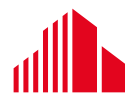


HOTELS & BUSINESS



CUSHMAN &
WAKEFIELD

MAYO 2021 Nº 6



INFORME

**LA INVERSIÓN,
un factor
diferencial
para afrontar
la recuperación**

REPORTAJE

**Estrategias hoteleras
ante una nueva etapa**

ENTREVISTA

**Gabriel Escarrer,
presidente de Excetur
y CEO de Meliá Hotels
International**

sumario

4 EN CUESTIÓN

¿EN QUÉ CONDICIONES CREE QUE DEBEN PLANTEARSE LAS RENEGOCIACIONES DE RENTAS EN ESTOS MOMENTOS?

6 CUSHMAN & WAKEFIELD OPINA

UNA RECUPERACIÓN A DOS VELOCIDADES

8 ENTREVISTA

GABRIEL ESCARRER, PRESIDENTE DE EXCELTUR Y CEO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

12 INFORME

LA INVERSIÓN, UN FACTOR DIFERENCIAL PARA AFRONTAR LA RECUPERACIÓN

16 REPORTAJE

ESTRATEGIAS HOTELERAS ANTE UNA NUEVA ETAPA

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

UN SECTOR A PRUEBA

El primer ministro francés declaró en marzo de este año que “el virus es el dueño del tiempo”. Macron hacía estas declaraciones mientras estudiaba nuevas medidas de confinamiento por la evolución de la enfermedad. Se trata de una expresión muy acertada porque, un año después del anuncio de pandemia realizado por la OMS, seguimos muchas veces obcecados en marcarnos calendarios que, posteriormente, estamos obligados a rectificar en función del virus.

En el mercado turístico español se han lanzado mensajes para “salvar” determinados periodos vacacionales como Navidad o Semana Santa, pero la realidad es que el entorno sanitario marca la evolución y el objetivo para el sector pasa por una mirada estratégica a medio plazo, con vistas a una reactivación real en el momento que el proceso de vacunación asegure una inmunidad generalizada, no solo en España, país de destino, sino también en nuestros mercados emisores de demanda.

En esta mirada estratégica es donde se deben centrar los esfuerzos de la mayoría de las firmas vinculadas al sector hotelero, ya sea desde el punto de vista operativo o de inversión. Actualmente deben analizarse todos los escenarios posibles para actuar en cada momento según exigen las circunstancias. La evolución del virus ha sido cambiante y mucho más lenta de lo que en un primer momento nos imaginábamos casi todos, por lo que ahora es necesario contemplar diversos planes de acción.

Entre estos planes, el principal reto a nivel operativo ha sido el mandato de la liquidez, muy unido al reto de la gestión del equipo profesional. En España el sector ha contado con un apoyo poco específico desde las administraciones públicas poco específico. Las medidas generales a nivel económico han ayudado a sostener las empresas, especialmente los ERTE y sus sucesivas prórrogas. Pero la mayoría del sector, y aquí incluimos también agencias de viajes, cruceros, aerolíneas, etc. han lamentado públicamente que no haya habido más ayudas directas para garantizar la sostenibilidad de un ámbito económico que aporta más del 12% del PIB español en condiciones normales.

No cabe duda de que la actual crisis va a transformar la industria hotelera. Por un lado, podemos ver operaciones de fusión o adquisición como fruto de la gran atomización del sector, que no acaban de confirmarse debido a la falta de financiación

bancaria y a las exigencias de reducciones de precio por parte de los inversores. Los fondos de inversión también siguen estudiando el mercado y han demostrado que su interés por los activos hoteleros sigue vivo, a pesar de la crisis. A diferencia de otras crisis, en esta ocasión observamos como la apuesta de los fondos por la industria no es tanto oportunista como estratégica. También veremos diferentes ritmos de recuperación que van a marcar la salud financiera de las compañías. Posiblemente en el vacacional el flujo de turistas llegue antes y con más fuerza, mientras que en destinos urbanos la recuperación puede ser más lenta. Aún así llegará, sin duda, porque también en el entorno corporativo se acumulan las ganas y las necesidades de recuperar una cierta normalidad.

La experiencia turística también se va a transformar. La sostenibilidad y la digitalización ya son parte de la estrategia de todas las compañías. También en esta línea habrá que optimizar recursos y esperar que la llegada de fondos europeos incentive las acciones de mejora. El reto es enorme por parte de todos, aunque el sector siempre ha demostrado una enorme capacidad de resiliencia.

ALBERT GRAU

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



BRUNO HALLÉ

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

¿EN QUÉ CONDICIONES CREE QUE DEBEN PLANTEARSE **LAS** **RENEGOCIACIONES** **DE RENTAS EN ESTOS** **MOMENTOS?**



Carlos Pérez-Baz

*Director de Inversiones
Inmobiliarias en
Mutualidad de la
Abogacía*

La negociación de un contrato de arrendamiento de la actividad hotelera es algo diferente al resto de tipologías con las que estamos acostumbrados a negociar los patrimonialistas. Hace ya tiempo que se implantó, como algo habitual en estos contratos -o al menos eso se pretendía desde el lado del arrendatario-, la fórmula de la renta variable, frente al ansiado modelo de contrato de renta fija que tanto nos gusta a los que buscamos rentas aseguradas y ciertas. Cuando parecía que las aguas volvían a su cauce, estos vuelven a aparecer en escena, consecuencia del -ya extenso- periodo de incertidumbre para esta industria, de la crisis sanitaria que vivimos y de su impacto directo.

Los que estamos unidos a los operadores hoteleros mediante un contrato de arrendamiento de renta fija (más algo de variable, en su caso), no nos ha quedado más remedio que negociar, ante un cierre forzoso de la actividad de nuestros arrendatarios, bonificaciones temporales de la renta, a cambio, entre otros, de ampliaciones de duración del contrato. Por ello, no han sido iguales las negociaciones, o al menos su alcance, según el periodo del año en las que se han llevado a cabo. Desde marzo de 2020 y hasta el fin del primer Estado de Alarma, cuando la actividad no se pudo desarrollar, no podía tener el mismo alcance que con posterioridad a ese cierre forzoso. A partir de esa fecha, el operador tenía libertad de decisión para continuar con su explotación, si bien, hechas las cuentas, no le compensaba abrir en muchos casos. La pérdida económica era mayor por la falta de clientes. Más aún, cuando, para poder reabrir sus negocios, debían llevar a cabo desembolsos económicos importantes 'a fondo perdido' para poder garantizar cierta seguridad sanitaria.

Desde el punto de vista de todo gestor, debemos buscar el mayor de los beneficios posibles. Sin embargo, no podemos dejar de ser empáticos y ponernos en los zapatos de nuestro arrendatario, procurando que la explotación sea viable en el presente y en el futuro, adaptando los contratos temporalmente a la situación actual, para que, cuando llegue la recuperación, podamos adaptar el contrato de nuevo a la situación previa. Obviamente, todo esto será aplicable a aquellos operadores que puedan, con esta ayuda mutua, subsistir. En caso contrario, será mejor llegar a acuerdos de resolución anticipada antes que verle presentar un concurso de acreedores que pueda suponer un mal mayor para todos.

en cuestión



Marlén Estévez

*Socia del
Departamento de
Litigación & Arbitraje
Roca Junyent*

La crisis del COVID-19 está obligando a replantear prácticamente la totalidad de los contratos de alquiler y estamos asistiendo a un movimiento bastante generalizado en el sector hotelero.

