un retorno claro. A finales de 2019 ya se adivinaba una cierta corrección de precios y una mayor cautela por parte del dinero. Especialmente en Madrid y Barcelona, pero también en otros destinos como San Sebastián o Málaga. Este sobrecalentamiento dificultaba la actividad inversora.

Los inversores, tras la llegada de la pandemia, esperan todavía con más lógica esta corrección. La actividad inversora podrá reactivarse en el momento en que las expectativas de valor entre vendedores e inversores estén más próximas. No podemos esperar grandes descuentos, pero sí correcciones en torno al 10%-20% dependiendo de los destinos y activos.

El segmento vacacional parece partir con cierta ventaja en el interés de los grupos inversores. En la encuesta *Operator Beat*, que realizó Cushman & Wakefield a finales del año pasado, la mayoría de entrevistados del sector reconocían que esperaban una recuperación operativa más rápida en el ámbito vacacional que en el urbano. El peso del segmento *business* en las grandes ciudades puede ralentizar la recuperación.

En esta misma encuesta, el 48% de las cadenas hoteleras mantienen su plan estratégico tal y como estaba previsto. Este dato demuestra la solidez y responsabilidad del sector que, tras el ciclo alcista de los últimos años, ha podido afrontar esta crisis de forma muy diferente a la de 2008, que tuvo un carácter exclusivamente financiero.

En este caso, el Covid-19 ha llegado con un sector saneado y, a pesar de las muchas dificultades, muchos planes estratégicos pueden seguir avanzando. Los proyectos que han quedado en *stand by* también podrían empezar a activarse a través de la palanca inversora.

La crisis va a acelerar también la transformación del producto hotelero hacia modelos híbridos en los que se agrupen servicios más allá de las fórmulas tradicionales. La apuesta por la sostenibilidad y por la digitalización supone un mejor conocimiento del cliente.

Este conocimiento debe ser el vector transformador de la actividad hotelera, anticipando necesidades y generando nuevas para transformar el producto y, a la vez, optimizar los canales de comercialización en un mercado tan competitivo.



■
**Los fondos inversores,
tanto nacionales como
internacionales,
van a tener un papel
protagonista**
■