

# HOTELS & BUSINESS

 CUSHMAN &  
WAKEFIELD

ENERO 2022 **Nº 8**

## INFORME

**Destinos vacacionales  
y rurales,  
en cabeza de la  
recuperación turística**

## REPORTAJE

**Operadores e inversores  
comparten diagnóstico  
y soluciones para la  
recuperación de la industria  
hotelera**

## ENTREVISTA

**Matilde Almondoz, Presidenta  
Foro Mice y OPC España**



# sumario

## **4 EN CUESTIÓN**

¿POR QUÉ LOS FONDOS MUESTRAN INTERÉS EN EL MERCADO HOTELERO A PESAR DE LA CRISIS SANITARIA?

## **6 CUSHMAN & WAKEFIELD OPINA**

UN CAMBIO DE PARADIGMA BASADO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO, LA COMERCIALIZACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD

## **8 INFORME**

DESTINOS VACACIONALES Y RURALES, EN CABEZA DE LA RECUPERACIÓN TURÍSTICA

## **12 ENTREVISTA**

MATILDE ALMANDOZ, PRESIDENTA FORO MICE Y OPC ESPAÑA

## **15 ACTUALIDAD**

INVERSIÓN HOTELERA, A DEBATE EN HIP 2022

## **16 REPORTAJE**

OPERADORES E INVERSORES COMPARTEN DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES PARA LA RECUPERACIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA



AT THE  
CENTER OF  
**WHAT'S**  
**NEXT**

## MAPA DE HIPÓTESIS ABIERTAS

La actividad vinculada a la industria hotelera lleva casi dos años condicionada por una situación sanitaria que todavía no está resuelta, generando incertidumbre. En este contexto, todos los actores del sector – operadores, inversores, gestores, consultores, agencias, etc. – trabajan desde sus diferentes perspectivas para mantener su competitividad y eficiencia.

Los operadores hoteleros son los que de manera más directa reciben las consecuencias de las restricciones a la movilidad de viajeros ya que ello afecta a la demanda. Además, estas restricciones son impredecibles y no afectan de manera simultánea sino que dependen de la evolución de las diferentes olas, y no lo hacen de igual manera en todos los destinos. En España hemos visto cómo las cifras del verano fueron positivas en muchos destinos vacacionales y de interior, mientras que las grandes ciudades siguen viéndose perjudicadas porque la demanda internacional y la corporativa no llega a recuperarse, en particular el segmento MICE.

En este contexto, la medida de los ERTE y sus diferentes prórrogas, así como los diferentes instrumentos de apoyo financiero, especialmente el Fondo de Ayuda a la Solvencia de Empresas Estratégicas al que se han presentado diversas cadenas hoteleras, han permitido la continuidad de las empresas. El sector llegaba a esta crisis menos estresado financieramente si lo comparamos con 2008. Sin embargo, la situación de bajos niveles de ocupación afecta al RevPAR y, por tanto, no puede mantenerse de forma permanente. En este 2022 es indispensable que se pueda iniciar una recuperación de la actividad a buen ritmo en los destinos más afectados, principalmente las grandes ciudades, pero también en destinos vacacionales con mucho peso internacional como Canarias y Baleares.

En este entorno, el mercado de la inversión sigue muy interesado en todo lo que sucede en la Península Ibérica. De hecho, en nuestro informe Investor Beat de 2021 veíamos cómo Barcelona se situaba como la ciudad que más interés despertaba en los inversores a nivel europeo. Hasta 2019 se había vivido un ciclo de precios alcista que había situado muchos activos hoteleros en niveles que ponían en entredicho la rentabilidad de los inversores. En cambio, el actual contexto permite un mayor acercamiento entre las expectativas de compradores y vendedores y seguiremos viendo nuevas operaciones durante 2022.

Entre otras cosas, durante estos largos dos años de pandemia, hemos aprendido que la estrategia

pasa por responder a los diferentes escenarios que se presentan con la mayor rapidez para minimizar riesgos. En este sentido, recomendamos una estrategia en la que se puedan tener diversas hipótesis abiertas, analizando al detalle todas las opciones existentes para poder adaptarnos rápidamente a la que más nos interese en cada momento. Sabemos que 2022, tal y como apuntan los expertos de la salud, todavía puede ser un año complicado, por lo menos en muchos países donde la vacunación avanza muy lentamente. La recuperación va a ser paulatina, de hecho, ya se inició en 2021 en ciertos destinos, y esperamos que se confirme para 2023 y 2024 en su totalidad. Hasta entonces, debemos seguir preparándonos para cualquier contingencia desde el punto de vista de la operativa y estar atentos a la aparición de activos interesantes en el mercado desde el punto de vista inversor.

### ALBERT GRAU

*Partner y Co-director  
de C&W Hospitality  
España*



### BRUNO HALLÉ

*Partner y Co-director  
de C&W Hospitality  
España*

# ¿POR QUÉ LOS FONDOS MUESTRAN INTERÉS EN EL MERCADO HOTELERO A PESAR DE LA CRISIS SANITARIA?



**Montse Llaberia Cots**  
Directora Operaciones  
Clían Holding

en cuestión

**C**lían es un vehículo de inversión que opera desde 2006 incluyendo una rama de actividad inmobiliaria diversificada en distintos segmentos. La inversión en hoteles se considera como un negocio complejo que requiere un elevado conocimiento de la industria, pero en los últimos años el interés en invertir en estos activos ha crecido a medida que ha aumentado el número de turistas, se ha avanzado en la profesionalización de los operadores, se van consolidando marcas y se ha progresado en la separación de la propiedad y la gestión de los hoteles.

Hasta ahora hemos estado presentes en el sector a través de un fondo hotelero y con inversiones en apartamentos turísticos. En los últimos años pre-pandemia, hemos tenido interés en adquirir algún hotel urbano prime o apartamentos turísticos en Barcelona o Madrid. Sin embargo, han sido años con gran escasez de oferta de producto de inversión de esta tipología. Por ejemplo, en el año 2019 solo se vendieron 7 hoteles en Barcelona, los propietarios optaron por mantener estos activos o desinvertir únicamente a precios desorbitados. La inversión en hospitality en la ciudad fue misión casi imposible por falta de oferta.

La pandemia entró como un tsunami en 2020 en la industria hotelera que nunca se había enfrentado a nada parecido. Después del parón inicial, muchos inversores reiniciamos la búsqueda de activos con un enfoque oportunístico esperando descuentos notables en el sector turístico. Sin embargo, en general, los descuentos en hoteles urbanos de calidad han sido más bien moderados por las ayudas que ha recibido el sector y por la fuerte demanda de inversión en hoteles por la liquidez existente. Además, aunque queda camino por recorrer respecto a la Covid-19, gracias a la vacunación globalmente se visualiza a medio plazo una recuperación de la demanda de viajes a destinos seguros. Por tanto, a pesar de la grave afectación por la crisis sanitaria, la reactivación de la demanda especialmente para esta tipología de viajes, muestra que estos activos del sector *leisure* siguen siendo un valor resiliente con potencial de crecimiento

Los expertos creen que las opciones de compra oportunística serán incluso menos frecuentes a partir de 2022, aunque debido a la inestabilidad es muy probable que la oferta de hoteles a la venta en el mercado siga aumentando por las necesidades financieras de algunos propietarios. Desde Clían lo consideramos como una ventana de oportunidad de invertir en un sector en el que históricamente la oferta de producto ha sido escasa.