El año 2020 se ha cerrado con un impacto muy intenso en la industria del turismo, dejando al descubierto el reto sin precedentes al que se enfrenta el sector. En estos momentos, las principales compañías hoteleras luchan por continuar transformando y revitalizando la industria para salir de esta crisis. Esta lucha pasa, inevitablemente, por la renegociación entre inquilinos y arrendadores. Nosotros, los abogados, tratamos de dar en cada caso con el mecanismo más idóneo para hacer un planteamiento sólido con base jurídica que lleve a la contraparte a sentarse a negociar.

En este sentido, debemos señalar que hemos tenido una primera fase, desde la declaración del estado de alarma el pasado 14 de marzo de 2020 hasta el verano, en la que la mayoría de los casos iban en la línea de contrarrestar los efectos negativos que supuso el cierre completo de establecimientos hoteleros. El sector afrontó en términos generales la situación con una actitud muy constructiva, ya que en esos momentos se pensaba que el escenario iba a ser a corto plazo (tres meses) y que luego volveríamos a la normalidad. En esa fase las condiciones que se negociaban pasaban por la suspensión de la renta o la reducción de la misma durante el tiempo en el que los hoteles se habían mantenido cerrados por imperativo legal.

En cambio, la segunda fase ha estado marcada por las restricciones más complejas de la nueva normalidad, se han empezado a sufrir más intensamente las consecuencias de la crisis económica desencadenada por la pandemia y los pocos hoteles que están abiertos han tenido unos rendimientos de actividad muy bajos con la consiguiente bajada de la rentabilidad y el impacto en la base económica del negocio. Es decir, hoy en día es cuando más se está haciendo patente que detrás de la crisis sanitaria viene la económica, las grandes compañías hoteleras se ven en dificultades para abonar las rentas al nivel pactado con anterioridad a la pandemia y esto hace imprescindible una nueva renegociación. De ahí que consideremos que el verdadero reto viene ahora, pues se están replanteando las situaciones con un escenario de mayor incertidumbre y con expectativas de recuperación de rentas diferidas a largo plazo.

Las alternativas que se ofrecen son muy amplias y los meses transcurridos arrojan algo más de claridad sobre las posibilidades que están en manos de los hoteleros. Entre estas alternativas encontramos:

- 1.** la renegociación del contrato eliminando la renta fija y cambiando a renta variable por un periodo determinado donde el componente variable puede ir en función de la ocupación o del beneficio bruto operativo,
- 2.** reducciones de renta en función de % de caída de las ventas comparando este ejercicio y el pasado,
- 3.** condonaciones de renta por tiempo determinado con la condición de extender el contrato durante unos años más y,
- 4.** diferimientos de pago hasta que los hoteles empiecen a estar operativos,

Sin embargo, lo que prácticamente no hemos visto durante estos meses es extinción de los contratos de arrendamiento, seguramente porque en este sector estos contratos suelen ser de tracto sucesivo y se han producido fuertes inversiones de adecuación de los hoteles por lo que la voluntad de las partes reside en seguir explotando el negocio en la medida de lo posible.

Si bien es cierto que las opciones mencionadas pueden conseguirse vía negociación o bien iniciando un procedimiento de medidas cautelares o de modificación de la renta en aplicación de la cláusula rebus sic stantibus, dada cuenta de que por el momento solo se ha pronunciado un Juzgado de Primera Instancia al respecto, el colapso de los juzgados y la imperiosa necesidad de llegar a acuerdos en el corto plazo. Considero que urge recuperar el papel del diálogo y el consenso y para ello es imprescindible, como dice Otto Scharmer, aprender a escuchar con todas las facultades de la mente, el corazón y la voluntad.

UNA RECUPERACIÓN **A DOS** **VELOCIDADES**

Diversos estudios, entre ellos el “Hotel Operator Beat”, muestran que el 46% de los operadores en la Península Ibérica consideran que en 2022 se podrían recuperar los indicadores al nivel de 2019 en el segmento vacacional. A pesar del contexto sanitario, la mitad de los operadores hoteleros consultados en el estudio de Cushman & Wakefield, afirman que todos o la mayoría de sus proyectos de desarrollo continúan la planificación inicial.

El estudio Hotel Operator Beat, realizado a finales de 2020, contó con la participación de 50 compañías hoteleras con actividad en España y Portugal, que representan una oferta de 200.000 habitaciones. La finalidad del informe fue conocer las perspectivas de recuperación y la planificación estratégica de las compañías ante el punto de inflexión que ha supuesto la pandemia.

*Hotel Riu Palace Oasis,
Gran Canaria*

**EL PROCESO DE
VACUNACIÓN VA A
SER EL ELEMENTO
DECISIVO PARA
IMPULSAR LOS
PRIMEROS PASOS DE
LA RECUPERACIÓN**

DIFERENTES RITMOS DE RECUPERACIÓN

Las perspectivas de recuperación varían de forma notable entre los diferentes destinos de la Península Ibérica. En general, los hoteleros consideran que los destinos vacacionales (costas e islas) se podrán recuperar antes que las grandes ciudades. Tal y como podemos observar en el gráfico, el 46% de los entrevistados creen que en 2022 ya se pueden haber recuperado los indicadores de 2019 en las áreas costeras. Un porcentaje que baja ligeramente al 41% en el caso de las islas, aunque en este caso hay un 9% que se muestra más optimista pensando que en 2021 ya habrá una completa recuperación. Evidentemente, la evolución en estos momentos depende, en gran medida, del proceso de vacunación en España y en los principales mercados emisores. Mientras el Reino Unido parece avanzar a gran velocidad, el resto de los países europeos como Francia, Alemania e Italia siguen estancados por la falta de distribución de las diferentes vacunas.

Según Bruno Hallé, Partner Co-director de Cushman & Wakefield Hospitality en España, “la movilidad en verano va a estar seguramente muy condicionada a la capacidad de los países de avanzar con la vacunación, pero también con la puesta en marcha del carné europeo de vacunación o los tests rápidos para permitir la movilidad. De momento, España no está optimizando estos procesos, mientras que otros mercados competidores como Grecia están siendo muy proactivos lo que puede desviar parte del turismo potencial”.

Un 60% de los entrevistados considera que Barcelona no igualará hasta 2023 las cifras récord que logró en 2019. Respecto a Madrid, la encuesta es algo más optimista ya que un 23% piensa que en 2022 ya podrá percibirse una total recuperación, aunque el 48% la retrasan hasta el año siguiente. El primer paso hacia esta recuperación será la llegada del turismo de ocio.

