

CURSO/GUÍA PRÁCTICA INVERSOR HOTELERO

Inversión inmobiliaria hotelera





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	25
Introducción	26
PRELIMINAR	30
El inversor hotelero en 16 preguntas y respuestas.	30
Compra de hoteles bien alquilados como inversión	30
PROCESO DE ANÁLISIS DE UNA INVERSIÓN HOTELERA	30
Estudios de viabilidad hotelera	30
Deuda y Financiación estructurada	31
Asesoría de inversión y mercado hotelero.	31
Due Diligence inmobiliaria de hoteles	31
Selección y orientación del mercado hotelero	31
Análisis de Hotel Asset Management & Monitoring	31
La evaluación financiera y de mercado	31
Análisis histórico y pronóstico del ciclo del mercado hotelero	32
Análisis de la eficiencia y la productividad de la cartera de hoteles	32
1. ¿Cuáles son las características de la inversión hotelera?	32
a. Buena inversión inmobiliaria siempre que se controlen los riesgos.	32
b. La alta rentabilidad	33
2. ¿Por qué necesita abordar una inversión hotelera de manera diferente a cualquier otra inversión inmobiliaria?	33
a. La propiedad inmobiliaria del hotel no se parece a ninguna otra	33
b. Hay diferentes tipos de hoteles	34
Hoteles de servicio completo	34
Hoteles de servicio selecto	34
Hoteles de servicio limitado	34
Hoteles de estadias prolongadas	34
Hoteles económicos	35
3. ¿Cuáles son las diferentes formas de invertir en hoteles?	36
a. Comprar un hotel	36
b. Participar en una inversión hotelera financiada mediante crowdfunding	36
c. REIT o Socimi hotelera	37
d. Comprar acciones empresas hoteleras.	37
4. ¿Qué es un REIT hotelero?	38
a. Concepto de REIT hotelero.	38
b. ¿Cómo funcionan los REIT hotelero?	39
c. ¿Cómo comparar los REIT que invierten en hoteles?	40
5. ¿Qué formas de inversión hotelera son las más rentables?	41
a. Compra de hoteles bien arrendados	41
b. Compra de un inmueble hotelero como inversión con autogestión	41
c. Participación de capital en una propiedad hotelera operada por el propietario con rendimiento garantizado	41
6. ¿Qué hay que saber antes de comprar un hotel?	42
a. Analizar un proyecto hotelero claro, fiable y bien definido.	42
b. Ubicación	43
c. Seguros	43
d. Normativa hotelera	43
e. Gestión hotelera	43
7. ¿Qué debe incluir un análisis de inversión hotelera?	44
a. Localización	44



b. Tipo de clientela del hotel	44
c. La marca hotelera	44
d. Operador hotelero	45
e. Impulsores de la demanda hotelera	45
f. Niveles de flujo de caja en los hoteles	45
8. ¿Cómo gestionar un hotel?	46
a. Propiedad y gestión privada	46
b. Arrendar el hotel	46
c. Franquicia hotelera	46
d. Gestor hotelero. Contrato de gestión hotelera	47
9. ¿Qué beneficios ofrece una empresa de gestión hotelera?	47
10. ¿Cuáles son los tipos de contrato habituales en la industria hotelera?	49
a. Contrato de arrendamiento para un hotel: inversión pasiva en un inmueble hotelero	49
b. El contrato de gestión hotelera	49
c. Contratos híbridos de arrendamiento y gestión	50
11. ¿Cómo valorar un hotel?	50
a. Riesgo financiero	50
b. Precio, valor de mercado y valor de inversión	51
c. Los 3 enfoques generales de las valoraciones de hoteles	51
Enfoque de capitalización de ingresos	51
Enfoque de costes	51
Enfoque de comparación de ventas	52
d. Flujo de caja. Flujos de efectivo futuros del negocio hotelero	52
e. ¿El hotel es activo inmobiliario o es un negocio operativo?	52
f. Salud financiera del hotel	54
Proyectos greenfield o brownfield	54
12. ¿Cómo se aumenta en valor de un hotel?	56
a. Renovación	56
b. Operaciones	56
c. Posicionamiento de contratos	56
13. ¿Cómo vigilar el rendimiento de un hotel?	57
a. Tarifa media diaria (ADR)	57
b. RevPAR (Revenue Per Available Room) o Ingresos por habitación disponible	57
14. ¿Cómo son los estados financieros de un hotel?	58
a. El estado financiero estándar del hotel de USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry)	58
b. Los principios básicos de funcionamiento hotelero por departamentos	59
Departamentos operativos (Operated Departments)	59
Los departamentos funcionales	60
Los departamentos no operacionales	60
c. Sistema de costes directos.	60
d. ¿Cómo se calculan los resultados hoteleros?	61
e. Precaución contable de la gestión de riesgos hoteleros.	61
f. Beneficios fiscales hoteleros	61
15. ¿Cómo afecta la fluctuación de oferta y demanda a la inversión hotelera?	63
a. La fluctuación de las reservas hoteleras.	63
b. El punto de equilibrio: un indicador decisivo en la gestión hotelera	64
Rotación	64
c. Cargos fijos, cargos variables y cargos mixtos.	64
16. ¿Cómo hace un Plan de negocios para abrir o hacerse cargo de un hotel?	66
a. Parte económica del plan de negocio de un proyecto hotelero	66
b. Parte financiera del plan de negocios de un proyecto hotelero	66
c. Parte operativa del plan de negocios de un proyecto hotelero	67
d. Tramitación administrativa para puesta en funcionamiento de un hotel.	67



PARTE PRIMERA	69
La inversión inmobiliaria en hoteles.	69
Capítulo 1. Todo lo que debe saber un inversor hotelero antes de empezar.	69
1. Inversión patrimonialista en hoteles.	69
a. ¿Son los hoteles buenas inversiones inmobiliarias?	69
b. ¿Cómo invertir en hoteles?	70
Nuevos Proyectos Hoteleros. Inversor patrimonialista hotelero.	70
Diferencia entre los hoteles y otros activos inmobiliarios comerciales	70
Métricas de Inversión Hotelera	71
Tarifa Media Diaria (Average Daily Rate (ADR))	71
Ingresos por habitación disponible (Revenue Per Available Room (RevPAR))	71
Rehabilitación Hotelera	71
Franquicia Hotelera	72
REIT hoteleros	72
Otras Inversiones Hoteleras	72
2. La importancia de la Consultoría Hotelera antes de invertir.	73
a. La importancia de un consultor hotelero	73
Antes de entrar en el sector hotelero	73
Hoteles que ya están operando	74
b. ¿Qué puede aportar un consultor hotelero?	74
Captación de clientes	74
Aumento de la rentabilidad	74
Posicionamiento de la marca en Internet	75
Identifica la tecnología que más se adapta al negocio	75
Adaptación al mercado	75
Mejor gestión del tiempo	75
c. Clases de consultoría hotelera.	76
Consulta hotelera financiera.	76
Consultores hoteleros de gestión de los ingresos.	76
Consultores hoteleros tecnológicos	76
Consultor hotelero de Marketing.	77
Consultoría hotelera de gestión.	78
d. Responsabilidades del Consultor hotelero.	78
3. La gestión de la cartera hotelera (property asset management o portfolio management).	79
a. ¿Qué hace un Asset Manager Hotelero?	79
b. Funciones del Asset Manager Hotelero	79
Explotación hotelera y gestión hotelera	79
Gestión inmobiliaria del hotel	80
Gestión medioambiental del hotel.	80
Due diligence hotelera	81
Asesoramiento y consultoría hotelera.	81
Auditoría hotelera. Hotel Internal Audit and Operational Review	81
Asistencia presupuestaria para el operador hotelero	81
Servicios continuos de gestión de activos hoteleros	81
Revisión de mejora del desempeño e implementación del plan de los portfolios hoteleros.	81
Performance Improvement Review & Plan Implementation	82
4. El gestor hotelero.	82
a. Concepto de gestión hotelera	82
b. El contrato de gestión hotelera.	83
c. Funciones del gestor hotelero	83
d. Supuestos de marca hotelera	84
5. Contratos de arrendamiento hotelero	84
a. Concepto de contrato de arrendamiento hotelero	84
b. Ventajas e inconvenientes de los arrendamientos hoteleros para el PROPIETARIO	85