**Lucy Smith**

*Director, Head of  
Investments en Mazabi,  
Gestión de Patrimonios*

**D**urante los años previos a la pandemia, España ha fortalecido su sector turístico aumentando no solo el número de turistas sino también su capacidad de gasto. El peso del sector turístico en el PIB español aumentó progresivamente durante este periodo hasta 2019 cuando España batió un récord de ingresos por turismo extranjero. Conscientes del crecimiento del turismo en España y de su potencial de futuro, los fondos internacionales han puesto el foco en la búsqueda de oportunidades de inversión en el mercado hotelero español.

Durante los meses de pandemia, los hoteles han sido el activo inmobiliario que más ha sufrido, tanto a nivel operativo como en volumen de inversión. El número de visitantes internacionales ha disminuido más del 80% respecto a 2019, lo que ha provocado que muchos hoteles cerrasen y que otros tuvieran que sobrevivir sin ingresos. Este contexto ha propiciado un cambio radical de tendencia, si bien debido a los fuertes fundamentos del segmento y una exitosa temporada veraniega 2021, muchos fondos (generales y especializados) están reforzando su enfoque en España y apostando por una recuperación rápida y robusta. Tras la reducida cantidad de transacciones en 2020, los fondos de inversión tienen stock de capital disponible y esperamos que, sumado el esperable incremento de la disponibilidad de financiación bancaria, haya un incremento aún mayor de la actividad inversora en el futuro. Los fondos han puesto el foco de sus inversiones en hoteles y destinos “prime”, dado que la asunción es que éstos se recuperarán antes y con más fuerza. De hecho, estamos viendo que el interés de los inversores internacionales por este tipo de activo (líquido de alta calidad) en el mercado es muy alto, como lo demuestran los precios alcanzados (en algunos casos casi precios pre Covid) y el volumen de inversión (casi en niveles de 2019).

Por su parte, los grandes patrimonios generalmente prefieren invertir en inversiones de bajo riesgo con una estrategia de preservación de la riqueza a largo plazo y, generalmente, los activos hoteleros no encajan porque representa un ciclo de mercado más volátil, que depende más del negocio subyacente. No obstante, somos de la opinión que invirtiendo en ubicaciones buenas y líquidas con contratos a largo plazo y operadores reconocidos, es posible mitigar este riesgo.

En Mazabi comenzamos nuestra inversión en hoteles en 2006 con un hotel en Berlín y 2010 con otro hotel en Londres. En el mercado español estamos desde 2013 y contamos con una cartera de 21 hoteles. Nuestro foco inversor se dirige principalmente a hoteles “urbanos turísticos” y hoteles vacacionales en primera línea de playa con contratos de arrendamiento a largo plazo.



UN CAMBIO DE PARADIGMA  
BASADO EN  
**LA GESTIÓN  
DEL TALENTO,**  
LA COMERCIALIZACIÓN  
Y LA SOSTENIBILIDAD

*Equipo de Room Mate Hotels*

OFRECER UN  
PRODUCTO  
SINGULAR ES EL  
GRAN OBJETIVO DE  
LOS OPERADORES  
HOTELEROS

***Aproximadamente cada 3 meses tiene lugar una sesión del Hospitality Lab, una iniciativa de Cushman & Wakefield Hospitality en la que participan 15 destacados miembros de la industria turística y hotelera para compartir sus opiniones sobre los aspectos clave del sector. En la reunión que celebramos en octubre pudimos observar cómo había tres aspectos sobre los que la mayoría de los presentes estaban de acuerdo. Uno era que, a partir de ahora, la industria tendrá que hacer un gran esfuerzo por atraer y retener talento, porque la crisis ha dificultado la gestión de los equipos. En segundo lugar, que la comercialización va a seguir enfocada a la búsqueda del cliente directo y, por último, que la gestión sostenible es un elemento de competitividad ineludible.***

**T**ras más de un año en que la situación del sector se ha enfrentado a una casi total falta de visibilidad, la gestión del talento va a tener un papel crucial en la recuperación. Actualmente, muchas cadenas hoteleras se están enfrentando a dificultades para reclutar los profesionales que buscan porque, durante el paréntesis de la pandemia, numerosos trabajadores cambiaron de sector para lograr una mayor seguridad.

Los horarios y la estacionalidad son aspectos de la operativa hotelera que juegan en su contra para encontrar determinados perfiles y las compañías están haciendo un esfuerzo por reclutar, pero también por fidelizar, ya que además la demanda es exigente respecto al producto y los modelos de negocio hotelero también están apostando por formatos de mayor valor añadido que exigen un estándar de servicio elevado.

Las personas son fundamentales y, aunque la retribución es, por supuesto, un elemento importante, no es el único factor en juego. La diferenciación del producto también debe hacerse con una diferenciación en los perfiles profesionales para ofrecer un servicio a la altura. Las cadenas son conscientes de la situación porque además se repite en otros países de nuestro entorno donde la dificultad para reclutar ya estaba sucediendo antes de la pandemia, especialmente en el centro y norte de Europa.

Los planes de carrera y el desarrollo de una cultura corporativa singular son otros dos factores que deben fomentar la contratación de profesionales por parte de las hoteleras que son conscientes de que la gestión de los recursos humanos va a ser uno de los elementos claves de la recuperación tras la crisis sanitaria.

## **LA SOSTENIBILIDAD, UNA EXIGENCIA PARA COMPETIR**

Las cadenas hoteleras saben que la apuesta por la sostenibilidad ya no es una elección. Esta sostenibilidad se debe entender en el sentido económico, social y medioambiental. Los inversores reconocen claramente que una buena estrategia en este campo es un elemento que cada vez tiene mayor peso en sus operaciones. Algo que también comparten con las entidades financieras, que lo consideran importante para sus valoraciones y políticas de financiación de proyectos.

En este sentido, la transformación del sector hacia la sostenibilidad es una dinámica que no tiene marcha atrás porque está unida también a la propia rentabilidad. Y este compromiso se percibe, cada vez más, como una ventaja competitiva.

## **LA BÚSQUEDA DEL CLIENTE DIRECTO**

La crisis ha puesto de manifiesto que la diferenciación del producto es un elemento clave para competir ya que la estandarización (muy habitual en productos vacacionales) aporta pocas ventajas competitivas en estos momentos. Las cadenas con negocio vacacional siguen valorando las relaciones de calidad tanto con la turoperación como con las aerolíneas ya que les permite atraer al cliente objetivo.