Las expectativas de Madrid y Barcelona son similares a las de Lisboa, uno de los destinos con una evolución más extraordinaria en 2019, antes de la pandemia. En

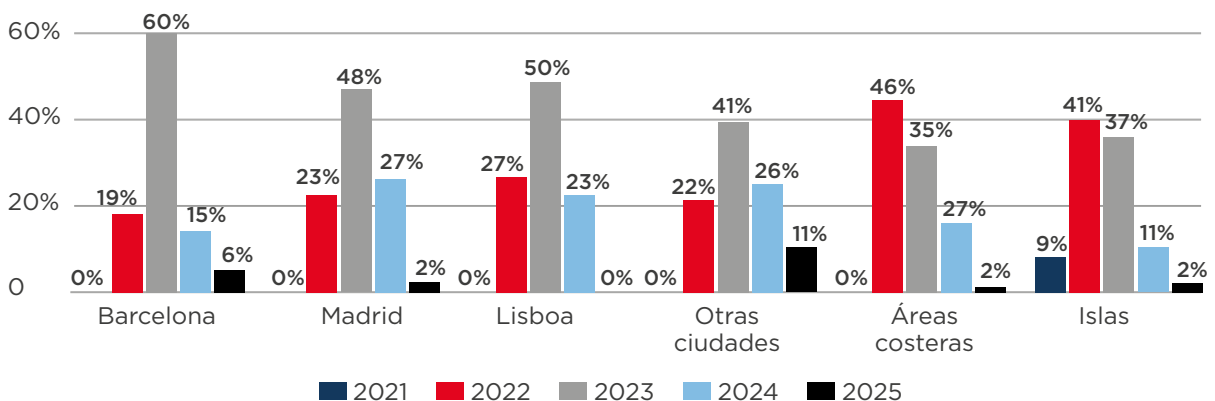
este caso, se espera una total recuperación en el 2023 para el 50% de los operadores, mientras que un 27% piensa que puede ser un año antes y un 23% todavía cree que se deberá esperar al 2024.

EL INTERÉS EXISTE, EL PRIMER PASO PARA ANALIZAR EL FUTURO

Diversos estudios realizados en los últimos meses muestran de forma clarividente que, si la recuperación dependiera de la ciudadanía, esta llegaría de forma inmediata. Un estudio de principios de este año de Phocuswright demuestra que tres cuartas partes de los entrevistados esperan que sus empresas les permitan viajar en cuanto regresen las oportunidades. En este estudio, realizado en Estados Unidos, sí se podía percibir que los viajes corporativos preferían realizarlos dentro de sus fronteras mientras que viajar internacionalmente requerirá algo más de tiempo. En opinión de Albert Grau, “la situación de crisis global es un factor que nos hace más responsables a todos, en el sentido de que la recuperación debe consolidarse a través de la coordinación entre todos los agentes. A nivel europeo, es necesario que la UE sea capaz de articular las políticas necesarias para garantizar la vacunación y, a partir de ahí, también se establezcan los protocolos necesarios para una apertura real de fronteras, a poder ser este mismo verano”.

Desde Islas Canarias y Baleares ya se trabaja para la próxima temporada de verano. Por ejemplo, Meliá ha informado de que activa un plan para la reapertura de 29 de sus hoteles, principalmente en estos dos destinos vacacionales y en la costa peninsular. Anuncios similares los han hecho también Riu o Iberostar. Aunque todavía es una incógnita la evolución en los próximos meses. De lo que no cabe duda es que se dan dos factores positivos: la demanda va al alza y el interés es cada vez mayor y, por otro, las cadenas hoteleras están actuando con la máxima diligencia para garantizar una apertura segura. A partir de ahí, habrá que esperar la evolución de la pandemia y de un proceso de vacunación que todo el mundo querría que se acelerara.

¿CUÁNDO SE RECUPERARÁ EL MERCADO (ALCANZANDO NIVELES SIMILARES A LOS DEL 2019)?





GABRIEL ESCARRER

PRESIDENTE DE EXCELTUR Y CEO
DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL

■ Cuáles son las perspectivas que manejan desde Exceltur para la temporada de verano de 2021?

Manteniendo la máxima prudencia -puesto que la incertidumbre limita mucho nuestra visibilidad- nuestras previsiones (en línea con las de las líneas aéreas) apuntan a que el avance de la vacunación, unido a la mejora en la coordinación internacional para garantizar un viaje seguro, (como el Certificado Sanitario digital etc.), deberían permitir superar las restricciones indiscriminadas de los viajes, que no han demostrado su eficacia, al ser la transmisión fundamentalmente comunitaria, y alumbrar el inicio de una recuperación en el tercer trimestre, a partir de los meses de junio o julio.

En general se espera la recuperación más temprana de los viajes domésticos de los españoles, pero nos llena de esperanza el fuerte repunte de reservas de un mercado como el británico, una vez que se anunció el posible levantamiento de la prohibición de viajar en el Reino Unido, confirmando la resiliencia de la demanda

contenida de nuestros principales mercados. El consenso del mercado estima que un escenario óptimo sería alcanzar un 50% de la ocupación registrada en el tercer trimestre de 2019, con los mercados español y británico principalmente.

La industria turística ha sido la más afectada por la emergencia sanitaria. ¿Considera que se han tomado las medidas necesarias para protegerla?

En Exceltur, desde un primer momento comprendimos la gravedad del impacto sobre el sector de lo que muchos denominaron “la gran crisis del turismo y el transporte”. Planteamos a las Autoridades la necesidad de actuar en varios frentes, para evitar, por una parte, una destrucción masiva del tejido industrial y el empleo turístico, y mantener y reforzar por otra la competitividad de un sector que ha sido líder global durante los últimos años: ello implicaba en primer lugar, medidas de salvamento empresarial y del empleo; al mismo tiempo, medidas para anticipar e incentivar la recuperación de la actividad y la movilidad, y en

Gabriel Escarrer representa la segunda generación de la familia fundadora de lo que hoy es Meliá Hotels International, una empresa multinacional con presencia en más de 40 países e integrante del Ibex 35, con más de 390 hoteles en 4 continentes. Tras graduarse en Wharton School, Gabriel Escarrer Jaume trabajó en el banco de inversión Salomon Brothers en Nueva York, desde donde participó en la exitosa OPI de Meliá Hotels International, fundada en 1956 por su padre, Gabriel Escarrer Juliá. En 2009 fue nombrado Vicepresidente y Consejero Delegado del Grupo, impulsando un cambio cultural y organizativo sin precedentes, con un claro enfoque en la responsabilidad corporativa. En 2016, tras la renuncia del fundador a sus poderes ejecutivos, se convirtió en el primer ejecutivo.

tercer lugar, medidas de transformación e impulso de la competitividad.

Podemos decir que la gestión de los ERTE's ha sido muy positiva para evitar la destrucción inmediata y masiva de empleos, pero la ayuda a las empresas (que en definitiva tendrán que sostener ese empleo en el largo plazo) ha sido muy insuficiente. Las facilidades de financiación a través del ICO no son suficientes en una crisis de esta duración, y las empresas, sobreendeudadas, ya no pueden recurrir a ellas. No ha habido auténticas ayudas fiscales a fondo perdido, ni una regulación favorable para rebajar los alquileres e hipotecas, y sobre todo, no han existido apenas las ayudas directas, que en países de nuestro entorno han sido importantísimas.

Por ello, a su pregunta debo responder que, teniendo en cuenta la contribución estratégica del turismo a la economía nacional, y su capacidad "tractora" para otros sectores económicos, es evidente que no se ha dado la prioridad suficiente al sector, y que no se han tomado suficientes medidas para protegerlo.

Desde Exceltur se aboga por un plan de ayudas directas al sector. ¿Cómo debería ejecutarse este plan a grandes rasgos? ¿Qué opciones hay de que se lleve a cabo?

Una vez más, en Exceltur hemos hecho los deberes, y hemos analizado los peores impactos y cuantificado las necesidades más urgentes e importantes, hemos comparado las ayudas que ofrecen en otros países, y hemos planteado al Gobierno una propuesta muy detallada, que asciende a un total de 5.318 Mn€ (que se incrementa en 3.000 Mn€ más si se incluye la totalidad del sector de la restauración).