Ventajas _____	85
Inconvenientes _____	85
b. Ventajas e inconvenientes de los arrendamientos hoteleros para el OPERADOR _____	86
Ventajas _____	86
Inconvenientes _____	86
c. La carga financiera del arrendatario hotelero _____	86
d. Condiciones básicas para el arrendamiento de un hotel _____	87
6. La franquicia y la marca hotelera. _____	88
a. Concepto de franquicia hotelera _____	88
b. El coste de la franquicia hotelera _____	89
La tarifa inicial _____	89
Las tarifas continuas. _____	89
c. La importancia de la marca hotelera _____	90
d. Duración del contrato de franquicia hotelera. _____	91
e. Ventajas e inconvenientes de la franquicia hotelera. _____	91
Propietario _____	91
Ventajas _____	91
Inconvenientes _____	92
Marca Empresa _____	92
Ventajas _____	92
Inconvenientes _____	92
f. Términos más importantes a abordar en un contrato de franquicia _____	92
Estructura de tarifas _____	92
Pago de cuotas _____	92
Plazo _____	92
Responsabilidades del propietario _____	93
Responsabilidades de la marca _____	93
Estándares de marca _____	93
Indemnización _____	93
Transferencia y cambios de propiedad _____	93
Requisitos de renovación _____	93
Derechos de inspección de marca y programas de garantía de calidad _____	93
Riesgos y responsabilidades _____	94
Desastres y fuerza mayor _____	94
Área geográfica/de no competencia _____	94
Terminación _____	94
Servicios técnicos previos a la apertura _____	94
g. Cuotas de franquicia _____	94
Tarifa inicial _____	94
Tarifa de regalías _____	94
Tarifa de contribución de publicidad y marketing _____	95
Tarifa de reserva _____	95
Tarifa del programa de fidelidad _____	95
7. La importancia de las agencias de viaje (OTAs (online travel advisors/turoperadores)) en la rentabilidad hotelera. _____	96
8. Las dificultades de la financiación hotelera para los inversores. _____	97
9. El alto coste de la mano de obra en los hoteles. _____	97
10. Costes y complejidades de los seguros hoteleros _____	97
Capítulo 2. Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles. _____	99
1. Ventajas. _____	99
a. Potencial de altos rendimientos. _____	99
b. Diversificar una cartera de inversiones _____	100
c. Eficiencia fiscal _____	101
d. Posibilidades de valor añadido _____	101



2. Inconvenientes.	102
a. La economía y la competencia	102
b. Dependencia de ubicación y la competencia	102
c. Riesgo de capital sobreapalancado	103
d. Confianza en una gestión hotelera y operaciones eficaces	103
e. Impulsores de la demanda	104
f. La marca	104
g. Huéspedes insatisfechos y reseñas	104
PARTE SEGUNDA	106
Aspectos Legales y Regulatorios en la Inversión Hotelera	106
Capítulo 3: Marco Legal Internacional de la Inversión Hotelera	106
1. Legislación Internacional Aplicable al Sector Hotelero	106
a. Normativas de la Organización Mundial del Turismo (OMT)	106
b. Convenios y Tratados Internacionales Relevantes	108
c. Directrices de la Organización Mundial del Comercio (OMC)	110
d. Legislación sobre derechos humanos y su impacto en hotelería	113
e. Leyes anticorrupción y de transparencia internacional	115
2. Tratados y Acuerdos Internacionales en Hotelería	118
a. Acuerdos Bilaterales de Inversión	118
b. Tratados de Libre Comercio y su Influencia	120
c. Convenios sobre Protección de Inversiones Extranjeras	123
d. Acuerdos Internacionales sobre Propiedad Intelectual	125
e. Implicaciones de los Acuerdos Multilaterales en el Sector Hotelero	128
3. Inversión Extranjera Directa en el Sector Hotelero	130
a. Tendencias Globales de Inversión Hotelera	130
b. Marcos Regulatorios para Inversores Extranjeros	133
c. Procedimientos para Establecer Operaciones Internacionales	135
d. Restricciones y Oportunidades en Mercados Emergentes	138
e. Casos de Éxito y Estudios de Mercado	141
4. Derechos de Propiedad y Extranjería	143
a. Normativas sobre Adquisición de Bienes Inmuebles por Extranjeros	143
b. Derechos de Propiedad Intelectual en Marcas Hoteleras	145
c. Legislación sobre Expropiación y Compensación	148
d. Protección Legal de Inversiones Extranjeras	150
e. Registro y Titulación de Propiedades Hoteleras	152
5. Resolución de Conflictos y Arbitraje Internacional	155
a. Mecanismos de Resolución de Disputas Internacionales	155
b. Arbitraje Comercial en el Sector Hotelero	157
c. Aplicación de Sentencias Extranjeras	160
d. Cláusulas de Resolución de Conflictos en Contratos	163
e. Casos Emblemáticos de Arbitraje en Hotelería	166
6. Cumplimiento Normativo y Buenas Prácticas Internacionales	169
a. Estándares Internacionales de Cumplimiento Legal	169
b. Políticas de Ética y Responsabilidad Corporativa	172
c. Programas de Cumplimiento y Prevención de Riesgos	174
d. Auditorías Legales y Certificaciones Internacionales	177
e. Integración de Prácticas Sostenibles y Éticas	180
Capítulo 4: Regulaciones Nacionales y Locales	183
1. Legislación Hotelera en España	183
a. Leyes Nacionales que Afectan al Sector Hotelero	183
b. Competencias Autonómicas y Legislación Regional	185
c. Normativas sobre Clasificación y Categorización Hotelera	188
d. Obligaciones Fiscales y Tributarias Específicas	191