Sin embargo, la mayoría del mercado hotelero tiene el foco puesto en las políticas de comercialización dirigidas al cliente directo con las que logra dos objetivos: aumentar ingresos y fidelizar. La cuota de mercado que suponen las OTA's, según los datos de Phocuswright para el año 2020, fue del 64% en reservas de hoteles en nuestro país. Estas cifras demuestran que hay margen para el crecimiento del canal directo. La naturaleza del sector, con multitud de pequeñas cadenas hoteleras independientes, hace más difícil competir con las OTA's y, en consecuencia, podríamos asistir a operaciones corporativas que generen economías de escala y una distribución comercial más competitiva. Las circunstancias derivadas de la crisis sanitaria invitan a pensar que puede ser así.

El parón forzado durante 2020 y 2021 ha posibilitado a las cadenas hoteleras plantearse cambios de paradigma ante las dificultades y acelerar transformaciones que ya estaban en marcha pero que ahora son inaplazables. En este sentido, hemos visto como numerosos grupos y cadenas hoteleras han invertido en tecnología para conocer mejor a su cliente y desarrollar estrategias comerciales enfocadas a esos objetivos de personalización de la oferta y fidelización.

# DESTINOS VACACIONALES Y RURALES, EN CABEZA DE LA RECUPERACIÓN TURÍSTICA

*El segundo informe Hotel Operator Beat, realizado en el último trimestre de 2021, recoge la opinión de directivos de compañías hoteleras que agrupan un total de 1.700 hoteles y más de 127.000 habitaciones en España y Portugal. Entre las conclusiones podemos destacar que la recuperación será desigual y dependerá mucho del tipo de destino. Asimismo, los hoteleros están registrando retrasos en el crecimiento de las compañías por culpa de la situación incierta que provoca la pandemia. Hasta ahora solo el 21% de las cadenas hoteleras han podido mantener su planificación de desarrollo de nuevos proyectos.*

**E**l último Hotel Operator Beat, elaborado por Cushman & Wakefield Hospitality para España y Portugal, demuestra que las previsiones más optimistas que se hacían en el estudio de 2020 finalmente no se han confirmado por la complicada situación sanitaria global.

Bruno Hallé, socio y codirector de Cushman & Wakefield Hospitality en España, considera que “la opinión de los directivos de las cadenas hoteleras demuestra que los planes sobre una optimización del ritmo de la actividad no se ha cumplido, y ya miran hacia 2023. Solo en destinos muy concretos se espera que 2022 se desarrolle como en los años prepandémicos”.

En el gráfico 1 podemos observar que Madrid es el destino que despierta una mayor dosis de confianza ya que el 81% de los entrevistados considera que recuperará el ritmo turístico en 2023. En Barcelona, solo un 37% confía que eso pase antes de 2024. En cuanto a la velocidad de la recuperación, los hoteleros piensan que los destinos vacacionales ya empezarán a obtener buenos resultados en 2022 para obtener el pleno rendimiento en 2023.

Los cambios en el comportamiento de la demanda hacen que otros destinos que pueden recuperarse rápido, según los hoteleros españoles y portugueses, sean los de zonas rurales y montaña, así como los de costa que ya han tenido un 2021 con mejores cifras. Un 65% de las cadenas piensa que recuperarán los indicadores de 2019 entre 2022 y 2023 en los destinos de interior. Un porcentaje similar en los destinos de montaña, con un 63%.

MasQi Energy House Rusticae

## ¿CUÁNDO SE RECUPERARÁ EL MERCADO SEGÚN DESTINOS?

DESTINO	2022	2023	2024	2025	2026 Y MÁS
Barcelona	3%	34%	47%	13%	3%
Madrid	22%	59%	16%	0%	3%
Lisboa	16%	56%	25%	0%	3%
Otras capitales	3%	44%	44%	6%	3%
Aeropuertos	0%	47%	38%	13%	3%
Interior	31%	34%	31%	3%	0%
Montaña	38%	25%	34%	3%	0%
Costa	34%	47%	19%	0%	0%



**UN 81% DE LAS CADENAS HA VISTO RETRASADO ALGUNOS DE SUS PLANES DE DESARROLLO**

El cuestionario del Operator Beat también ha preguntado a los hoteleros por la evolución de sus planes de negocio tras la crisis sanitaria iniciada en marzo de 2020. En el momento de realización del informe, solo el 19% de las cadenas hoteleras ha podido mantener sus planes sin ningún retraso. Sin embargo, un 50% reconoce estar acumulando retrasos de hasta un 30%, y un 16% afirma que más de un 50% de los proyectos se ralentizarán.

De estos proyectos retrasados, casi 3 de cada 4 lo hacen por un máximo de 18 meses, demostrando la voluntad de los operadores de avanzar con sus planes en cuanto aparezca la oportunidad.

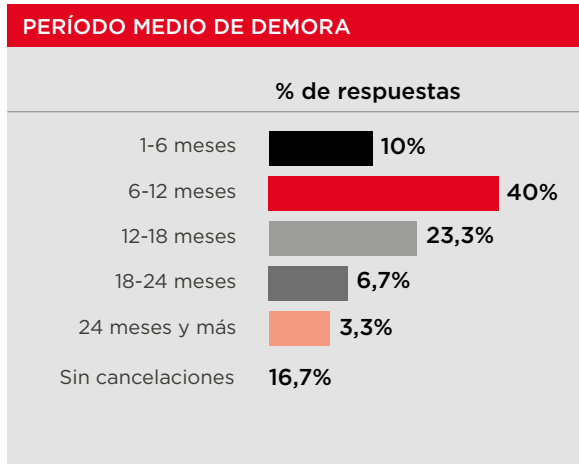
Para Albert Grau, socio y codirector de Cushman & Wakefield Hospitality en España, “la situación es completamente excepcional por lo que no podemos sorprendernos de que haya proyectos que estén sufriendo cierto retraso. En cambio, pensamos que es muy significativo que la gran mayoría de las cadenas tienen la voluntad de seguir adelante con la mayoría de los planes a pesar de las dificultades, aunque sea a un ritmo más lento”.

**LA INTRODUCCIÓN DE CLÁUSULAS COVID YA ES UNA NORMA HABITUAL EN LOS NUEVOS CONTRATOS**

**LOS CONTRATOS APUESTAN POR UNA MAYOR FLEXIBILIDAD POR EL IMPACTO DE LA PANDEMIA**

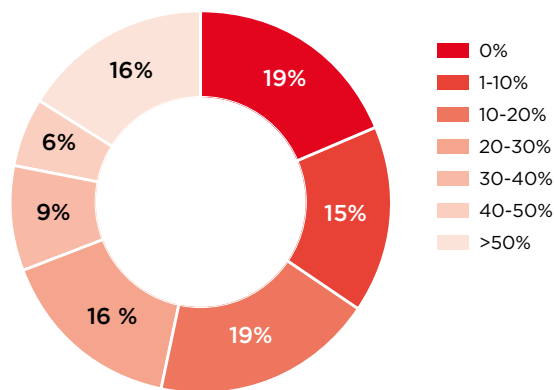
El contexto incierto ha generado que en las negociaciones de renovación o de nuevos contratos hoteleros se hayan impuesto tendencias para ofrecer una mayor flexibilidad de manera que el riesgo se equilibre entre todas las partes. En este sentido, la mayoría de los contratos han introducido cláusulas que podríamos definir de pandémicas con el objetivo de que, tras la experiencia vivida, no sea necesario reabrir negociaciones, en caso de falta de visibilidad como sucedió a partir de marzo de 2020.