El objetivo de estas ayudas es la cobertura de gastos no ajustables a la caída de ingresos sufrida (que roza

como media el -70%), entre los que se encuentran gastos fijos y gastos variables no ajustables, con un esquema de financiación que proponemos oscile entre una cobertura del 60 y el 80% de dichos gastos, durante los primeros seis meses de 2021. El alcance prioritario de este plan de rescate serían las Pymes, pero hemos abogado también porque se mantenga y priorice el plan de apoyo de la SEPI a grandes empresas estratégicas.

Por ahora, no sabemos si el plan anunciado por el Gobierno, de hasta 11.000 millones, apuntará correctamente hacia estos objetivos, pero nos hemos puesto a disposición de las Administraciones para dialogar y compartir una gestión que será crucial para la supervivencia de muchas empresas, que no saben si podrán cruzar esta "última milla" de la maratón en que se ha convertido esta pandemia para el sector turístico.

Una de las medidas clave desde el inicio de la pandemia han sido los ERTE's. ¿Cómo valora esta medida y hasta cuándo cree que deberían prolongarse?

Como le decía, los ERTE's han cumplido un papel esencial en evitar a corto plazo la destrucción de gran parte del empleo (aunque ha habido cientos de miles de empleos destruidos). Sin embargo, la duración insospechada de esta crisis, y la dureza de la recuperación que las empresas tienen por delante, con una reactivación que se prevé parcial y lenta, y un entorno de contracción económica a nivel global, hace necesario una reflexión y reorientación de la figura del ERTE, pasando de ser meramente coyuntural a ser "estructural" cuando se den una serie de circunstancias, y con una máxima flexibilidad, de modo que las empresas puedan ajustarse y dimensionar las plantillas a la evolución de la demanda en los meses venideros.

En cuanto a la fecha límite, tenemos el compromiso de varias ministras de que se mantendrán "hasta que

sea necesario”, lo cual es mucho decir, en una situación tan volátil cuyo final, y velocidad de recuperación, son imposibles de predecir.

Estamos en pleno proceso de vacunación. ¿Cómo podría mejorarse para poder garantizar los flujos turísticos en los principales destinos turísticos, ya sean vacacionales o urbanos?

En materia de vacunación hay muchas palancas que podrían activarse para mejorar, afectando a las relaciones internacionales, la organización sanitaria, las redes logísticas, etc, pero creo que ciertamente, la política, a nivel nacional, debería tener en cuenta en la estrategia de vacunación, que hay un sector que no es sanitario ni docente ni de seguridad, pero está frente al público y es responsable de la salud económica de una gran parte de nuestro país, como son los trabajadores turísticos. Creo que la vacunación de este personal contribuiría de manera crucial a potenciar la imagen – y la realidad de España como destino turístico seguro, y a salvar por ello esta temporada de verano, tan importante para la supervivencia de miles de empresas y empleos.

En esta misma línea, ¿cómo cree que han actuado las grandes compañías hoteleras ante este reto tan enorme? ¿Cómo se ha actuado para hacer frente a los retos de tesorería? ¿En cuánto a los planes estratégicos, en general, piensa que se mantienen tal y como estaban planteados o se van a tener que readaptar en gran medida?

En MHI tuvimos muy claro desde el minuto 1 de esta crisis que deberíamos trabajar en dos frentes, de manera simultánea: por una parte, con un plan de contingencia que nos permitiera prevenir y mitigar los peores impactos de la crisis, velando por la seguridad de clientes y empleados, por la liquidez y solvencia del Grupo, por el mantenimiento de las operaciones, y por la reputación del Grupo y su compromiso responsable.

Al mismo tiempo como decía, nos focalizamos en re-setearnos, afrontando un proceso de reorganización operativa más digital y eficiente, y decidimos aprovechar los meses de menor actividad para revisar nuestro plan estratégico, afianzando y reforzando algunas de las líneas críticas como la digitalización, y evolucionando otras líneas, para ser capaces de responder a los retos del nuevo entorno post-Covid, en cuanto a expansión, digitalización, sostenibilidad, etc. En cuanto al reto de la liquidez, en primer lugar acometimos un plan de reducción de gastos, consiguiendo reducir un 50.6% de los gastos de explotación, atenuando el impacto de la caída de ingresos, que fue de -70,7% en el ejercicio 2020. Además, gracias a la gran colaboración con las entidades bancarias, y al fuerte respaldo que representa el valor de nuestros activos (más de 3.700 Mn€ según la última valoración de Jones Lang Lasalle en 2018), conseguimos captar financiación suficiente, finalizando diciembre 2020



“NO SE HAN TOMADO SUFICIENTES MEDIDAS PARA PROTEGER EL SECTOR TURÍSTICO”

con 316 Mn€ de euros, entre tesorería y líneas de crédito no utilizadas. Adicionalmente, y hasta que se recupere la generación de caja tras la crisis, seguimos explorando otras vías de financiación y reducción de la deuda, como podría ser entre otras, la venta de algunos activos.

Se habla mucho de los fondos europeos como un mecanismo para la recuperación. ¿Cómo ha actuado la industria hotelera y turística para poder optar a estos fondos? ¿Cuál debería ser el principal objetivo?

Los fondos europeos no van a “salvar” empresas en riesgo serio de extinción debido a la Covid, (para eso hay que implementar otras medidas desde el Estado, como los planes de rescate que veníamos explicando), pero sí pueden y deben ser una palanca fundamental para la transformación competitiva de nuestro país, aprovechando el periodo de recuperación y reconstrucción; creo que de ellos dependerá la modernización económica de muchos sectores, (entre ellos, de manera prioritaria, el turismo) y por ello, confiamos en la colaboración público-privada para presentar y asignar los fondos a los proyectos más necesarios, productivos, y con mayor efecto tractor y multiplicador para el conjunto de la economía.

Debo decir que me siento orgulloso de la industria hotelera, ya que entre cuatro grandes hoteleras hemos

liderado a unas 70 empresas y entidades públicas y privadas para presentar dos iniciativas que deberían concretarse en decenas de proyectos de una importancia enorme, y con capacidad para generar una profunda transformación de nuestro modelo turístico, garantizando que nuestro país mantiene el liderazgo turístico global que hasta hoy he ostentado.

Las dos iniciativas más importantes están dirigidas “Hacia un turismo de futuro, responsable e inteligente” y “Regeneración de zonas turísticas maduras”, y entre las dos pretenden captar unos 8.000 millones de euros. Además de un ejemplo de unidad y colaboración público-privada, estas iniciativas incorporan un extraordinario know-how, y espero que nuestro país sea capaz de defenderlas en Europa y de gestionar esta oportunidad histórica que nos ofrecen los Fondos europeos Next Generation de la forma más eficaz y eficiente.

En cuanto a la recuperación, ¿cree que podemos ver dos velocidades, una en vacacional y otra, algo más lenta, en turismo urbano? ¿Cuál son sus expectativas?