e. Regulaciones sobre Turismo y Hospedaje _____	194
2. Normativas Urbanísticas y de Uso del Suelo _____	198
a. Planificación Urbana y Ordenación del Territorio _____	198
b. Permisos de Construcción y Licencias Urbanísticas _____	201
c. Restricciones Medioambientales y Patrimoniales _____	204
d. Zonificación y Regulaciones de Uso del Suelo _____	207
e. Impacto de las Normativas en Proyectos Hoteleros _____	211
3. Licencias y Permisos para Operar Hoteles _____	214
a. Requisitos para la Obtención de Licencias de Operación _____	214
b. Procedimientos Administrativos y Documentación Necesaria _____	217
c. Renovación y Actualización de Permisos _____	221
d. Inspecciones y Cumplimiento de Estándares _____	224
e. Sanciones y Consecuencias por Incumplimiento _____	227
4. Normativas de Seguridad y Salud en Hoteles _____	231
a. Protocolos de Seguridad Contra Incendios _____	231
b. Normativas de Higiene y Sanidad _____	234
c. Accesibilidad y Adaptaciones para Personas con Discapacidad _____	238
d. Prevención de Riesgos Laborales _____	241
e. Procedimientos ante Emergencias y Desastres _____	244
5. Regulaciones Medioambientales Aplicables _____	248
a. Gestión de Residuos y Reciclaje _____	248
b. Control de Emisiones y Eficiencia Energética _____	251
c. Uso Sostenible del Agua y Recursos Naturales _____	254
d. Normativas sobre Ruido y Contaminación Lumínica _____	258
e. Certificaciones Ambientales y Ecoetiquetas _____	261
6. Actualizaciones Legislativas y Tendencias Regulatorias _____	265
a. Cambios Recientes en la Legislación Hotelera _____	265
b. Tendencias en Regulaciones Urbanísticas _____	268
c. Adaptación a Normativas Europeas _____	271
d. Futuras Reformas Legales Previstas _____	275
e. Impacto de la Digitalización en la Regulación _____	278
Capítulo 5: Contratos en la Industria Hotelera _____	282
1. Tipos de Contratos Hoteleros _____	282
a. Contratos de Gestión y Administración _____	282
b. Contratos de Franquicia y Licencia de Marca _____	285
c. Contratos de Arrendamiento y Leasing _____	288
d. Contratos de Construcción y Desarrollo _____	292
e. Acuerdos de Joint Venture y Asociación _____	295
2. Cláusulas Específicas en Contratos Hoteleros _____	298
a. Términos y Condiciones Generales _____	298
b. Cláusulas de Exclusividad y No Competencia _____	302
c. Derechos y Obligaciones de las Partes _____	305
d. Políticas de Terminación y Rescisión _____	308
e. Acuerdos de Confidencialidad y Propiedad Intelectual _____	311
3. Contratos de Gestión Hotelera _____	314
a. Roles y Responsabilidades del Operador _____	314
b. Estructura de Comisiones y Honorarios _____	317
c. Indicadores de Desempeño y Métricas Clave _____	319
d. Derechos de Auditoría y Reportes Financieros _____	322
e. Renovación y Extensión del Contrato _____	325
4. Contratos de Franquicia y Licencia de Marca _____	327
a. Uso de Marcas y Estándares de la Cadena _____	327
b. Obligaciones del Franquiciado y Franquiciador _____	330
c. Tarifas de Franquicia y Regalías _____	333



d. Formación y Soporte Proporcionado	336
e. Cláusulas de Territorialidad y Expansión	339
5. Contratos de Arrendamiento y Leasing	341
a. Tipos de Arrendamiento en Hotelería	341
b. Términos Financieros y Rentas	344
c. Mantenimiento y Responsabilidades Operativas	347
d. Opciones de Compra y Renovación	350
e. Resolución y Subarrendamiento	352
6. Aspectos Legales en Contratos Internacionales	355
a. Ley Aplicable y Jurisdicción	355
b. Cláusulas de Fuerza Mayor y Riesgo País	357
c. Arbitraje y Resolución de Disputas	359
d. Consideraciones Fiscales y Aduaneras	362
e. Adaptación a Culturas y Regulaciones Locales	364
Capítulo 6: Fiscalidad en la Inversión Hotelera	368
1. Impuestos Aplicables al Sector Hotelero	368
a. Impuesto sobre Sociedades	368
b. Impuestos sobre la Propiedad y Patrimonio	370
c. Tasas Turísticas y Municipales	373
d. Retenciones e Impuestos sobre la Renta	375
e. Impuestos Especiales y Otros Gravámenes	378
2. Planificación Fiscal y Estructuración de Inversiones	380
a. Optimización Fiscal en Inversiones Hoteleras	380
b. Uso de Vehículos de Inversión Eficientes	382
c. Estructuras Offshore y su Legalidad	385
d. Tratamiento Fiscal de Contratos y Operaciones	387
e. Asesoramiento y Cumplimiento Fiscal	389
3. Incentivos Fiscales y Subvenciones	392
a. Deducciones por Inversiones en Activos Fijos	392
b. Subvenciones para Desarrollo Turístico	394
c. Incentivos por Creación de Empleo	396
d. Beneficios Fiscales por Sostenibilidad	399
e. Procedimientos para Solicitar Incentivos	401
4. Tributación Internacional y Convenios de Doble Imposición	404
a. Principios de Tributación Internacional	404
b. Aplicación de Convenios para Evitar la Doble Imposición	406
c. Retenciones Fiscales en Operaciones Transfronterizas	408
d. Establecimiento Permanente y Obligaciones Fiscales	410
e. Planificación Fiscal Internacional	413
5. IVA y Otros Impuestos Indirectos	415
a. Tipos de IVA Aplicables en Hotelería	415
b. Reglas de Localización y Operaciones Intracomunitarias	417
c. Exenciones y Reducciones de IVA	419
d. Impuestos Especiales sobre Consumos	421
e. Declaraciones y Cumplimiento de Impuestos Indirectos	423
6. Obligaciones Fiscales y Cumplimiento Tributario	425
a. Calendario Fiscal y Plazos de Presentación	425
b. Registros Contables y Documentación Requerida	427
c. Inspecciones Fiscales y Auditorías	430
d. Sanciones y Penalizaciones por Incumplimiento	432
e. Buenas Prácticas en Cumplimiento Tributario	434
Capítulo 7: Aspectos Laborales y de Recursos Humanos	438
1. Legislación Laboral en el Sector Hotelero	438



a. Normativas Laborales Específicas del Sector	438
b. Derechos y Obligaciones de Empleadores y Empleados	441
c. Jornada Laboral y Horas Extraordinarias	444
d. Descansos, Vacaciones y Permisos	447
e. Políticas de Igualdad y No Discriminación	450
2. Contratos de Trabajo y Relaciones Laborales	454
a. Tipos de Contratos Laborales en Hotelería	454
b. Procedimientos de Contratación y Selección	457
c. Modificación y Terminación de Contratos	460
d. Subcontratación y Externalización de Servicios	463
e. Gestión de Conflictos Laborales	466
3. Normativas sobre Seguridad y Salud Laboral	469
a. Prevención de Riesgos Laborales	469
b. Obligaciones en Materia de Salud Ocupacional	473
c. Protocolos de Seguridad en el Trabajo	476
d. Formación y Capacitación en Prevención	479
e. Gestión de Accidentes y Enfermedades Profesionales	482
4. Gestión de Personal y Cumplimiento Legal	486
a. Políticas de Recursos Humanos y Cumplimiento	486
b. Registro y Control de Empleados	489
c. Remuneración y Beneficios Sociales	493
d. Evaluación del Desempeño y Desarrollo Profesional	496
e. Uso de Tecnologías en la Gestión de Personal	499
5. Negociación Colectiva y Convenios Laborales	503
a. Rol de los Sindicatos en Hotelería	503
b. Convenios Colectivos Aplicables	506
c. Proceso de Negociación Colectiva	508
d. Resolución de Conflictos Colectivos	511
e. Impacto de los Convenios en la Gestión Laboral	513
6. Formación y Desarrollo Profesional en Hotelería	516
a. Programas de Formación Interna	516
b. Certificaciones y Acreditaciones Profesionales	519
c. Desarrollo de Talento y Planes de Carrera	522
d. Fomento de Competencias y Habilidades	525
e. Alianzas con Instituciones Educativas	529
Capítulo 8: Propiedad Intelectual y Protección de Datos de marcas hoteleras.	533
1. Registro y Protección de Marcas Hoteleras	533
a. Procedimientos para el Registro de Marcas	533
b. Defensa y Enforcement de Derechos Marcarios	536
c. Gestión de Portafolio de Marcas	539
d. Licencias y Cesiones de Uso de Marca	542
e. Casos de Infracción y Litigios	546
2. Derechos de Autor y Propiedad Intelectual	549
a. Protección de Contenidos y Materiales Creativos	549
b. Uso de Software y Licencias	552
c. Derechos sobre Diseños y Arquitecturas	555
d. Propiedad Intelectual en Medios Digitales	558
e. Contratos y Acuerdos de Confidencialidad	562
3. Cumplimiento del RGPD en Hoteles	565
a. Principios básicos del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)	565
b. Consentimiento y bases legales para el tratamiento de datos	569
c. Derechos de los titulares de los datos	572
d. Registro de actividades y evaluación de impacto	575
e. Notificación de brechas de seguridad	578