Estas tendencias se reflejan en las nuevas tipologías de contrato, donde crecen claramente los de renta variable. Las cadenas hoteleras entrevistadas reconocen que los contratos de renta variable están creciendo en un 63% mientras que los de renta fija están claramente en descenso por la necesidad de flexibilización por parte de los operadores. Para Albert Grau, “esta tendencia se va a mantener porque, de hecho, ya se estaba evolucionando hacia este tipo de contratos hoteleros, pero la pandemia no ha hecho más que acelerar esta transformación”.

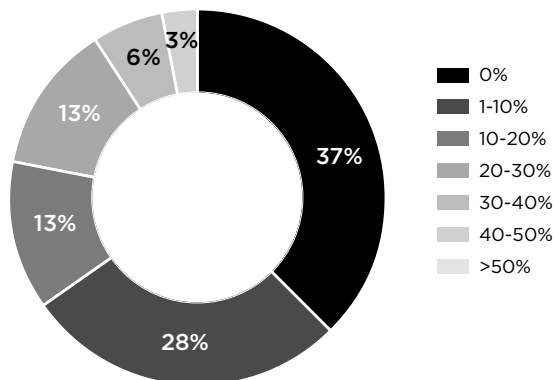


**¿QUÉ PORCENTAJE DE LOS PROYECTOS EN DESARROLLO TIENEN DEMORA O ESTÁN EN STANDBY BY?**

% de proyectos con demora



% de proyectos en standby by

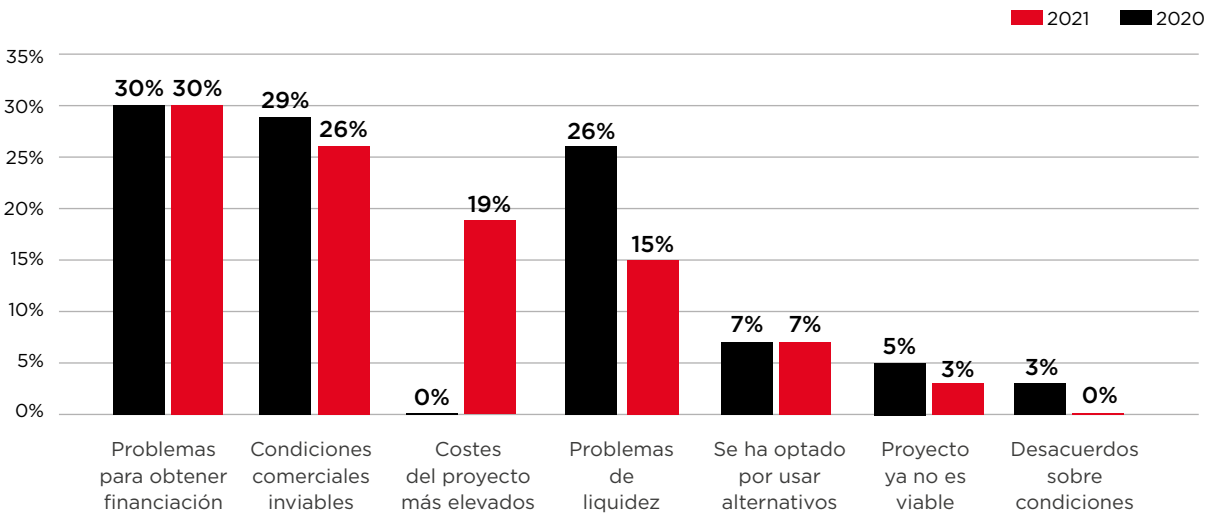


## LA FINANCIACIÓN ES LA PRINCIPAL CAUSA DE LA RALENTIZACIÓN DE PROYECTOS

Un 30% de los proyectos se ralentizan por las dificultades para obtener financiación, mientras que en un 15% el problema es la propia liquidez. Otras razones importantes son los cambios de las condiciones comerciales, con un 26% y el incremento de costes en el proyecto, con un 19%.

Para Bruno Hallé, “las cadenas hoteleras están haciendo un esfuerzo por mantener sus planes de negocio, pero, la situación del mercado, la financiación, la inflación y la disponibilidad de capital son grandes desafíos que deben afrontar para poder hacerlos realidad”.

### ¿QUÉ RAZONES HAN LLEVADO A LA DEMORA EN LOS PROYECTOS? (Comparativa 2020-2021)



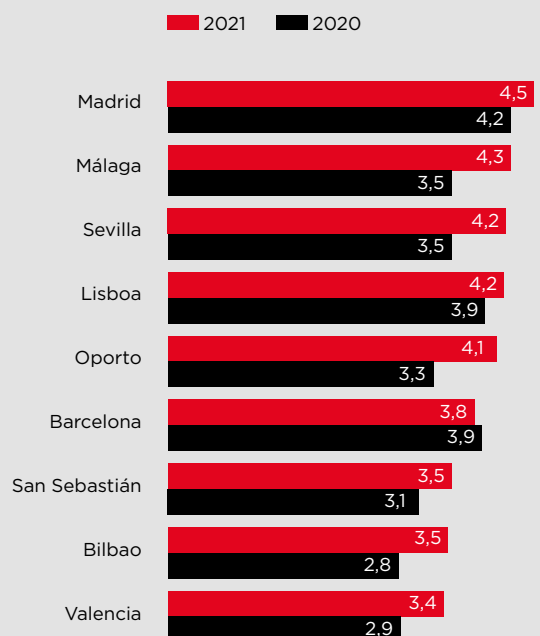
Fuente: Cushman & Wakefield

## MADRID Y MÁLAGA ENCABEZAN EL RANKING DE DESTINOS MÁS INTERESANTES PARA LAS CADENAS HOTELERAS

Las cadenas hoteleras consideran que los destinos más interesantes de España y Portugal, en los cuales siguen teniendo puesto el foco para su crecimiento son, por este orden, Madrid, Málaga, Sevilla, Lisboa y Oporto. Por detrás queda Barcelona que acusa un desgaste con una puntuación del 3.8, una décima inferior a la del año pasado, cuando el resto de las ciudades han crecido en interés durante este ejercicio 2021. La opinión de los operadores hoteleros sobre Barcelona contrasta con la de los inversores, ya que en el último informe Investor Beat señalaban a Barcelona como la ciudad más interesante de Europa para la inversión hotelera.

Respecto a 2020 lo más destacado es que prácticamente todos los destinos mejoran su consideración por parte de los directivos hoteleros que ven un mayor potencial de crecimiento, lo que podemos interpretar como un sentimiento optimista respecto a la recuperación del sector. Entre las ciudades que más mejoran su consideración están Málaga y Sevilla, ocho y siete décimas, respectivamente, por encima del resultado de 2020.