Así es; pensamos que el turismo vacacional se recuperará pronto porque su crisis es puramente coyuntural, se debe únicamente al freno que la pandemia y las restricciones imponen a los viajeros. La resiliencia de la demanda vacacional se ha hecho patente cada vez que se levantaban puntualmente las restricciones, como cuando las reservas de británicos se dispararon tras anunciar el gobierno de Boris Johnson el levantamiento de la prohibición de viajar a partir del próximo mes de mayo.... Sin embargo, el turismo urbano afronta una crisis algo más estructural, y podría tardar hasta dos años en recuperar volúmenes similares a los de 2019; ello es debido a que las personas y las empresas han adoptado las comunicaciones digitales de manera muy intensa, las video reuniones y los eventos virtuales o híbridos han permitido continuar con una gran parte de la actividad de negocios y de reuniones. Aunque nunca sustituirán plenamente a la relación interpersonal y al viaje de forma presencial, creemos que tomará tiempo la recuperación de la confianza.

Usted ha sido crítico con el Gobierno durante la gestión de esta pandemia. ¿Cree que la marca España se puede resentir? ¿Se deberían activar medidas en este sentido?

La pandemia ha sido un problema global, frente al que algunos países han sabido reaccionar mejor que otros, pero los resultados acreditan que somos muchos los países que no la hemos gestionado demasiado bien. Nuestro primer gran error ha sido la descoordinación, al diluir la responsabilidad entre las 17 Comunidades Autónomas, lo cual no ha ayudado a ser más eficaces y eficientes en la lucha contra un enemigo como el Covid-19. Otro gran error ha sido no priorizar al sector turístico en el despliegue de ayudas que compensarán la pérdida de ingresos de las empresas. Las ayudas se

han convertido en un factor esencial para mantener la competitividad de nuestro sector, y poder mantener el liderazgo en competitividad turística que nuestro país ostenta desde hace años, según el World Economic Forum, y si no otorgamos prioridad al turismo, podríamos perder posiciones frente a otros destinos turísticos competidores, en las preferencias de los grandes mercados emisores.

Además, como ya comentamos, se debe priorizar que una parte importante de los fondos europeos se destinen a la renovación competitiva y mejora del sector turístico, tanto en calidad como en sostenibilidad, especialmente en los grandes destinos maduros de las costas españolas.

En el balance del sector presentado por Exceltur se constata que el PIB turístico de 2020 en España bajó hasta el 4,3% cuando en 2019 fue de un 12,4%. ¿Qué perspectivas se manejan para 2021?

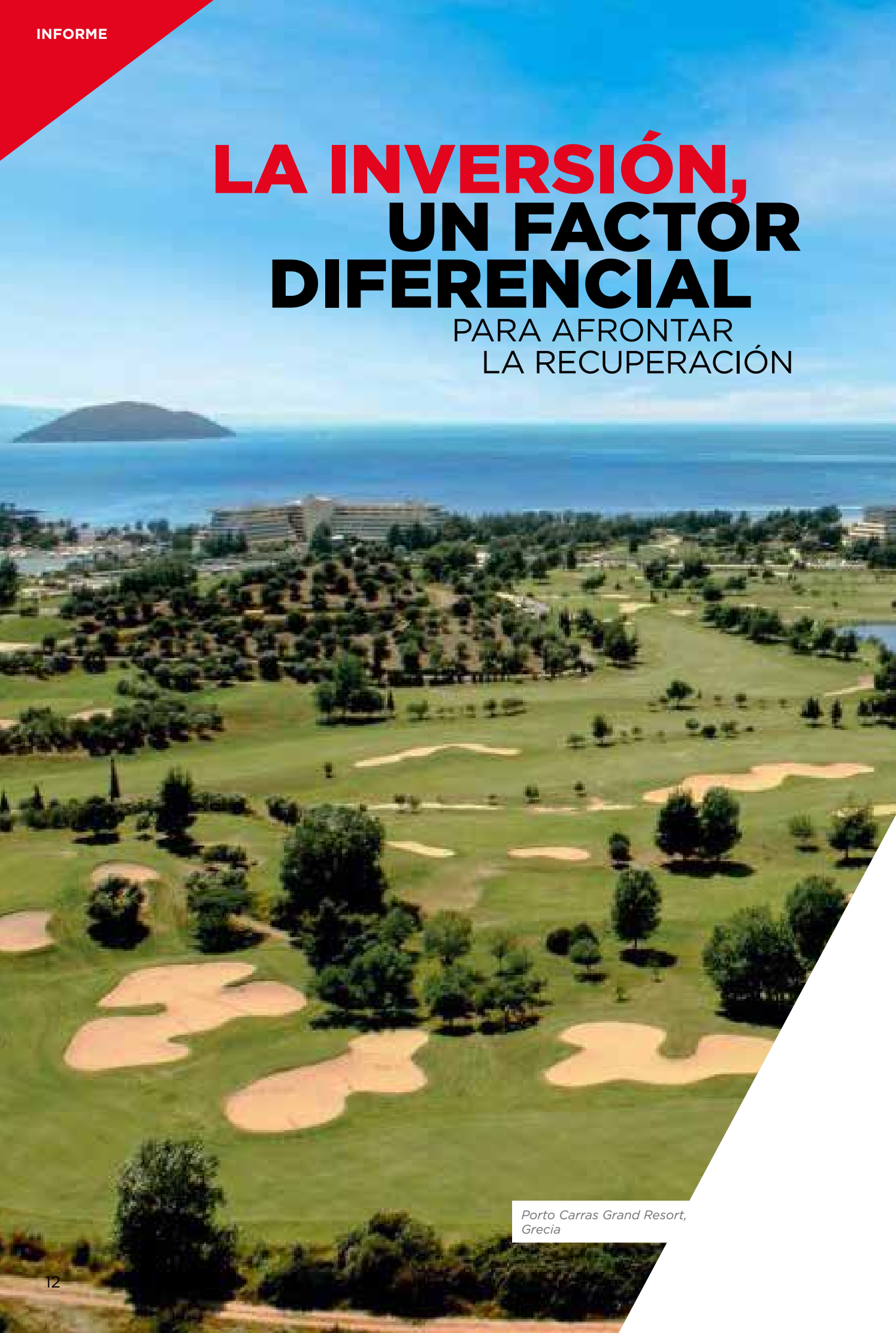
2020 fue sin duda el peor año de la historia del turismo, con caídas que nunca pudimos haber imaginado, pero debido a la especificidad de la pandemia, no resulta comparable con ningún ejercicio pasado, ni esperemos, que futuro.

Respecto a 2021 lo primero que hay que destacar es la ausencia de visibilidad, ya que la evolución dependerá de factores que no están en nuestras manos, como el ritmo y efectividad de la vacunación, la velocidad en la implantación de sistemas homogéneos de control para facilitar la movilidad segura y la apertura de fronteras, etc., y también del nivel de supervivencia empresarial y del empleo turístico que se logre mantener. En este sentido, debo recordar que el primer trimestre de 2021 ha sido catastrófico, debido a las restricciones a la movilidad, que bloquearon prácticamente más del 85% de la demanda turística hacia nuestro país.

En general, si logramos cumplir nuestras expectativas de una intensa reactivación en el segundo semestre del año, el sector considera que se podría alcanzar un nivel de ventas del 50% del correspondiente al año 2019, que implicaría una caída del PIB del turismo de aproximadamente un -40% respecto al generado antes de la pandemia. Prevemos una recuperación más rápida de los destinos de playa, principalmente los más dependientes de la demanda nacional, y esperemos que también del turismo de mercados como el británico, que si escuchamos a empresarios como Michael O’Leary, Presidente de Ryanair, estaría listo para viajar a España a partir del mes de junio, si se dan las condiciones para viajar seguros. Por ello, desde el principio de la pandemia todo el sector se ha volcado en la creación de protocolos y sistemas que garantizarse la seguridad sanitaria en toda la cadena de valor del turismo, y debo decir que con gran éxito, pues no se han registrado brotes significativos.

