



# A la búsqueda del gestor hotelero

El estallido de la burbuja inmobiliaria empieza a arrastrar a los hoteles. Los bancos amasan una potente cartera inmobiliaria y los pequeños propietarios se enfrentan a duras renegociaciones de rentas. En estos momentos de crisis, la profesionalización de la gestión de activos es un valor al alza

**T**ras los excesos, llegan la resaca y los lamentos. Durante los años de bonanza económica, el ladrillo fue el rey de la economía española y los promotores inmobiliarios conquistaron el territorio ibérico, llenándolo de viviendas y hoteles por doquier. Todo se vendía, todo se llenaba de turistas. Ahora, sumergidos en el corazón de la crisis económica —esa que empezó siendo un resfriado *subprime* en Estados Unidos y ha acabado contagiando al sistema financiero y a la economía real de todo el mundo—, muchos de estos propietarios son incapaces de hacer frente al pago de su abultada deuda. Las refinanciaciones y los procesos concursales están a la orden del día.

Las entidades financieras se enfrentan ahora a un nuevo papel como propietarias de una cartera, cada vez mayor, de activos inmobiliarios residenciales e

incluso hoteleros. Un negocio que les es ajeno y les incomoda. Hasta la fecha, el sector ha declarado adjudicaciones de inmuebles por valor de 10.000 millones de euros, pero esta cifra podría dispararse hasta 150.000 millones entre 2009 y 2011, según estimaciones de Acuña & Asociados. “Ha habido muchos excesos en el pasado: bancos que han financiado hoteles en medio de la nada y operadores que los han comprado”, sentencia Cirus Andreu, director general de la Gestora de Activos de BancSabadell. ¿La historia se repite? Nadie olvida que en la anterior crisis económica que sufrió España, allá por los años noventa, aconteció algo muy parecido. Baste como recuerdo el caso de Gesinar, filial inmobiliaria de Argentaria, que llegó a quedarse con una cartera de más de 45 hoteles por los créditos impagados al Banco Hipotecario Español. Luego llegó, en 1998, la alianza con FCC —que

## Problema de liquidez

**En años recientes, los bancos invirtieron en hoteles que dejaron en manos de otros gestores, no siempre profesionales, y ahora deben asegurarse que su precio no baje hasta que puedan venderlos.**

también aportó hoteles— y Barceló para la creación de Grubarges con idea de crecer en el extranjero. Un matrimonio que duró hasta 2003. Banco Santander, Ibercaja, Banco Urquijo y Deutsche Bank, entre otros, también ejecutaron entonces sus garantías hipotecarias sobre activos hoteleros, en su mayoría establecimientos vacacionales.

“Los hoteles en manos del sector promotor acabarán pasando al mercado a la velocidad que marque la resistencia de su pulmón financiero. Y los que están en propiedad de *family offices* lo harán si existen otras alternativas de inversión que, de momento, no hay”, añade Andreu. Hoy, Hoteles Jale, Blancafort, Byblos, Aifos, Tremon o La Manga Club, de la promotora Medgroup, entre otros, se encuentran en proceso concursal. “Estamos empezando a ver algunos movimientos, pero aún no se ha descontado lo que se nos viene encima. No ha aflorado todo”, señala Bernardo Cabot, *senior vice president* Asset Management de la división Leisure Real Estate de Sol Meliá, quien no duda en advertir: “Nosotros [el sector hotelero] colaboraremos con las entidades financieras para buscar soluciones conjuntas, pero no vamos a asumir el riesgo ni ➤

➤ a resolver sus problemas comprando activos porque sí”.

**Hablar el mismo lenguaje**

En esta especie de travesía por el desierto, el sector financiero tendrá que hacer frente de forma razonada al proceso de adquisición –negociar un proceso de compra estructurada– o adjudicación de estos activos hoteleros y aplicar estrategias de gestión. El objetivo es que, hasta que los bancos los puedan vender, los hoteles no pierdan su valor, como ocurrió en la anterior crisis, cuando se cerraron muchos establecimientos.

En este escenario, los servicios profesionalizados de *asset management* cotizan al alza y todas las consultoras inmobiliarias y hoteleras, como Magma Turismo, Christie+Co, Irea, Knight Frank o Jones Lang LaSalle, han creado departamentos específicos para ayudar a estos nuevos propietarios. “Asesoramos a la propiedad, pero hablamos el mismo lenguaje que el hotelero, porque conocemos el negocio”, resumen Bruno Hallé y Albert Grau, socios y directores de Magma Turismo. Reconocen que la figura del gestor de activos no ha estado muy desarrollada hasta la fecha porque, dada la atomización del sector, los propietarios han priorizado el alquiler para asegurarse una renta fija al mes.

El problema es que ahora empiezan a verse hoteleros que piden a los propietarios renegociar a la baja las rentas de



alquiler, hoteles mal gestionados, productos mal concebidos u obsoletos, y propietarios sin experiencia en la gestión con inversiones apalancadas. El negocio hotelero, que inicialmente había aguantado el embate de la crisis mejor que el inmobiliario, empieza también a acusar el descenso de la demanda. Se-

gún Magma Turismo, a una caída de la ocupación de entre un 10% y 15% en las grandes ciudades, se une una agresiva política de rebajas del precio medio de las habitaciones y una situación de sobreoferta hotelera.