4. Seguridad de la Información y Ciberseguridad	581
a. Amenazas cibernéticas en el sector hotelero	582
b. Medidas técnicas y organizativas de seguridad	585
c. Políticas de seguridad de la información	588
d. Formación y concienciación del personal	591
e. Respuesta y gestión de incidentes	594
5. Políticas de Privacidad y Consentimiento de Clientes	597
a. Elaboración de políticas de privacidad transparentes	597
b. Gestión del consentimiento y preferencias	600
c. Uso de cookies y tecnologías de seguimiento	602
d. Comunicaciones comerciales y marketing directo	605
e. Transferencias internacionales de datos	608
6. Gestión de Riesgos en Protección de Datos	611
a. Auditorías y evaluaciones de cumplimiento	611
b. Designación del Delegado de Protección de Datos (DPO)	614
c. Integración de la privacidad desde el diseño	616
d. Contratos con encargados del tratamiento	619
e. Sanciones y responsabilidades por incumplimiento	622
PARTE TERCERA	626
Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Inversión Hotelera	626
Capítulo 9: Sostenibilidad Ambiental en Hotelería	626
1. Importancia de la Sostenibilidad en el Sector Hotelero	626
a. Beneficios Económicos y Competitivos	626
b. Demanda del Mercado y Expectativas de los Clientes	627
c. Impacto Ambiental y Huella Ecológica	627
d. Tendencias Globales en Turismo Sostenible	627
e. Casos de Éxito en Sostenibilidad Hotelera	628
2. Certificaciones Medioambientales (LEED, BREEAM)	628
a. Proceso de Certificación LEED	629
b. Estándares y Criterios de BREEAM	629
c. Ventajas de las Certificaciones Ambientales	629
d. Comparación entre LEED y BREEAM	630
e. Implementación y Desafíos	630
3. Eficiencia Energética y Energías Renovables	630
a. Tecnologías para la Eficiencia Energética	631
b. Uso de Energías Renovables en Hoteles	631
c. Sistemas de Gestión Energética	631
d. Incentivos y Subvenciones para Energías Limpias	632
e. Reducción de Costes Operativos	632
4. Gestión del Agua y Residuos	633
a. Técnicas de Ahorro y Reutilización de Agua	633
b. Tratamiento y Reciclaje de Aguas Grises	633
c. Programas de Reducción de Residuos Sólidos	633
d. Compostaje y Gestión de Residuos Orgánicos	634
e. Colaboración con Proveedores Sostenibles	634
5. Diseño y Construcción Sostenible	635
a. Materiales Ecológicos y de Bajo Impacto	635
b. Arquitectura Bioclimática y Pasiva	635
c. Integración Paisajística y Biodiversidad	635
d. Reducción de Emisiones en la Construcción	636
e. Renovación y Rehabilitación Sostenible	636
6. Turismo Responsable y Eco-Turismo	637
a. Definición y Principios del Eco-Turismo	637



b. Experiencias Auténticas y Culturales	637
c. Participación Comunitaria y Beneficios Locales	637
d. Educación Ambiental de Huéspedes y Empleados	638
e. Marketing y Promoción del Turismo Responsable	638

Capítulo 10: Responsabilidad Social Corporativa (RSC) 640

1. Concepto y Beneficios de la RSC en Hoteles	640
a. Definición de RSC y su Evolución	640
b. Ventajas Competitivas y Reputacionales	641
c. Relación con Stakeholders y Comunidad	641
d. Integración de RSC en la Estrategia Empresarial	641
e. Medición y Reporte de Impacto Social	642
2. Políticas de RSC y su Implementación	642
a. Desarrollo de Políticas y Códigos Éticos	642
b. Formación y Sensibilización del Personal	643
c. Programas y Acciones Concretas de RSC	643
d. Integración en Operaciones y Procesos	643
e. Evaluación y Mejora Continua	644
3. Impacto Social y Desarrollo Comunitario	644
a. Iniciativas de Apoyo a Comunidades Locales	645
b. Colaboración con ONG y Entidades Sociales	645
c. Fomento del Empleo Local y Compras Responsables	645
d. Proyectos de Educación y Formación	646
e. Responsabilidad en Cadenas de Suministro	646
4. Diversidad e Inclusión en el Sector Hotelero	646
a. Políticas de Igualdad de Oportunidades	647
b. Inclusión de Minorías y Colectivos Vulnerables	647
c. Adaptación a Necesidades Especiales de Clientes	647
d. Beneficios de la Diversidad en Equipos de Trabajo	648
e. Prevención del Acoso y la Discriminación	648
5. Transparencia y Ética Empresarial	649
a. Prácticas Anticorrupción y Cumplimiento Legal	649
b. Comunicación Transparente con Stakeholders	649
c. Reportes Financieros y No Financieros	650
d. Ética en Marketing y Publicidad	650
e. Gestión de Conflictos de Interés	650
6. Comunicación y Reporte de Sostenibilidad	651
a. Estándares de Reporte (GRI, SASB)	651
b. Elaboración de Memorias de Sostenibilidad	651
c. Comunicación Efectiva con Inversores y Clientes	652
d. Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	652
e. Auditorías Externas y Certificaciones	653

Capítulo 11: Tendencias y Prácticas Sostenibles 654

1. Innovaciones Tecnológicas para la Sostenibilidad	654
a. Sistemas Inteligentes de Gestión Energética	654
b. Aplicaciones y Herramientas Digitales Ecológicas	655
c. Monitoreo en Tiempo Real de Recursos	655
d. Tecnología Blockchain para Transparencia	655
e. Automatización y Reducción de Desperdicios	656
2. Movilidad Sostenible y Reducción de Emisiones	656
a. Fomento de Transporte Público y Compartido	656
b. Estaciones de Carga para Vehículos Eléctricos	657
c. Programas de Bicicletas y Movilidad Activa	657
d. Optimización Logística y Cadena de Suministro	658
e. Compensación de Emisiones y Programas de Carbono Neutral	658