LA INVERSIÓN, UN FACTOR DIFERENCIAL

PARA AFRONTAR
LA RECUPERACIÓN



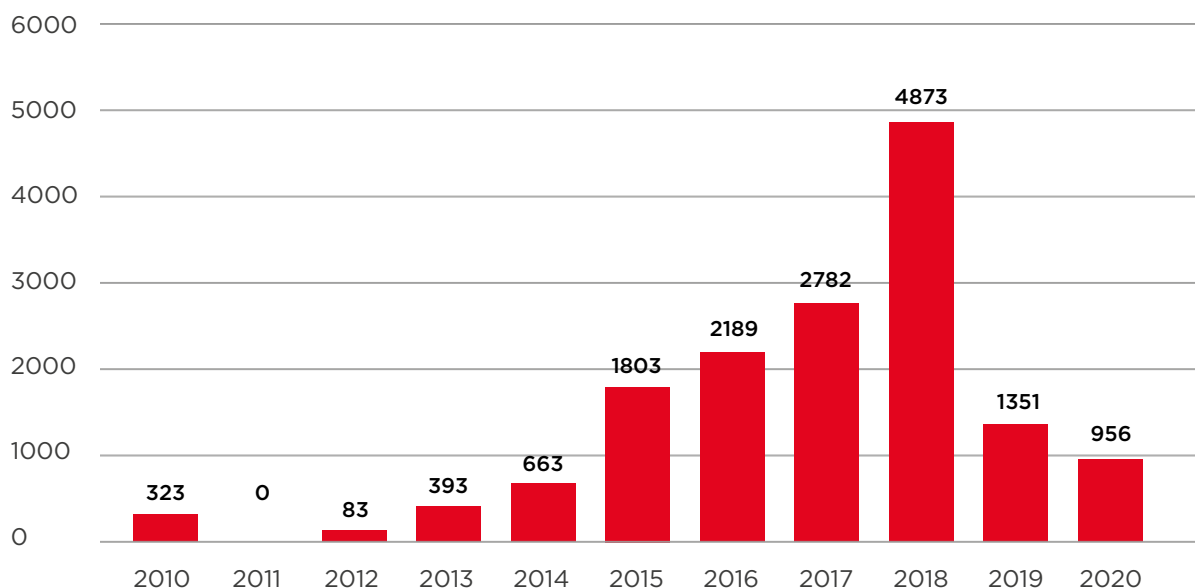
*Porto Carras Grand Resort,
Grecia*

España vivió su año récord de inversión hotelera en 2018 cuando se superó la cifra de 4.500 millones de euros en transacciones. En 2019 esta cifra se vio reducida hasta los 1.351 millones y, en 2020, la pandemia reduce todavía más la actividad que roza los 1.000 millones. La dinámica inversora se encuentra ahora mismo en una encrucijada por la falta de actividad y visibilidad en el sector, pero todos los indicadores apuntan a un 2021 con una reactivación en operaciones.

El ciclo alcista en el sector turístico se vio refrendado durante la segunda década de este siglo con notables incrementos en inversión hotelera en España. Esta evolución llevó al año récord de 2018, un año que también elevó los precios en determinados mercados, especialmente Madrid y Barcelona, esta última muy marcada por la moratoria. Fruto de este sobrecalentamiento, vimos como en 2019 y 2020 la inversión frenaba un poco por dos razones. Por un lado, el mercado no ofrecía portafolios y producto tan atractivos como en los años anteriores y, por otro lado, los precios también ponían en riesgo las rentabilidades a futuro. En este escenario de racionalización de los precios y operaciones selectivas, con las compañías hoteleras saneadas financieramente, llegamos a la crisis sanitaria que ha cambiado por completo el mapa económico.

VOLUMEN DE INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA 2010-2020

en millones de euros





Barcelona
Edition Hotel

¿CÓMO EVOLUCIONARÁ EL MERCADO EN ESPAÑA?

La incertidumbre que rodea al mercado no evita que la inversión pueda experimentar una reactivación notable durante 2021. En estos momentos ya hay operaciones en marcha por valor de 1.500 millones de euros en España y la cifra posiblemente se vea aumentada durante los próximos meses. En cuanto a operaciones ya firmadas durante el primer trimestre ya se han alcanzado los 800 millones de euros en toda España.

Las cifras a final de año pueden situarse en niveles de 2018, dependiendo de la capacidad de alcanzar acuerdos finales en las operaciones de mayor volumen, en función de la financiación bancaria o alternativa y los descuentos que los propietarios estén dispuestos a asumir. Los fondos de inversión internacionales han mantenido su interés en destinos españoles a pesar de la crisis, pero en los últimos meses las operaciones han evolucionado a ritmos lentos por la necesidad de un mayor acercamiento entre las expectativas de compradores y vendedores. En definitiva, el factor precio va a definir la culminación de algunas operaciones, aunque también influye la falta de visibilidad por las sucesivas olas de la pandemia y las dificultades para obtener financiación por parte de las entidades financieras.

Los compradores están esperando, en su gran mayoría, mayores descuentos. Por el momento, estos no van más allá del 10% - 15% porque, a pesar de la nula visibilidad de la industria hotelera, la salud financiera de las compañías es mejor que la que había, por

ejemplo, durante la crisis financiera iniciada en 2008. Los ICO, los ERTE y unos niveles de endeudamiento más bajos explican la resistencia a modificar precios.

Para Albert Grau, Partner Co-director de Cushman & Wakefield Hospitality, "estamos en un escenario cambiante en el que la única certeza es que los inversores siguen interesados en los activos hoteleros. En el momento que el turismo regrese, veremos como las operaciones avanzan y se cierran, posiblemente con descuentos no mayores al 15% en la mayoría de los destinos".

En cuanto a segmentos, el vacacional es el que más posibilidades de atraer inversión tiene porque también los inversores esperan una recuperación más rápida de la actividad. Por su lado, las grandes ciudades deberán esperar un poco más y no existen certezas respecto al turismo MICE que puede tener más difícil la recuperación. Lo que sí queda claro en muchos estudios es que la demanda está deseando volver a viajar y eso mejorará la operativa y las expectativas de todas las partes.

UNA MIRADA A EUROPA

En el conjunto de Europa, Cushman & Wakefield Hospitality ha intervenido en la compraventa de 19 activos hoteleros desde marzo de 2020 hasta diciembre del mismo año. Esta cifra supone más de 3.000 habitaciones en 8 países con operaciones destacadas como la venta del resort de lujo Porto Carras en Grecia, el Hotel Boulevard Victor en París o la venta de los hoteles de la cadena B&B de Praga y Budapest. En todos los segmentos, desde el

lujo al *limited services*, la división de Hospitality ha estado presente y el objetivo es que durante 2021 se vean incrementadas estas cifras. El 48% de las transacciones en las que ha participado la firma se han concretado en el segmento vacacional.