### LAS 10 CIUDADES MÁS INTERESANTES PARA LAS CADENAS HOTELERAS EN ESPAÑA Y PORTUGAL



Fuente: Cushman & Wakefield



## MATILDE ALMANDOZ

PRESIDENTA FORO MICE Y OPC ESPAÑA

**D**esde sus diferentes responsabilidades, Matilde Almandoz ha impulsado de forma decidida las actividades del mundo asociativo a fin de generar sinergias que aporten valor a todos los actores en un mapa empresarial muy atomizado. Actualmente preside la Federación Española de OPC (Organizador Profesional de Congresos) cuyo objetivo es visibilizar la profesionalidad del sector MICE. Desde la presidencia, impulsa las acciones para lograr el reconocimiento para el MICE -actividad esencial de transferencia de conocimiento y comunicación que requiere de todos los recursos del turismo y aporta a los destinos riqueza y legado- y se propone activar las sinergias con todos los actores de este sector que tiene un futuro abierto e innovador.

**Su visión sobre el presente suele ser optimista. ¿Cómo valora actualmente la situación del sector MICE y su peso en el conjunto de la industria turística?**

Las últimas cifras contrastadas del MICE antes de la pandemia indicaban que significaban más del 15% de la industria turística española. Y sabemos que esa cifra se quedaba corta porque nuestro sector incluye actividades que las estadísticas turísticas no siempre recogen. Esta difícil coyuntura nos ha confirmado por una parte que la actividad MICE es indispensable para compañías, organizaciones y participantes y, por otra, que su ausencia perjudica notablemente a los destinos.

Sigue habiendo un cierto déficit de conocimiento de lo que es el MICE, de lo que suponen las reuniones, los eventos, los incentivos, las ferias y de lo que aportan al producto turístico español.

**Por su experiencia, ¿es este el momento más complejo que ha vivido el sector?**

Sin duda. Creo que ese es un calificativo acertado para reflejar esta tormenta perfecta que dura ya dos años. La conjunción de una pandemia que ha

*Licenciada en Filología Hispánica y con estudios en la Unión Europea, llega al mundo de la comunicación de la mano de dos grandes eventos: la organización de la salida del Tour de Francia y el Festival de Cine de San Sebastián. En 1993 inicia su labor emprendedora y empresarial creando Presencia Internacional. Socia fundadora y directora, desde entonces desarrolla su actividad en dos líneas: la de OPC, organizador de reuniones, seminarios y congresos y la de eventos de comunicación, en ambas con clara vocación internacional.*

mostrado la vulnerabilidad de una organización social avanzada, la incertidumbre y la falta de movilidad y seguridad, han impedido nuestra actividad estandarizada. No obstante, el sector -más avanzado digitalmente que muchos otros- supo reaccionar desde el primer momento ofreciendo soluciones virtuales primero, e híbridas después. La comunidad MICE ha demostrado ser resiliente y ha puesto en valor su capacidad de adaptación a un nuevo entorno.

**España se sitúa en el top 5 del ranking de destinos MICE mundial. ¿Por qué ha logrado esta posición y qué retos presenta el futuro inmediato?**

España lleva muchos años jugando la Champions en el MICE y es además líder indiscutible en algunos segmentos como el de los congresos médicos. La calidad de sus recursos turísticos y de sus infraestructuras, la conectividad tanto territorial como tecnológica, la diversidad de sus territorios y la seguridad de España como destino han contribuido a alcanzar y mantener esa posición de liderazgo. Pero los destinos que comparten ese top 5 son también los más golpeados por la pandemia. Compartimos todos el reto del futuro inmediato: devolver la presencialidad al MICE con confianza, seguridad y certidumbre. En España, la excelencia de nuestros recursos humanos es además una de nuestras mejores bazas. Tenemos los recursos, materiales y personales, necesitamos el apoyo y el compromiso de una promoción ambiciosa de España como destino MICE.

**Si miramos algo más a largo plazo, la pandemia ha acelerado la estrategia global de compañías que están limitando los viajes corporativos a la vez**

**que reconocen que son imprescindibles para el desarrollo del negocio. ¿Cómo se puede encontrar el equilibrio en este ámbito?**

El equilibrio vendrá de aceptar la paradoja postpandemia: el uso intensivo y a veces excesivo de algunas herramientas ha demostrado que la presencialidad es insustituible. Se han ampliado públicos con las facilidades digitales y universalizado audiencias, pero ha aflorado la limitación de esas soluciones. En el MICE presencial, la movilidad es un must, es fundamental. El MICE, bien sea en reuniones, congresos, convenciones, incentivos, ferias o eventos, se define por la experiencia compartida, por la comunicación de contenidos.

**¿Cuáles son los objetivos de la Federación OPC - Organización Profesional de Congresos?**

La Federación sigue teniendo como objetivo fundamental la exigencia de la profesionalidad en las actividades del ecosistema MICE en todos los territorios. Hemos hecho visible durante la pandemia nuestra buena preparación porque llevábamos tiempo asegurando la trazabilidad de los asistentes a nuestros eventos. Hemos creado comunidad impulsando eventos virtuales, híbridos y por fin presenciales. Hemos trabajado en los protocolos de seguridad y hemos dado ejemplo de confianza y de seguridad. Nuestro reto ahora es la presencialidad en un entorno seguro.

**La industria hotelera, y del alojamiento en general, tiene un papel clave para el éxito final de un congreso y de un evento. ¿Cuál es su opinión sobre el momento actual de la industria? ¿En qué aspectos hay margen de mejora?**

Creo que la estructura alojativa ha demostrado



también su resiliencia en esta difícil coyuntura. Para el mundo congresual, como sabéis, la industria hotelera no sólo da alojamiento, sino que es el primer venue, por delante de los Palacios de Congresos.

En espacios se ha sabido adaptar a las nuevas tendencias en cuanto a acondicionamiento (dimensionamiento, versatilidad, iluminación luz natural), en servicios hay un buen seguimiento de las expectativas de los clientes.... Afortunadamente, siempre hay margen de mejora si hay escucha activa de nuestro asistente.

**En su currículum destacan la organización de eventos como el Tour de Francia o el Festival de Cine de San Sebastián. ¿Qué eventos son, en cuanto a servicios, los más importantes para el sector en España y en qué industrias hay margen para crecer?**

El mundo de los eventos tiene un gran margen de crecimiento en deporte, en cultura, en ciencia, en especialidades profesionales, en todas las áreas de conocimiento. No hay que olvidar que el evento es tractor de toda la cadena de valor cuya aportación a la economía, como ha mostrado la crisis, era más importante de lo que se pensaba y es también generador de un legado que produce riqueza a medio plazo.

Si hablamos del mundo ferial/congresual, el Mobile es el evento faro por lo que decía anteriormente.

Pero en muchos sectores hay áreas de desarrollo. Necesitamos apostar por crear eventos en las áreas de contenidos en las que queremos posicionar a España. El evento es una herramienta de comunicación insustituible que hay que potenciar porque transfiere conocimiento. Pero España como destino de excelencia debería ser ambiciosa e invertir en crear Congresos y Eventos con vocación de permanencia.