“El impacto de la crisis en los activos hoteleros es de tal magnitud que nuestra previsión es que a partir de verano muchos establecimientos no podrán aguantar el nivel de deuda asociada, dado que muchos se construyeron con las expectativas de 2007, un año récord para el sector, y con precios del suelo muy elevados”, sostiene Miguel Vázquez, socio director de Irea y responsable del recién creado departamento de Hotel Recovery.

Aunque en cuestión de aventuras hoteleras del sector promotor no es posible generalizar, el perfil de activos afectados, según los expertos, es: hoteles independientes, pequeños propietarios de inversiones y promotores que diversificaron con uno o dos hoteles, sobre todo en el Sur y en la costa mediterránea. “Tampoco hay que olvidar que muchos ayuntamientos obligaron a los promotores a construir un hotel para desarrollar residencial”, reflexiona Inmaculada Ranera, directora general de Christie+Co. Algunos, como Rafael Hoteles (de la promotora Rey-al-Urbis)

**Y, ¿después?**

Irea afirma que, dados los antecedentes de crisis anteriores, tendrán que pasar hasta tres años para que los bancos realicen la desinversión de su cartera hotelera. “Los **hoteles vacacionales acabarán en manos de operadores locales**, puesto que el 70% de las transacciones que se producen en el mercado de inversión español se dan en esta tercera liga. Y los **establecimientos urbanos acabarán en manos de las cadenas hoteleras o de family offices**”, vaticina Miguel Vázquez. En BancSabadell defienden que los bancos buscarán para sus activos hoteleros en cartera **inversores profesionales** –fondos inmobiliarios, por ejemplo– o patrimonialistas. Y la directora general de Christie+Co, por su parte, cree que asistiremos al **cierre de algunos activos, a la reconversión en condominios**

**de otros y al alquiler de habitaciones por días o meses** al estilo de los *service apartments*. “No sé si esta crisis será el revulsivo para la ansiada concentración del sector, pero conociendo a los hoteleros de este país, lo dudo”, suspira. De momento, toca aprovechar las oportunidades de negocio.





### Perfil de los afectados

Según las consultoras, los hoteles más afectados por la crisis son los independientes, de inversores y promotores pequeños que diversificaron su negocio con uno o dos hoteles en la costa.

parece que han seguido una trayectoria bastante razonable y otros, como Martinsa-Fadesa –en proceso concursal– han traspasado a Barceló alguno de sus activos hoteleros.

#### Doble mandato

El gestor de activos trabaja en una doble dirección. Por un lado, en la gestión del negocio hotelero, donde supervisa al equipo directivo y la operativa diaria (marketing, política de precios, acuerdos comerciales, cuenta de explotación...) y realiza informes comparativos con la competencia. Por otro, en la supervisión del activo como inversión. “Facilitamos informes periódicos de explotación, de evolución del mercado hotelero en el que opera el activo, y de valoración del propio activo para conocer su valor real en el mercado. En Magma trabajamos un equipo de ingenieros, financieros y hoteleros para ofrecer un servicio integral”, explica Grau.

En Irea, Vázquez afirma que trabajan en dos momentos: cuando se observa que el hotel tiene problemas y antes de que sea adjudicado al banco, hacen un seguimiento de la gestión, la comercialización, los costes... Y cuando el problema es tan grave que la entidad financiera no tiene más remedio que adjudicarse el hotel, les ayudan a tomar decisiones. “Se trata de que los activos no pierdan valor en el interin entre la adjudicación y la venta. Es una economía de guerra donde se reducen al mínimo todas las inversiones”, añade. Aunque todavía no hay estudios del impacto del gestor profesional en la rentabilidad del activo, Ranera asegura que en Christie+Co han logrado mejorar entre un 5% y 10% los costes de un hotel. “Empezamos con este servicio el pasado año, pero no tuvo mucha acogida. Ahora, lo hemos vuelto a lanzar pero, mientras que en Alemania está funcionando muy bien, aquí no, porque las grandes entidades financieras han creado sus propias divisiones internas para la gestión de activos”, estima. Su servicio está enfocado pensando en los pequeños y medianos hoteleros, porque “a nuestro juicio, son los que más perdidos están en este momento”, añade esta directiva, para quien el problema es que, como las entidades financieras se están concentrando en refinanciar, no tienen interés en que los activos bajen de precio. “Y así, se alarga el problema en el tiempo.” □

## Más de 50 años volando ...



1956



1964



1975



1983



1990



2009

Este invierno volamos también a Santa Lucía y las Bahamas.

... y seguimos en plena forma.

Realice sus reservas en todos los GDS con billete electrónico.  
Más información: 902 517 800, servicecenter-spain@condor.com

Volar es nuestra pasión.



**Condor**  
www.condor.com