3. Alimentación Sostenible y Cadena de Suministro	658
a. Compra de Productos Locales y Orgánicos	659
b. Menús Sostenibles y Opciones Vegetarianas	659
c. Reducción de Desperdicio Alimentario	659
d. Relaciones con Proveedores Responsables	660
e. Certificaciones en Sostenibilidad Alimentaria	660
4. Experiencia del Cliente y Sostenibilidad	661
a. Integración de Prácticas Sostenibles en Servicios	661
b. Educación y Sensibilización del Huésped	661
c. Programas de Participación y Feedback	662
d. Personalización y Atención al Cliente Eco-Amigable	662
e. Evaluación de Satisfacción y Lealtad	662
5. Alianzas y Colaboraciones Estratégicas	663
a. Participación en Redes y Asociaciones Sectoriales	663
b. Proyectos Conjuntos con Entidades Públicas y Privadas	663
c. Compartición de Buenas Prácticas y Conocimiento	664
d. Iniciativas Globales y Acuerdos Voluntarios	664
e. Colaboración con Startups y Emprendedores Sostenibles	664
6. Casos de Éxito en Hotelería Sostenible	665
a. Análisis de Hoteles Líderes en Sostenibilidad	665
b. Innovaciones Destacadas y Resultados Obtenidos	666
c. Lecciones Aprendidas y Factores Clave de Éxito	666
d. Reconocimientos y Premios en Sostenibilidad	666
e. Aplicación de Modelos Exitosos en Nuevos Proyectos	667
PARTE CUARTA	668
Estudio de los hoteles como activo de inversión.	668
Capítulo 12. Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión.	668
1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario.	668
a. Propietarios de hoteles	668
Promover un hotel para vender a un fondo de inversión.	668
La estrategia de las grandes marcas hoteleras	669
b. Gestores hoteleros	669
Las diferentes formas de gestión hotelera	669
Los propietarios-gestores hoteleros	669
Empresa hotelera de gestión de marca	670
El contrato de gestión hotelera	670
La situación de las tarifas de gestión hotelera	671
Establecer un entendimiento mutuo y empatía.	672
Los elementos más importantes de un contrato de gestión hotelera	673
Plazo	673
Gastos de gestión	674
Tarifa base	674
Tarifa de incentivo	675
Tarifa de reserva	676
Tarifa del programa de lealtad	676
Tarifa miscelánea	676
Prueba de rendimiento del gestor hotelero	677
Derechos de aprobación preliminar del propietario	678
Diseño de interiores y mantenimiento de mobiliario (FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment))	679
Mejoras rutinarias	680
Mejoras discrecionales (mejoras de capital de ROI)	680
Restricciones territoriales para la marca	680



Acuerdo de no perturbación con el banco prestamista _____	681
Garantías del Gestor hotelero (solo para casos específicos) _____	681
Estándares de marca (Standard Operating Procedure (SOP)) _____	682
Dinero clave del gestor hotelero (key Money, "silver equity") _____	682
Derechos de rescisión _____	683
Servicios centralizados del gestor hotelero _____	684
2. El margen de beneficio por la gestión hotelera. _____	684
a. El margen de gestión hotelera como importe neto. _____	684
b. ¿Cuál es el margen de utilidad promedio en la industria hotelera? _____	685
c. Aspectos a considerar en el margen de beneficio en hoteles _____	685
Los gastos de explotación _____	685
Gestión de los ingresos _____	686
Estrategias de precios _____	686
Capítulo 13. Viabilidad económica de un proyecto hotelero. _____	688
1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta. _____	688
a. Definición de producto hotelero. Determinar el mejor tamaño de hotel _____	688
b. Análisis y evaluación de mercado hotelero en la zona _____	689
Asegurarse de la planificación urbanística adecuada _____	689
2. Viabilidad financiera de la inversión hotelera _____	689
Capítulo 14. La estrategia de inversión hotelera. _____	690
1. El inversor inmobiliario en hoteles. _____	690
a. Riesgo. _____	690
b. Diseño de una cartera hotelera para inversores. _____	690
La estrategia de cartera de marcas hoteleras _____	690
Diseño/metodología/enfoque _____	690
Diseño y ejecución de estrategias de inversión _____	690
Contenido del informe de diseño de cartera hotelera _____	691
2. Estrategias de inversión hotelera. _____	692
a. Estrategia de desarrollo y comercialización del complejo hotelero. _____	692
b. Estrategia de construcción hotelera. _____	693
3. Diseño de oportunidad de negocio en base a rendimientos anuales hoteleros. _____	694
4. Diseño de vehículos de inversión en hoteles (optimización fiscal). _____	694
5. Diseño financiero hotelero _____	694
Capítulo 15. Plan de negocio de una inversión hotelera. _____	695
1. Estudio de Mercado _____	695
a. Objetivo general _____	695
b. Objetivos específicos _____	695
c. Metodología _____	696
Análisis de fuentes secundarias _____	696
Análisis de fuentes primarias _____	696
d. Estimación de la demanda _____	696
e. Conclusiones _____	697
2. Plan de Negocio y "Master Plan" de un hotel. _____	697
a. Análisis de la Oportunidad. _____	697
Estudio de mercado _____	698
Tamaño y necesidades de las particiones _____	698
Tendencias futuras _____	698
Análisis de la competencia _____	698
Ubicación de los competidores _____	698
Análisis de otras instalaciones complementarias _____	698
b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio. _____	699



Valoración de los costes iniciales. _____	699
Unidades de Negocio hotelero. _____	699
Motores de atracción hotelera _____	699
c. Fase de desarrollo del negocio hotelero. _____	699
Rentabilidad _____	699
3. Planificación de objetivos ("Master Plan hotelero"). _____	700
a. Programa y planificación. _____	700
b. Urbanismo y estudio de detalle. _____	700
c. Financiación e inversores. _____	700
d. Edificación y exploración hotelera. _____	700
4. Caso práctico de Plan de negocio hotelero. _____	701
a. Diagnóstico del proyecto hotelero. _____	701
b. Análisis del macroentorno _____	701
c. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero. _____	701
d. Análisis del microentorno _____	701
e. Evaluación interna _____	702
Identificación de los factores clave del éxito _____	702
Perfil competitivo _____	702
Matriz de Evaluación de los Factores Internos _____	702
Fortalezas _____	702
Debilidades _____	702
Capítulo 16. Planeamiento estratégico hotelero. _____	703
1. Visión de un hotel. _____	703
2. Valores de un hotel. Servicio al cliente. _____	703
3. Objetivos estratégicos _____	703
a. Objetivos de rentabilidad _____	703
b. Objetivos de crecimiento _____	704
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente. _____	704
d. Objetivos de gestión y laborales. _____	704
4. Estrategias del proyecto hotelero. _____	704
Fortalezas. _____	704
Debilidades _____	704
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero. _____	705
Capítulo 17. Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) _____	706
1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero. _____	706
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera. _____	706
2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero. _____	708
3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero. _____	709
4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero. _____	709
5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero. _____	709
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos _____	709
Capítulo 18. Plan estratégico y análisis DAFO de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero. _____	710
1. Plan de Marketing hotelero. _____	710
a. Descripción del servicio hotelero. _____	710
b. Objetivos del Plan de Marketing _____	710
Objetivos cuantitativos _____	710