**En la feria FITUR, ¿qué propuestas va a presentar OPC?**

En esta edición, OPC España tendrá una agenda intensa en FITUR dado que sus miembros están muy implicados en las actividades territoriales de sus CCAA y participarán en las distintas agendas institucionales.

Esta edición servirá también de antesala al trigésimo cuarto Congreso OPC'22 que tendrá lugar en Santander el próximo mes de febrero bajo el lema de la sostenibilidad y que presentaremos el 20 de enero en el stand de Cantabria.

Participaremos también en Fitur Woman - poniendo en valor el objetivo 5 de los ODS- y en nuestro stand atenderemos también las peticiones de información.

## INVERSIÓN HOTELERA, A DEBATE EN HIP 2022

**E**l martes, 8 de marzo, en el marco de la feria HIP 2022 (Hospitality Innovation Planet), Cushman & Wakefield organizará un debate sobre inversión hotelera que contará con la participación de destacados representantes de este ámbito del negocio, desde entidades financieras a representantes institucionales pasando por académicos, representantes de fondos de inversión, etc.

La sesión se iniciará con la ponencia de Michael Nowlis quien cuenta con más de 40 años de experiencia académica en Cornell University de la que fue decano, así como de directivo hotelero en activos tan singulares como el Waldorf Astoria de Nueva York o el Beau-Rivage de Lausanna. También está confirmada la participación de Inmaculada de Benito, directora de Turismo, Cultura y Deporte de la CEOE; David Rico, director general de CaixaBank Hotel & Tourism y David Hoys, director de Consultoría en Dyrecto.

Además de Albert Grau y Bruno Hallé como socios y codirectores de Cushman & Wakefield Hospitality en España, por parte de la firma está prevista también la participación como moderador de la mesa redonda centrada en inversión europea de Fred Le Fichoux, responsable de Hotel Transactions en Europa Continental.



CUSHMAN & WAKEFIELD  
HOSPITALITY INCORPORA A  
**ISABEL FERNÁNDEZ-  
VALENCIA COMO ASOCIADA  
EN EL DEPARTAMENTO DE  
VALORACIONES**

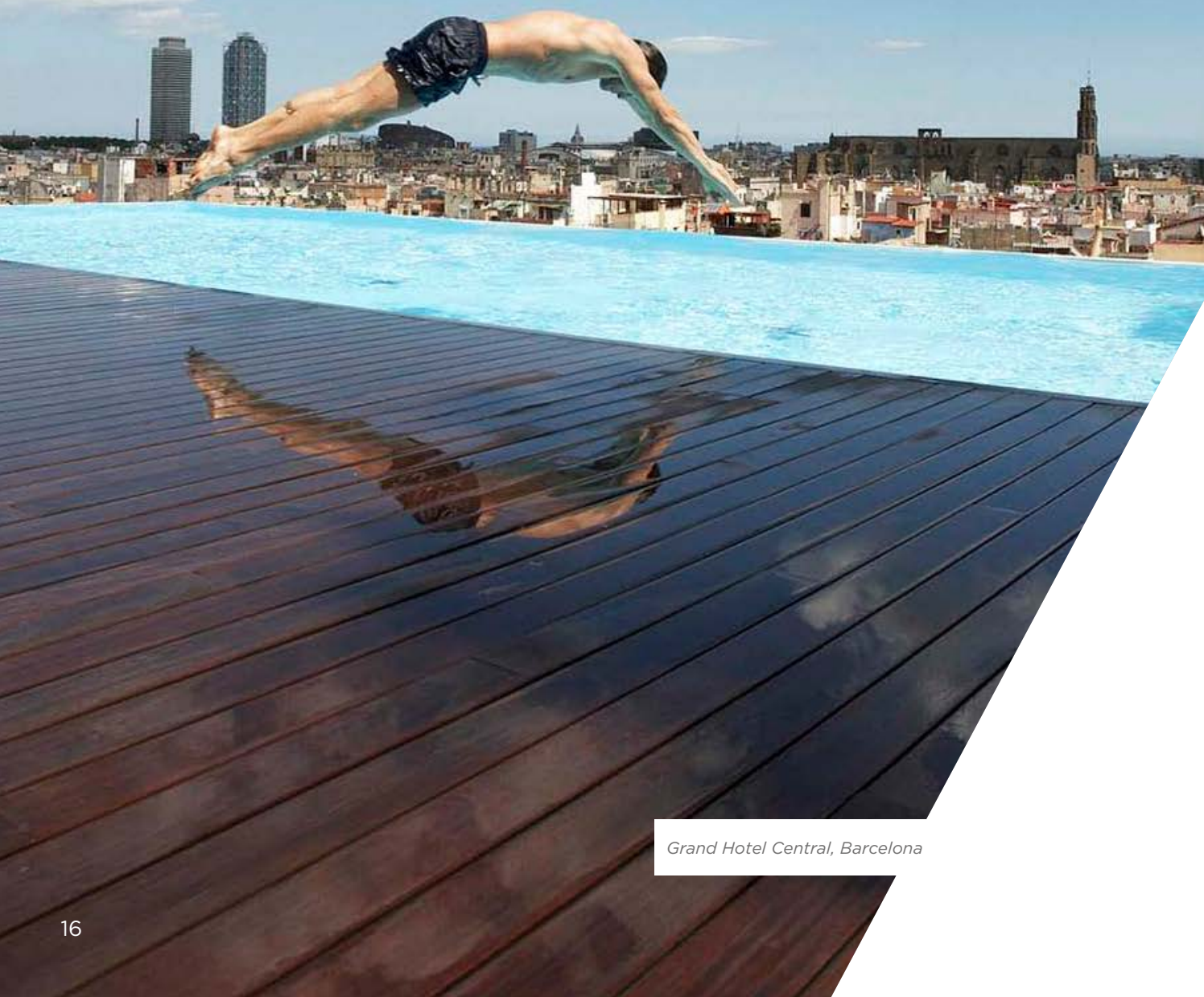


**L**a división de Hospitality de Cushman & Wakefield España refuerza el departamento de Valoraciones con la incorporación, como Associate, de Isabel Fernández-Valencia, miembro RICS.

A lo largo de su extensa trayectoria profesional ha desarrollado diferentes responsabilidades siempre relacionadas con la valoración inmobiliaria en compañías como Hypothekenbank Frankfurt, Royal Bank of Scotland, American Appraisal Group, Gesvalt o Catella Property Spain, donde fue Head de Valuations & Advisory.

Con Isabel Fernández-Valencia, la división de Hospitality suma talento para afrontar un ejercicio que se prevé de gran actividad en la industria hotelera en España. Por un lado, la situación generada por la falta de visibilidad por la pandemia y las sucesivas olas y, por otro lado, la atención que generan los activos hoteleros entre los inversores especializados, nacionales e Internacionales. En este entorno, la capacidad para ofrecer una valoración es un aspecto fundamental en la toma de decisiones.