En los diferentes estudios por país que realiza Cushman & Wakefield se pueden observar dinámicas similares. El Marketbeat de Reino Unido sobre el mercado de inversión en 2020, demuestra un descenso en el volumen de las transacciones desde 2018 aunque se espera una recuperación también en 2021. En 2020 un total de 21 operaciones se realizaron en Londres por un total cercano a los 1.800 millones de libras. En cuanto al sector, las previsiones es que las ciudades más atractivas para los viajeros domésticos pueden ser las más beneficiadas en la reactivación mientras que Londres puede tardar algo más por las mismas razones que Madrid y Barcelona. El mix de turismo corporativo y de ocio, así como el peso del internacional, hace que las grandes ciudades están algo más expuestas a la situación actual.

En el conjunto de Europa, la caída de la inversión en 2020 fue del 63% con una fuerte presencia de inversor institucional pero también del privado, con un 48% y un 40% del total de la inversión, respectivamente. La gran mayoría de estos inversores proceden de Europa con una disminución de la actividad clara en fondos americanos y de Oriente Medio.

Para Bruno Hallé, “la dinámica actual no permite sacar conclusiones a partir de los datos de 2020. Actualmente todas las operaciones se estudian a fondo antes de tomar una decisión porque hay in-

certidumbre respecto a las rentabilidades futuras. En cuanto la industria recupere el pulso, veremos mayor capacidad de cierre de operaciones que buscarán también soluciones creativas de renegociación de deudas, etc. En este sentido, el inversor institucional que mira a largo plazo puede ser el más beneficiado por las nuevas condiciones del mercado”.

Este análisis a fondo de las posibles operaciones implica la realización externa por parte de expertos de las correspondientes due diligence técnicas, comerciales y legales. Desde el departamento de Hospitality de Cushman & Wakefield realizamos estos informes independientes con las máximas garantías.

La entrada de los inversores en el mercado dinamizará con fuerza las estrategias corporativas y podremos también observar cómo las cadenas hoteleras estudian fusiones y adquisiciones a través de inversiones que permitan mejorar su capacidad financiera y, a partir de ahí, ganar competitividad en destinos clave.

LAS OPERACIONES DE INVERSIÓN DEBEN ANALIZARSE CON EXTREMO DETALLE, A PARTIR DE INFORMES INDEPENDIENTES QUE OFREZCAN GARANTÍAS



Hotel Único, Madrid

ESTRATEGIAS HOTELERAS

ANTE UNA NUEVA ETAPA

Las compañías hoteleras afrontan un reto sin precedente desde diferentes puntos de vista. En estos momentos, estamos en el entorno más convulso posible tras más de 12 meses de pandemia y falta de movilidad. El inicio del proceso de vacunación, a diferentes ritmos según los países, nos debe hacer pensar en un punto de inflexión positivo. La evolución al alza, que será progresiva, nos llevará a los niveles que la industria tenía en 2019. La incógnita es saber en cuánto tiempo.

El objetivo de la mayoría de las compañías del sector turístico, el más golpeado por la pandemia a nivel global, no ha sido otro que la supervivencia durante un año en el que la actividad se ha visto limitada de forma dramática. Según los datos del Barómetro de la Industria Hotelera en España, elaborado por STR y Cushman&Wakefield, los ingresos por habitación disponible (RevPAR) cayeron un 67,8%. Solo en la temporada de verano y en determinados destinos se pudo registrar cierta actividad gracias al turismo nacional pero la llegada de las sucesivas olas de la pandemia en otoño, después de Navidad y Semana Santa, volvieron a cerrar hoteles y limitar el movimiento de personas.

EL RETO FINANCIERO

Esta falta de ingresos por casi nula actividad tiene un impacto directo en los vencimientos de deuda a corto plazo y en la liquidez para hacer frente al pago de unos costes fijos inevitables a pesar de no tener actividad. Aunque afortunadamente parte del sector ha llegado a esta crisis en buenas condiciones financieras, estas pueden deteriorarse muy rápidamente en un contexto de falta de ingresos. Para revertir la situación, se han buscado diferentes soluciones.

Una de ellas ha sido la refinanciación de esta deuda. Para ello se han debido estudiar muchas alternativas siempre con el sector financiero como actor clave para poder dar a la industria hotelera el combustible que ahora mismo necesita. En este sentido, la política de "amend & extend" ha sido una de las opciones más recurrentes que ha requerido de la buena disposición de ambas partes para lograr equilibrios

Room Mate Alba, Madrid



y acuerdos sólidos que garanticen a corto plazo la viabilidad y también la capacidad para reactivar los negocios en el momento que la demanda vuelva al mercado.

Otra opción ha sido la reorganización de los portafolios de activos hoteleros permitiendo la venta de algunos de ellos para afrontar la supervivencia operativa, los términos de pago de la deuda y su propia renegociación. En esta línea, una alternativa es la entrada también en el capital de las compañías de nuevos socios en forma de fondos de inversión con capacidad para inyectar capital a corto plazo en previsión de la recuperación futura. Esta entrada de nuevos socios puede ser tanto en formato Propco, para la inversión en los activos inmobiliarios, o en formato Opco, para la actividad de operadora hotelera. También hay inversores que entran en OpCo y PropCo, primero para controlar la gestión de los activos y la segunda como plataforma para crecer y adquirir más hoteles en el futuro.

A PESAR DE LAS DIFICULTADES, EL SECTOR HA ENCONTRADO FÓRMULAS PARA GARANTIZAR LA LIQUIDEZ

Otra posible solución para mejorar la liquidez y hacer frente a la tesorería son las operaciones de sale and leaseback y sale and managementback mediante las cuales se mantiene la gestión del activo por parte del anterior propietario, tras la operación de venta de este. La intensidad de esta crisis nos hace pensar que habrá compañías que solas no la puedan superar y asistiremos a fusiones corporativas que, posiblemente, reduzcan la gran atomización del sector y mejoren incluso su competitividad en un futuro cercano. La entrada de socios internacionales en el accionariado de compañías españolas puede ofrecer ventajas operacionales, mejores circuitos de comercialización y mayor penetración en mercados emisores clave en los que España todavía puede crecer, especialmente en Asia, y también en América y Oriente Medio.

EL APOYO A LA INDUSTRIA

Desde un punto de vista institucional, la industria hotelera también ha reclamado que las administraciones públicas piensen en sus necesidades. Por un lado, el marco general de los ERTE's y los créditos ICO han supuesto acciones positivas, aunque no siempre la implementación o el alcance de las mismas ha sido la necesaria. Meliá, Barceló y Riu han apostado por la fórmula de los ERTE's por lo menos hasta finales de mayo e incluso más allá en caso de que, como es

probable, vuelvan a prorrogarse. Según datos del Ministerio de Trabajo, en enero de 2021 había todavía 440.000 empleados vinculados con el turismo en ERTE, de los cuales un 25% del total corresponden a hoteles.

En cuanto a los ICO, diversas voces del sector afirman que son insuficientes ya que quedan lejos de las verdaderas necesidades de la industria. Además, los créditos ICO están limitados en su uso ya que, por ejemplo, no pueden servir como avales de un contrato de alquiler. En este contexto aparecen también las opciones de financiación alternativa como emisiones de bonos en mercados alternativos, pero el precio de ese dinero también es alto y puede poner en riesgo rentabilidades futuras. Es necesario estudiar bien esas operaciones y, en ocasiones, las compañías hoteleras no cuentan con departamentos financieros con ese nivel de conocimiento experto sobre mercados alternativos. El asesoramiento externo es importante para evitar entrar en escenarios no deseados en un momento tan difícil como el actual.