Objetivos cualitativos _____	710
c. Estrategia de marketing _____	711
1. Estrategia de segmentación _____	711
2. Estrategia de posicionamiento. _____	711
3. Estrategias de interacción de marketing. _____	711
Servicios hoteleros _____	711
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel. _____	712
Precio _____	712
Estrategias promocionales. _____	712
Publicidad _____	713
Presupuesto de Marketing _____	713
2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones. _____	713
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones _____	713
b. Objetivos específicos _____	714
c. Estrategias de Operaciones _____	714
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos. _____	714
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001 _____	715
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel. _____	715
3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos _____	715
a. Estructura organizativa _____	715
1. Objetivos de personal _____	716
2. Requerimientos de personal _____	716
Área de habitaciones _____	716
Área de alimentos y bebidas _____	716
Área de servicios y mantenimiento _____	716
Área de ventas y marketing _____	716
Área de administración y recursos humanos _____	717
Área de informática y telecomunicaciones _____	717
3. Perfiles de personal _____	717
b. Estrategia de administración de recursos humanos _____	717
c. Presupuesto del Plan de RR.HH. _____	718
4. Plan Financiero del proyecto hotelero. _____	718
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio _____	718
b. Estados financieros y flujo de caja _____	718
c. Flujo de caja financiero y económico _____	718
d. Estructura de financiación _____	719
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera _____	719
f. Planes de contingencia _____	719
Capítulo 19. Previsiones hoteleras. Hotel Revenue Forecasting _____	720
1. ¿Qué es un forecast hotelero (Hotel Revenue Forecasting)? _____	720
a. Concepto _____	720
b. Ventajas de elaborar un forecast hotelero. _____	721
c. Fases de un forecast hotelero _____	721
d. Análisis de un forecast hotelero. _____	722
Resultados = Pronóstico _____	722
Resultados > Pronóstico _____	722
Resultados < Pronóstico _____	722
2. Los elementos de un forecast hotelero (Hotel Revenue Forecasting) _____	722
a. Perspectiva _____	722
b. Datos históricos, presentes y futuros _____	722
3. Modelos de pronóstico de ingresos hoteleros en el forecast hotelero (Hotel Revenue Forecasting) _____	724
a. Pronóstico operativo _____	724
b. Previsión financiera _____	724



c. Pronóstico de gestión de ingresos (pronóstico de demanda sin restricciones)	725
d. Forecast por segmento	725

4. Big Data e inteligencia artificial en el forecast hotelero (Hotel Revenue Forecasting).	726
a. Big Data hotelero. Preparación y construcción de conjuntos de datos.	726
b. Software de hotel o alquiler vacacional.	726
c. Proveedores de datos hoteleros.	726
d. Inteligencia artificial (IA)	727

Capítulo 20. Sistemas de calidad en la industria hotelera. **729**

1. ISO 9001, ISO 14001y EMAS (Sistemas Comunicación de Gestión y Auditoría Medio Ambiental).	729
a. ISO 9001	729
b. ISO 14001	729
c. ISO 50001	730
d. ISO 45001	730
e. ISO 27001	731
f. ISO 22000	731
g. FSSC 22000	731
h. ISO 22301	731

2. Beneficios de los certificados ISO en el sector hotelero	732
a. Mejorar el valor de la propiedad	732
b. Promover las mejores prácticas	732
c. Aumento de la productividad	732
d. Mejora de la experiencia del cliente	732
e. Aumento de los ingresos	732

3. Desafíos dentro de la industria hotelera	733
a. Implementación de nuevas tecnologías	733
b. Prácticas ecológicas	733
c. Integridad de seguridad	733
d. La retención de empleados	733

PARTE QUINTA **734**

Valoración hotelera	734
----------------------------	------------

Capítulo 21. Valoración hotelera **734**

1. Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).	734
--	------------

2. Los 3 enfoques generales para la valoración de hoteles	736
a. Enfoque de capitalización de ingresos	736
b. Enfoque de coste	737
c. Enfoque de comparación de ventas	737

3. La valoración hipotecaria y RICS en el negocio hotelero ¿inmueble o negocio?	738
a. En la valoración RICS se valora el negocio pero en la hipotecaria el inmueble.	738
b. ¿Qué métodos de valoración se aplican al negocio hotelero?	738
Hipotecaria	738
RICS.	738
Capitalización de rentas o valor por actualización	738
Actualización o de descuento de flujos de caja	738
El valor de reemplazamiento neto.	739

4. Valoración de hoteles en base a la cuenta de resultados (Beneficio operativo bruto (Gross Operating Profit (GOP))).	740
a. Beneficio operativo bruto (Gross Operating Profit (GOP)).	740
¿Cuál es el significado/definición de GOP en la industria hotelera?	740
b. Diferencias entre el Resultado Bruto de Explotación (GOP) y el EBITDA	740



c. ¿Cómo se calcula el GOP hotelero? _____	741
d. Gross Operating Profit (GOP). Futura cuenta de resultados del hotel. _____	741
e. El GOP anual se divide entre habitaciones para calcular el beneficio bruto. _____	742
f. Inversión en la mejora la categoría hotelera (CapEx). _____	742
g. Caso práctico. _____	742
5. ¿Qué es GOPPAR? ¿Cómo puede beneficiar a su hotel? _____	743
a. ¿Qué es GOPPAR? _____	743
b. Fórmula GOPPAR _____	743
c. ¿Cómo usar GOPPAR? _____	744
d. GOPPAR y gestión de la energía _____	745
6. Comparación de KPI de hoteles: GOPPAR vs ADR vs RevPar _____	746
ADR _____	746
RevPAR _____	747
PARTE SEXTA _____	748
Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad. _____	748
Capítulo 22. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel? _____	748
1. La importancia del ratio de rentabilidad para el hotel _____	748
2. ¿Cómo medir la rentabilidad de un hotel? _____	749
a. Tasa de ocupación _____	749
¿Qué es la tasa de ocupación? _____	749
¿Cómo se calcula la tasa de ocupación de un hotel? _____	749
¿Por qué es importante la tasa de ocupación de un hotel? _____	749
b. Total de habitaciones disponibles _____	750
3. Indicadores de rentabilidad en el sector hotelero _____	750
a. Retorno de la inversión (Return on Investment (ROI)) _____	751
b. Ratio de rentabilidad sobre el capital (Return on equity (ROE)) _____	751
c. Relación de retorno de las ventas (Return on Sales (ROS)) _____	751
d. Utilidad antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortisation (EBITDA)) _____	752
4. Tarifa Media Diaria (Average Daily Rate (ADR)) _____	752
a. ¿Cuál es la tarifa diaria promedio (Average Daily Rate (ADR))? _____	752
b. ¿Cómo se calcula la tarifa diaria promedio de un hotel? _____	753
c. ¿Por qué es importante la tarifa diaria promedio de un hotel? _____	753
5. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). _____	753
a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. _____	753
- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles _____	753
- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles _____	753
- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles _____	753
- TRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles _____	753
- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles _____	753
- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles _____	753
- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles _____	753
- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas _____	753
b. Datos adicionales Márgenes y costes. _____	754
El margen de contribución _____	754
Coste directo fijo _____	754
Coste indirecto fijo del hotel _____	754
Margen de contribución _____	754
Porcentaje de ocupación _____	754
Unidades disponibles y tarifas. _____	754
6. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). _____	755
a. Ingresos por habitación disponible (Revenue Per Available Room (RevPAR)) _____	755