OPERADORES E INVERSORES  
COMPARTEN DIAGNÓSTICO  
Y SOLUCIONES PARA  
**LA RECUPERACIÓN  
DE LA INDUSTRIA  
HOTELERA**



*Grand Hotel Central, Barcelona*



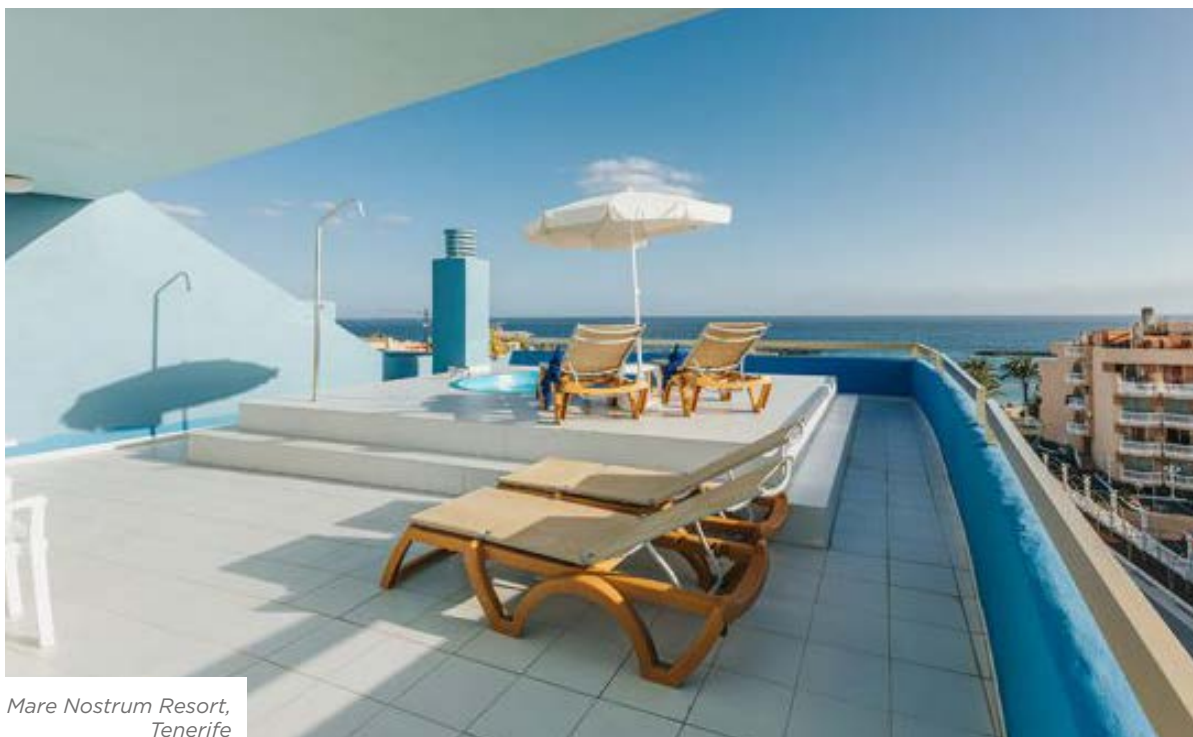
***La Jornada Anual de Hospitality organizada en noviembre 2021 por Cushman & Wakefield Hospitality en España, permitió observar como los puntos de vista de operadores hoteleros e inversores son parecidos en cuanto a cuáles deben ser las claves para la reactivación de la actividad hotelera y turística. Las circunstancias actuales obligaron a celebrar la Jornada en un formato virtual con un seguimiento notable por parte de los profesionales del sector que accedieron por invitación al evento.***

**E**n su intervención en la Jornada, el director general de STR, Robin Rossmann, recordaba algunas claves sobre cómo podía ser la ansiada recuperación de actividad. En primer lugar, apuntaba que debería ser más rápida de lo que la mayoría de las predicciones indican, recordando datos de la OCDE en el que se ve cómo las proyecciones sobre la evolución del PIB en 2021 se están superando, con lo que se ha alcanzado ya el nivel de 2019. Lo que lleva a una segunda conclusión relacionada con el hecho de que la actividad hotelera está íntimamente correlacionada con la actividad económica que potencia especialmente los viajes de tipo corporativo.

En definitiva, las reflexiones de Rossmann sirven para recordar que la industria turística está plenamente asentada en la gran mayoría de países del mundo, de manera que la reactivación será rápida desde el momento en que las restricciones a la movilidad y la propia evolución de la pandemia lo permitan. Una clave que marcará también los próximos meses será la evolución de la inflación ya que la serie histórica nos demuestra que una inflación disparada no tiene porqué suponer un ADR también disparado, lo que puede afectar a la rentabilidad y operativa hotelera. Será necesario analizar bien esta evolución de la inflación ya que va a ser un desafío de cara al margen operativo.

Los indicadores ya han situado la ocupación en Estados Unidos y Oriente Medio en un 90% respecto a las cifras de 2019. Este 90% ya se alcanzó hace medio año y, de momento, parece difícil llegar al 100% hasta que no se recupere una plena normalidad. En Europa vemos cómo las cifras están en el 66% de media respecto a 2019, mientras que China que empezó con una recuperación rápida, se ha mostrado desigual en los últimos meses por la política de Covid cero y un proceso de vacunación más lento. A esta recuperación de la ocupación, se ha unido una vuelta del ADR a los niveles de 2019 todavía más rápida tanto en Estados Unidos como en Oriente Medio pero también en Europa. Estos indicadores operativos demuestran la resiliencia de la industria hotelera.

**UN 40% DE LOS  
INVERSORES HAN  
REFORZADO  
SU POSICIÓN  
COMPRADORA  
DURANTE LA  
PANDEMIA**



Mare Nostrum Resort,  
Tenerife

### LOS INVERSORES SE HAN REACTIVADO TRAS EL MOMENTO MÁS DURO DE LA PANDEMIA

Durante su presentación en la Jornada, Borik Vokrinek, director de Hospitality Research para Cushman & Wakefield EMEA, recordó los datos del informe Investor Beat en el que un 40% de los inversores entrevistados reconocían haber incrementado su posición compradora durante la pandemia, mientras que solo el 21% la han reducido. El 59% de todos los inversores analiza el mercado esperando descuentos en los activos hoteleros de entre un 10% y un 20% especialmente en aquellas plazas donde el rally alcista hasta 2019 había dificultado mucho la aparición de activos interesantes para inversión. Esta situación ha cambiado con la pandemia y la evolución de los precios puede ayudar a seguir acercando posiciones en las mesas de negociación entre inversores y propietarios.

En este momento de incertidumbre, los inversores reconocen estar más atentos a mercados core como Reino Unido, Irlanda, Alemania, España y Portugal. En el mercado de la Península Ibérica, el 96% de los inversores está analizando el mercado en búsqueda de buenas oportunidades. Respecto al tipo de activos, los resorts y los edificios completos de apartamentos con servicios son los productos que más interés concitan en estos momentos.