LOS FONDOS EUROPEOS EN LA REACTIVACIÓN DEL SECTOR

La digitalización, la sostenibilidad, la seguridad y el marketing son cuatro retos, muchas veces interconectados entre ellos, para la reactivación hotelera. A nivel de país, será importante trabajar la marca del destino, tanto a nivel país como en cada uno de los diferentes lugares, porque según informes como el del Instituto Mesias, un think tank independiente dedicado a monitorizar la Marca España, o el de Country Brand Awards, se constata que la imagen de España durante la pandemia ha caído especialmente en los países nórdicos.

Esta percepción exterior de la marca obligará a realizar un intenso trabajo promocional en el que será necesaria la colaboración pública-privada para construir un mensaje inspirador a partir de los valores que ya son reconocidos como destino de éxito desde hace décadas, pero a los que habrá que añadir una visión clara sobre seguridad e higiene, dos valores que van a ser clave para decidir el destino vacacional. El mensaje como marca turística será clave para consolidar la recuperación y la confianza en los próximos meses y años.

Para seguir siendo el segundo destino turístico mundial, España debe seguir trabajando la oferta turística en los aspectos antes citados. La sostenibilidad debe ser un eje estratégico a todos los niveles, algo que la industria hotelera ha asumido como un reto clave. El sector turístico ya ha presentado sus proyectos para obtener fondos europeos Next Generation que deben formar parte del camino de la recuperación. Estos proyectos son Smart Hotels (para la transformación digital y la sostenibilidad y eficiencia energética

de los establecimientos hoteleros); una plataforma para el Desarrollo del Ecosistema de Inteligencia Turística y Aceleración de las Soluciones de Comercio Electrónico; la creación de un Centro de Experiencia para el sector dirigido a la sostenibilidad; la Movilidad Urbana Turística Sostenible y un Centro de Excelencia de Ciberseguridad especializado en la industria del alojamiento.

Estas propuestas han sido presentadas por la CEHAT como fruto de un informe elaborado junto al Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) y PwC.

Estos no son los únicos proyectos que ha presentado el sector hotelero que optan a recibir estas ayudas europeas. Por ejemplo, "Hacia un Turismo Sostenible e Inteligente 2021-2026" promovido por FI Group y que cuenta con el apoyo de 70 compañías del sector turismo, aspira a 5.800 millones de euros que se destinarían a cuatro vectores: turismo inteligente, economía circular, disminución de la huella de carbono y construcción sostenible.

Otro proyecto, este exclusivamente hotelero, une a las cadenas Riu, Iberostar, Meliá y Barceló en una propuesta para la reconversión de destinos maduros con una inversión prevista de 2.000 millones de euros en 12 territorios que agrupan el 25% del turismo de España como Magaluf, Adeje o Torremolinos, entre otros.

Otra posible fuente de financiación son los fondos de rescate de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). En estos momentos empresas del sector turístico ya han solicitado en torno a 13.000 millones de euros, un 13% del total de los fondos que el Gobierno ha dispuesto.

En definitiva, el sector tiene la esperanza de que estos fondos europeos puedan destinarse a la mejora operacional del sector y de la industria hotelera en particular. Durante el segundo semestre de 2021 se sabrá exactamente cuál es finalmente el reparto y el timing de la llegada de los fondos.

Un aspecto remarcable en la gestión de la crisis es que se ha puesto de manifiesto que las grandes compañías son capaces de alcanzar acuerdos y proponer proyectos y soluciones que garanticen la continuidad de los negocios y sus empleos. En este sentido, la salida de la crisis puede reforzar la unión estratégica del sector en torno a unos objetivos comunes como la digitalización y la eficiencia energética, sin los cuales no se podrá competir con garantías en el futuro.

MEDIDAS PROPUESTAS POR LA MESA DEL TURISMO

La Mesa del Turismo es un grupo de encuentro, diálogo y creación de estados de opinión formado por medio centenar de destacadas personalidades, empresas y profesionales del sector privado turístico español. Bruno Hallé, socio de Cushman & Wakefield, es integrante de la Mesa que ha presentado una serie de medidas concretas para la reactivación turística:

- ▶ Acelerar el proceso de vacunación con el objetivo de alcanzar el 70% de la población antes del verano, utilizando todos los recursos e imaginación al servicio de la vacunación.
- ▶ Creación del certificado de vacunación.
- ▶ Admisión de las pruebas de antígenos a los viajeros para entrar en España.
- ▶ Coordinación entre administraciones para evitar limitaciones a la movilidad en todo el territorio nacional.
- ▶ Coordinación con la Unión Europea para la aplicación de criterios comunes.
- ▶ Relanzamiento de la Marca España como destino turístico seguro y sostenible.
- ▶ Incluir a todo el sector turístico en el Plan de Recuperación y Resiliencia Español para que pueda ser beneficiario de los fondos europeos (Next Generation)
- ▶ Reducción del IVA a un tipo del 5% para todos los sectores, hasta finales del 2022.
- ▶ Ampliación de los ERTE durante todo 2021 y eliminación de la cláusula de compromiso de mantenimiento del empleo, así como la conservación de las correspondientes ayudas a los autónomos (prestación de Cese de actividad).
- ▶ Ayudas directas para compensar la caída de actividad, y reducción por ley del alquiler de locales en un 50% durante un período de 12 meses.
- ▶ Ayudas a la financiación del sector mediante la flexibilización, ampliación de plazos de carencia y de plazos de amortización de los créditos.
- ▶ Financiación suficiente por parte del Estado a los municipios vía bonificaciones, para que los ayuntamientos, sobre todo los de mayor volumen turístico, puedan condonar o bonificar impuestos locales a los distintos actores turísticos, especialmente hoteles y restaurantes.

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 50.000 empleados en aproximadamente 400 oficinas y 60 países. En 2020, la empresa obtuvo ingresos de \$ 7,8 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 (Passeig de Gràcia, 56, 7º). Para obtener más información, visite www.cushmanwakefield.es o siga a @CushWakeSPAIN en Twitter.

WELCOME TO WHAT'S NEXT

agenda

MAYO 2021

- ▶ XVI FORO HOSTELTUR 2021
13 de mayo / Madrid
www.hosteltur.com/foro/2021
- ▶ FITUR
19-23 de mayo / Madrid
www.ifema.es/fitur
- ▶ IMEX /
Int'l Exhibition for Incentive
Travel, Meetings and Events
25-27 de mayo / Frankfurt
www.imex-frankfurt.com

JUNIO 2021

- ▶ B-TRAVEL
11-13 de junio / Barcelona
www.b-travel.com

SEPTIEMBRE 2021

- ▶ IHIF
1-3 de septiembre / Berlín
www.hospitalityinsights.com/ihif

NOVIEMBRE 2021

- ▶ WORLD TRAVEL MARKET
1-3 de noviembre / Londres
<https://www.wtm.com/london/en-gb.html>



cushmanwakefield.es

Diseño gráfico y maquetación:
www.creandovisual.com

Foto cubierta: Hotel Seventy Barcelona, NN Hotels

 @CushWakeSPAIN

José Ortega y Gasset, 29
Planta 6
28006 Madrid

Paseo de Gracia, 56
Planta 7
08007 Barcelona