b. ¿Por qué es importante el RevPAR? _____	755
c. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. _____	755
d. Las dos formas de calcular el RevPAR. _____	756
e. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? _____	756
7. Índice de generación de ingresos (Revenue Generation Index (RGI)) o índice de rendimiento RevPar. _____	757
8. Tasa de ocupación promedio _____	758
9. PAR GOP (Gross operating profit per available room) _____	758
10. Índice de Penetración de Mercado (Market Penetration Index (MPI) o Índice de Penetración de Ocupación (Occupancy Penetration Index) _____	759
11. Índice de Tasa Promedio (Average Rate Index (ARI)) _____	759
12. MCPB (coste de marketing por reserva/ marketing cost per booking) _____	760
13. RRD (índice de ingresos directos / direct revenue ratio) _____	760
14. Trev Par. TRevPAR - Total revenue per available room (TRevPAR). Ingresos totales por habitación disponible _____	761
15. Puntuación de opinión de clientes. _____	761
16. Tasa de conversión del sitio web _____	761
17. Segmentación _____	762
Capítulo 23. La gestión de ingresos hoteleros (Revenue Management). _____	763
1. La gestión de ingresos hoteleros (Revenue Management). _____	763
a. Concepto de la gestión de ingresos (Revenue Management) _____	763
b. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. _____	764
c. Anticiparse al futuro hotelero. _____	764
2. Conceptos básicos de la gestión de ingresos hoteleros _____	765
a. ¿Por qué es importante la gestión de ingresos para la industria hotelera (Revenue Management)? _____	765
b. ¿Cómo aumentar los ingresos del hotel? _____	766
c. Estrategias de precios de hoteles _____	766
d. ¿Qué es el precio dinámico? _____	766
e. ¿Qué es el precio abierto? _____	767
f. Segmentación del mercado hotelero _____	767
g. Pronóstico de precios de hoteles _____	768
3. Relación entre la gestión del rendimiento hotelero (revenue management) y la gestión del inventario? _____	769
a. La duración máxima de la estancia (Maximum length of stay (MaxLOS)) _____	769
b. La duración mínima de la estancia (Minimum length of stay (MinLOS)) _____	769
c. Gestión de inventario o gestión de distribución _____	769
4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. _____	770
a. Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) _____	770
b. Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing _____	770
c. Fijación de precios abiertos / Open pricing _____	771
d. Estrategias de precios adicionales _____	771
5. Gerente de ingresos (Revenue Manager). _____	772
a. El revenue manager _____	772
b. Responsabilidades del Revenue Manager. _____	773
6. Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. _____	775
a. El Revenue Management y su principal ratio, el RevPAR o Revenue por habitación disponible _____	775
b. ¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? _____	777



1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. _____	778
2. Benchmarking de la industria hotelera. _____	778
3. Suplementos adicionales. _____	778
4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación _____	778
5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. _____	778
6. Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero. _____	779
7. Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel. _	780
a. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR). _____	780
b. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP). _____	780
8. El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera. _____	782
a. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles. _____	782
b. Canales de distribución de un hotel _____	782
c. Tarificación en tiempo real _____	782
Capítulo 24. Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. _____	784
1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. _____	784
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. __	785
3. Hay dos opciones: contratos de alquiler con un variable sobre los beneficios o contratos de gestión con un mínimo de la inversión, garantizado y avalado. ____	785
4. ¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? _____	785
Capítulo 25. Contabilidad de Costes en hoteles. _____	787
1. El método del coste completo (full costing) _____	787
a. Concepto del método del coste completo por secciones. _____	788
b. Ventajas e inconvenientes. _____	789
2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry" (U.S.A.L.I.) _____	790
a. Concepto del sistema U.S.A.L.I. _____	790
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I. _____	793
3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)? _____	795
a. Concepto del sistema G.R.D. _____	795
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles. _____	795
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación. _____	796
PARTE SÉPTIMA _____	798
Casos prácticos del Inversor hotelero. _____	798
Capítulo 26: Casos prácticos del Inversor hotelero. _____	798
Caso práctico 1. "INVERSOR HOTELERO". Dilema sobre la compra de un hotel con bajo rendimiento operativo. _____	798
Causa del Problema _____	798
Soluciones Propuestas _____	799
Solución 1: Contratar a un consultor especializado en hotelería _____	799
Solución 2: Invertir en la renovación del hotel y externalizar la gestión _____	799
Consecuencias Previstas _____	799
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	800
Lecciones Aprendidas _____	800



Caso práctico 2. "INVERSOR HOTELERO". Decisión sobre la inversión en un hotel boutique en una ciudad histórica.	801
Causa del Problema	801
Soluciones Propuestas	801
Solución 1: Ampliar la capacidad del hotel mediante la construcción de nuevas habitaciones	801
Solución 2: Diversificar los servicios ofrecidos mediante la incorporación de un restaurante y un spa	801
Solución 3: Contratar una empresa de gestión hotelera especializada	802
Consecuencias Previstas	802
Resultados de las Medidas Adoptadas	803
Lecciones Aprendidas	803
Caso práctico 3. "INVERSOR HOTELERO". Estrategia de financiación para la adquisición de un hotel en expansión.	804
Causa del Problema	804
Soluciones Propuestas	804
Solución 1: Financiación Bancaria Tradicional	804
Solución 2: Inversión a través de un Fondo de Capital Privado (Private Equity)	804
Solución 3: Emisión de Bonos Corporativos	805
Consecuencias Previstas	805
Resultados de las Medidas Adoptadas	806
Lecciones Aprendidas	806
Caso práctico 4. "INVERSOR HOTELERO". Evaluación de Due Diligence para la adquisición de un hotel histórico.	808
Causa del Problema	808
Soluciones Propuestas	808
Solución 1: Contratación de un equipo multidisciplinario para la Due Diligence	808
Solución 2: Realización de inspecciones técnicas y auditorías ambientales	809
Solución 3: Análisis de mercado y posicionamiento estratégico	809
Consecuencias Previstas	809
Resultados de las Medidas Adoptadas	810
Lecciones Aprendidas	811
Caso práctico 5. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de estrategias de asset management para optimizar la cartera hotelera.	812
Causa del Problema	812
Soluciones Propuestas	812
Solución 1: Implementar un Sistema Integrado de Asset Management	812
Solución 2: Contratar a un Gestor de Activos Hoteleros Profesional	813
Solución 3: Realizar Análisis de Desempeño y Benchmarking Regular	813
Consecuencias Previstas	813
Resultados de las Medidas Adoptadas	814
Lecciones Aprendidas	815
Caso práctico 6. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de estrategias de sostenibilidad para mejorar la eficiencia operativa y la reputación del hotel.	816
Causa del Problema	816
Soluciones Propuestas	816
Solución 1: Implementación de un Sistema de Gestión Energética (SGE)	816
Solución 2: Gestión de Residuos y Reciclaje Integral	817
Solución 3: Certificación de Sostenibilidad Hotelera	817
Consecuencias Previstas	817
Resultados de las Medidas Adoptadas	818
Lecciones Aprendidas	819
Caso práctico 7. "INVERSOR HOTELERO". Adaptación de un hotel a las tendencias de turismo digital y experiencias personalizadas.	820
Causa del Problema	820
Soluciones Propuestas	820
Solución 1: Implementación de un Sistema de Gestión Hotelera Digital Integrado	820



Solución 2: Desarrollo de Experiencias Personalizadas a Través del Big Data y la Inteligencia Artificial	821
Solución 3: Implementación de Estrategias de Marketing Digital y Presencia en Plataformas Tecnológicas	821
Consecuencias Previstas	822
Resultados de las Medidas Adoptadas	823
Lecciones Aprendidas	823

Caso práctico 8. "INVERSOR HOTELERO". Estrategias para la diversificación de mercados y aumento de la ocupación durante temporadas bajas. _____ 824

Causa del Problema	824
Soluciones Propuestas	824
Solución 1: Desarrollo de Paquetes Todo Incluido para Eventos Corporativos y Conferencias	824
Solución 2: Implementación de Actividades y Experiencias Locales para Atraer a Turistas de Aventura y Ecoturismo	825
Solución 3: Optimización de Canales de Distribución y Presencia en Plataformas de Reserva Online Especializadas	825
Consecuencias Previstas	826
Resultados de las Medidas Adoptadas	827
Lecciones Aprendidas	827

Caso práctico 9. "INVERSOR HOTELERO". Optimización financiera mediante la reestructuración de deudas en un hotel de lujo. _____ 829