### LAS GRANDES CADENAS HOTELERAS QUIEREN CRECER DE FORMA SOSTENIBLE

La mesa redonda de la Jornada centrada en los operadores hoteleros contó con la participación de Ramón Aragonés, CEO de NH Hotel Group; Amancio López, Presidente de Hotusa y José Ángel Preciados,

CEO de Ilunion. A pesar de las durísimas condiciones provocadas en los primeros momentos de la crisis, las grandes cadenas son optimistas en el sentido de que el mercado se recuperará y volverá a parecerse mucho al de 2019, aunque sí puede haber algunas tendencias que pueden permanecer como que los viajes sean más cortos, pero también más frecuentes, especialmente en ocio urbano. El segmento de viajes corporativos también puede recuperar normalidad, aunque quizás se opte por grupos más pequeños durante los próximos años. Al final, viajar es socializar y el ser humano tiene esa necesidad.

Todas las cadenas han tenido que gestionar la incertidumbre con el objetivo de superar la pandemia con mayor eficiencia y fortaleza, con un gran reto en el ámbito de los equipos. La necesidad de recudir costes para mejorar la eficiencia ha llevado a desarrollar proyectos en muchas cadenas que tendrán continuidad, y que han servido para transformar las organizaciones en línea de hacerlas mejores. Una prioridad es la sostenibilidad que, aunque es una obligación para todos los operadores ya que lo exige el mercado y sus stakeholders, cada uno lo hace desde su punto de vista. En este sentido, los ponentes destacaron no solo la parte medioambiental, sino también la dimensión social y económica de la sostenibilidad como claves para que los proyectos empresariales sean sólidos y atractivos.

En el ámbito de los modelos de gestión, la pandemia sí que va a impulsar que en los contratos de alquiler o arrendamiento se reduzca el fijo y aumente el variable. También los nuevos contratos, o en la renegociación

de los existentes, existirá en la mayoría de los casos una “cláusula Covid o cláusula pandemia” que permita a las dos partes, inversores y operadores, compartir el riesgo ante una situación como la que hemos vivido durante los dos últimos años.

En la estrategia de desarrollo, los directivos coincidieron en una línea de crecimiento selectivo, cada cadena en su propia especialización, para tratar de que ese crecimiento tenga un efecto sobre el Ebitda y no solo un crecimiento en facturación. El verdadero crecimiento es la sostenibilidad del proyecto empresarial. Entre el alquiler y la gestión, las compañías hoteleras pueden escorarse más hacia gestión ya que el riesgo es menor. Las relaciones de las compañías con los diferentes tipos de inversores y propietarios son más fluidas ya que la necesidad de renegociar también ha reforzado la confianza mutua a pesar de las dificultades.

En cuanto al producto, se destacó la necesidad de ofrecer un producto singular y diferenciado y, en España, se podrá ver una mayor concentración empresarial para mejorar la distribución.

#### **LOS INVERSORES SIGUEN APOSTANDO POR ESPAÑA**

La Jornada concluyó con una mesa redonda integrada por inversores internacionales como Neil Kirk, COO de London and Regional Properties; Stephane Obadia, Head of Investment at Schrodgers HEC y Nabil Aquedim, Executive Director at Goldman Sachs. En conjunto, la inversión hotelera goza de buena salud ya que las compañías consideran que los beneficios a largo plazo son consistentes y su

exposición todavía puede incrementarse tanto en España como en Portugal. Actualmente, aunque el análisis del mercado es global, el foco está puesto en aquellos destinos más establecidos vinculados al segmento vacacional como las islas, tanto Canarias como Baleares, o Costa del Sol.

Los inversores consideran que el mercado español mantiene, a pesar de la crisis sanitaria, los ingredientes fundamentales que lo hacen atractivo por la calidad de la operativa y la solidez del producto turístico. Sin embargo, también existe la perspectiva de que este conocimiento del mercado es compartido por cada vez más inversores, lo que aumenta el apetito de compra, pero también puede afectar a los precios de los activos y amenazar a la rentabilidad posterior. En este equilibrio consideran que estará la clave de los próximos años donde, sin duda, asistiremos a importantes operaciones por las condiciones actuales del mercado.

Las previsiones para 2022 apuntan a una fuerte actividad inversora. Posiblemente se pueda llegar a un nivel de transacciones de 3.000 millones de euros, similar a la cifra que se ha llegado en el año 2021, lo que supondría la cifra récord del ciclo histórico, aunque esta previsión puede verse modificada si hubiera pasos atrás en la gestión de la emergencia sanitaria. Los signos de agotamiento que se vieron en 2019 por el incremento de precios de los activos en destinos como Barcelona han variado tras la pandemia. Este hecho puede hacer que en 2022 se puedan ver operaciones gracias a que los precios, aunque no con un gran descuento, vuelvan a ser atractivos para la inversión a medio y largo plazo.



*Bless Hotel, Madrid*

**Cushman & Wakefield** es una firma global líder de servicios inmobiliarios que ofrece un valor excepcional al poner en práctica grandes ideas para ocupantes y propietarios del sector inmobiliario. Cushman & Wakefield es una de las mayores firmas de servicios inmobiliarios con 53.000 empleados en aproximadamente 400 oficinas y 60 países. En 2019, la empresa obtuvo ingresos de \$ 8,8 mil millones en servicios para propiedades, facility y project management operaciones de alquiler, capital markets, valoración y otros servicios. En 2020, C&W es nombrada por Euromoney la mejor consultora inmobiliaria profesional del mundo por tercer año consecutivo.

En España, donde Cushman & Wakefield tiene más de 30 años de experiencia, la compañía abarca toda la geografía española. Las sedes están ubicadas en Madrid (Edificio Beatriz, José Ortega y Gasset, 29, 6º) y Barcelona (Paseo de Gracia, 56, 7º).

Para obtener más información, visite [www.cushmanwakefield.es](http://www.cushmanwakefield.es) o siga a @CushWakeSPAIN en Twitter.

# WELCOME TO WHAT'S NEXT

## agenda

### MARZO 2022

- ▶ HIP - Hospitality Innovation Planet  
7-9 de marzo / Madrid  
[www.expohip.com](http://www.expohip.com)
- ▶ Salón Mundial de Turismo  
17 al 20 de marzo / París  
<https://www.salons-du-tourisme.com/Paris>

### ABRIL 2022

- ▶ AAHOACON22  
12-15 de abril / Baltimore  
<https://aahoacon.streampoint.com/>
- ▶ B-TRAVEL  
1-3 de abril / Barcelona  
[www.b-travel.com](http://www.b-travel.com)

### MAYO 2022

- ▶ IHIF  
3-5 de mayo / Berlín  
[www.ihif.com](http://www.ihif.com)

**Diseño gráfico y maquetación:**

[www.creandovisual.com](http://www.creandovisual.com)

**Foto cubierta:** MasQi Energy House Rusticae



@CushWakeSPAIN



**CUSHMAN &  
WAKEFIELD**

[cushmanwakefield.es](http://cushmanwakefield.es)

José Ortega y Gasset, 29  
Planta 6  
28006 Madrid

Paseo de Gracia, 56  
Planta 7  
08007 Barcelona