

TDI ADVISORS

“La visión a largo plazo y la aportación de valor son las claves de la evolución”



TDI Advisors está a punto de celebrar sus 10 años como plataforma de desarrollo para clientes de los sectores inmobiliario, turístico, hotelero y de ocio. Liderada por Carlos Horno y Susana Menéndez, esta consultora destaca por su *know-how*, visión global y búsqueda de soluciones sostenibles.

¿Cuáles han sido los hitos destacados de la compañía en esta década?

Carlos- Internamente, construir un equipo compacto y bien dimensionado. Y si tengo que hablar de algún proyecto en concreto, destacaría nuestro papel como *asset manager* en el proyecto de reposicionamiento de Magalluf.

Entre sus clientes figuran un buen número de cadenas hoteleras y entidades financieras. ¿Por qué eligen trabajar con ustedes y no con otros consultores?

Susana- Por nuestra experiencia y nuestra visión global. Venimos del sector financiero, donde trabajamos en la deuda del sector, tanto en la crisis del 90 como en la que acabamos de pasar. Por lo tanto, hemos visto los problemas y soluciones que permiten redirigir activos y proyectos mal planteados. A su vez, tenemos un equipo multidisciplinar que puede llegar al detalle en el análisis operativo a la par que diseña el mejor encaje financiero en cada caso.

La inversión en el mercado de compra-venta hotelera -uno de los sectores estratégicos en los que TDI Advisors trabaja- movió 3.900 millones de euros en España el año pasado. Nos movemos en máximos históricos... ¿Cuál es la evolución en este 2018? ¿Cómo ve usted el panorama a medio plazo?

Carlos- Si incluimos reformas y nuevas construcciones, este año estimamos que acabaremos de nuevo en el entorno de los 4.000 millones. A

medio plazo es probable que el sector se mueva en cifras similares. Lo que cambiará, y de hecho ya está cambiando, es el perfil de compradores y vendedores. La ventana oportunista se ha cerrado y vamos a operaciones donde los compradores miran más el largo plazo y se busca aportar valor añadido. Además, los inversores privados nacionales están volviendo a mirar este sector.

Otra de sus áreas de trabajo es el reposicionamiento de activos turísticos. Ahora que tanto se habla, por fin, de la sostenibilidad, ¿podemos afirmar que hay una nueva sensibilidad a la hora de planificar la oferta turística y su reconversión?

Susana- Hay más sensibilidad, pero también hay más necesidad. Como se ha visto este verano, no podemos competir con otros destinos en precio y ello nos obliga a ofrecer más calidad. La reconversión de Magalluf es un claro ejemplo de éxito. Los ADR en los que se mueven los hoteles de la Joint Venture entre MHI y Avenue están ahora por encima de otros destinos tradicionalmente más caros y todo ello es debido a la apuesta por la calidad.

TDI presta servicios a las empresas de la industria turística en diversas áreas, incluyendo la internacionalización. ¿Cómo ayudan a los clientes en este sentido?

Carlos- De una forma u otra hemos sido testigos de la internacionalización de la industria turística y conocemos bien toda la problemática que ello conlleva. Tuvimos la oportunidad de trabajar en EE.UU. después del 11-S con la gestión de más de 20 establecimientos y conocimos nuevas fórmulas donde la piedra angular era el *asset management*. Y, en cualquier caso, somos capaces de adaptarnos a las necesidades de los clientes en cada momento. Por ejemplo, somos los gestores interinos de varios cientos de apartamentos turísticos en Andalucía, aportando rentabilidad y valor a unos activos que se estaban deteriorando en el balance de una entidad financiera.

¿Colaboran también en proyectos con Administraciones Públicas?

Susana- Por supuesto. Por ejemplo, tanto Carlos como yo somos miembros de la Mesa de Turismo y los contactos con las Administraciones Públicas son constantes. Hemos trabajado con el Ayuntamiento de Madrid en jornadas para la reflexión, reorganización e impulso del destino, colaboramos con la EOI en Málaga en la búsqueda de incentivos para pymes en I+D+I, etc.

¿Cuáles cree que son los retos ineludibles que afronta el empre-

sariado turístico español para que esta industria conserve un liderazgo internacional?

Carlos- La reforma y reposicionamiento de la planta hotelera junto con la inversión en I+D+I. Con una oferta hotelera con una edad media sin reformas del entorno de 10 años hay una inversión pendiente importante si queremos mantenernos en ese puesto de privilegio. Por otro lado, el sector turístico no es ajeno a los retos que supone la innovación tecnológica. En la mayoría de los establecimientos que gestionamos hemos recomendado y monitorizado inversiones de cierta importancia, que han sido amortizadas en breve

espacio temporal y que han conseguido reposicionar los activos. Nosotros en este campo hemos establecido una alianza con SGS, que busca la implementación de nuevos servicios en el sector: cálculo de riesgos, impulso de la sostenibilidad, parametrización de la responsabilidad social corporativa, etc.

¿Cuál es la parte más compleja de asesorar a un cliente? ¿Siempre “se dejan” aconsejar?

Susana- Quizás la parte más difícil es la de aislar el componente emocional que a algunos clientes le supone ser propietario de un activo. Como en cualquier industria, el hotelero tiene cierta resistencia al cambio y la evolución. Pero cuando nuestros clientes han apostado por la inversión aconsejada han quedado 100% satisfechos, por ejemplo, el antiguo hotel Convención es hoy otro caso de éxito como Novotel Madrid Center.

Y, por último, ¿cuál es la recomendación que más repite a sus clientes?

Carlos- Más que recomendar buscamos soluciones *ad hoc* según el tipo de cliente; por eso nos gusta decir que somos “advisors” y no “consultant”. Para una entidad financiera buscaremos la forma más rentable y rápida de poner en valor un activo adjudicado y su desinversión, a un fondo le buscaremos oportunidades de inversión según su perfil de rentabilidad o riesgo; y a una familia que no quiera seguir gestionando un hotel le buscaremos un operador que rentabilice su patrimonio.