Causa del Problema	829
Soluciones Propuestas	829
Solución 1: Refinanciación de la Deuda con Bancos Tradicionales	829
Solución 2: Emisión de Bonos Corporativos para Diversificar las Fuentes de Financiación	830
Solución 3: Reestructuración del Modelo de Costes Operativos	830
Consecuencias Previstas	830
Resultados de las Medidas Adoptadas	831
Lecciones Aprendidas	832

Caso práctico 10. "INVERSOR HOTELERO". Estrategia de expansión mediante franquicia hotelera en mercados emergentes. _____ 833

Causa del Problema	833
Soluciones Propuestas	833
Solución 1: Establecer Alianzas con Cadenas Hoteleras Internacionales mediante Franquicias	833
Solución 2: Implementar Programas de Formación y Capacitación para el Personal Local	834
Solución 3: Adaptación de Estrategias de Marketing y Promoción a Contextos Culturales Locales	834
Consecuencias Previstas	835
Resultados de las Medidas Adoptadas	836
Lecciones Aprendidas	836

Caso práctico 11. "INVERSOR HOTELERO". Evaluación financiera y análisis de mercado para la expansión internacional de una cadena hotelera. _____ 838

Causa del Problema	838
Soluciones Propuestas	838
Solución 1: Realizar un Análisis Financiero Comparativo entre Lisboa y Marrakech	838
Solución 2: Realizar un Análisis de Mercado y Competencia en Lisboa y Marrakech	839
Solución 3: Consultar con Expertos Locales y Asesores Financieros Internacionales	839
Consecuencias Previstas	840
Resultados de las Medidas Adoptadas	841
Lecciones Aprendidas	841

Caso práctico 12. "INVERSOR HOTELERO". Análisis histórico y pronóstico del ciclo del mercado hotelero. _____ 843

Causa del Problema	843
Soluciones Propuestas	843
Solución 1: Realizar un Estudio Histórico del Ciclo del Mercado Hotelero	843
Solución 2: Implementar Modelos de Pronóstico Basados en Datos y Análisis Predictivo	844



Solución 3: Desarrollar una Estrategia de Gestión Flexible Basada en el Pronóstico del Mercado	Ciclo del	844
Consecuencias Previstas		845
Resultados de las Medidas Adoptadas		846
Lecciones Aprendidas		846

Caso práctico 13. "INVERSOR HOTELERO". Gestión de crisis y recuperación post-pandemia en un hotel boutique. _____ 848

Causa del Problema		848
Soluciones Propuestas		848
Solución 1: Implementar Protocolos de Seguridad y Salud para Recuperar la Confianza de los Huéspedes		848
Solución 2: Diversificación de Canales de Ingreso mediante Servicios Virtuales y Experiencias Digitales		849
Solución 3: Optimización Financiera y Reestructuración de Deudas		849
Consecuencias Previstas		849
Resultados de las Medidas Adoptadas		850
Lecciones Aprendidas		851

Caso práctico 14. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de tecnologías inteligentes para mejorar la experiencia del huésped y la eficiencia operativa. ____ 852

Causa del Problema		852
Soluciones Propuestas		852
Solución 1: Implementación de Sistemas de Automatización para el Check-in y Check-out	852	
Solución 2: Implementación de Sistemas de Gestión de Energía Inteligente (SGEI)	853	
Solución 3: Implementación de Asistentes Virtuales y Chatbots para la Atención al Cliente	853	
Consecuencias Previstas		854
Resultados de las Medidas Adoptadas		855
Lecciones Aprendidas		856

Caso práctico 15. "INVERSOR HOTELERO". Gestión de la reputación online y estrategias de marketing digital para atraer clientes. _____ 857

Causa del Problema		857
Soluciones Propuestas		857
Solución 1: Implementar una Estrategia de Gestión de Reputación Online (ORM)	857	
Solución 2: Optimizar las Campañas de Marketing Digital con Enfoque en SEO y Publicidad Dirigida	858	
Solución 3: Desarrollar un Programa de Fidelización de Clientes y Marketing Relacional	858	
Consecuencias Previstas		859
Resultados de las Medidas Adoptadas		860
Lecciones Aprendidas		861

Caso práctico 16. "INVERSOR HOTELERO". Integración de prácticas sostenibles para mejorar la eficiencia y atraer a una clientela consciente del medio ambiente. ____ 862

Causa del Problema		862
Soluciones Propuestas		862
Solución 1: Implementación de Sistemas de Energía Renovable	862	
Solución 2: Gestión Integral de Residuos y Reciclaje	863	
Solución 3: Certificación de Sostenibilidad y Marketing Verde	863	
Consecuencias Previstas		863
Resultados de las Medidas Adoptadas		864
Lecciones Aprendidas		865

Caso práctico 17. "INVERSOR HOTELERO". Estrategias para la digitalización y mejora de la experiencia del huésped mediante tecnologías emergentes. _____ 866

Soluciones Propuestas		866
Solución 1: Implementación de Sistemas de Gestión de Relación con el Cliente (CRM) Avanzados	866	
Solución 2: Implementación de Tecnología de Asistentes Virtuales y Dispositivos IoT en las Habitaciones	867	
Solución 3: Creación de Experiencias Virtuales y Realidad Aumentada (AR) para los Huéspedes	867	



Consecuencias Previstas _____	868
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	869
Lecciones Aprendidas _____	870

Caso práctico 18. "INVERSOR HOTELERO". Estrategias para la diversificación de servicios y aumento de ingresos complementarios en un hotel de lujo. _____ 871

Causa del Problema _____	871
Soluciones Propuestas _____	871
Solución 1: Desarrollo de Experiencias Gastronómicas Exclusivas _____	871
Solución 2: Implementación de Servicios de Bienestar y Spa de Alta Gama _____	872
Solución 3: Organización de Eventos y Conferencias Corporativas _____	872
Consecuencias Previstas _____	872
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	873
Lecciones Aprendidas _____	874

Caso práctico 19. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de análisis de datos y business intelligence para la optimización de la gestión hotelera. _____ 876

Causa del Problema _____	876
Soluciones Propuestas _____	876
Solución 1: Implementación de un Sistema de Business Intelligence (BI) Integrado _____	876
Solución 2: Desarrollo de Dashboards Personalizados para Seguimiento de KPIs Clave _____	877
Solución 3: Análisis Predictivo para Optimización de Precios y Gestión de Inventarios _____	877
Consecuencias Previstas _____	878
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	879
Lecciones Aprendidas _____	880

Caso práctico 20. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de estrategias de fidelización de clientes y programas de lealtad para aumentar la retención y las reservas directas. _____ 881

Causa del Problema _____	881
Soluciones Propuestas _____	881
Solución 1: Desarrollo de un Programa de Lealtad Personalizado _____	881
Solución 2: Implementación de Marketing Relacional y Comunicación Personalizada _____	882
Solución 3: Optimización del Sitio Web y Facilidades para Reservas Directas _____	882
Consecuencias Previstas _____	883
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	884
Lecciones Aprendidas _____	884

Caso práctico 21. "INVERSOR HOTELERO". Gestión del talento y desarrollo del personal para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa. _____ 886

Causa del Problema _____	886
Soluciones Propuestas _____	886
Solución 1: Implementación de Programas de Capacitación Continua y Desarrollo Profesional _____	886
Solución 2: Desarrollo de Programas de Incentivos y Reconocimientos _____	887
Solución 3: Fomento de un Ambiente de Trabajo Inclusivo y Colaborativo _____	887
Consecuencias Previstas _____	888
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	889
Lecciones Aprendidas _____	889

Caso práctico 22. "INVERSOR HOTELERO". Estrategias para la expansión internacional y adaptación cultural en nuevos mercados hoteleros. _____ 891

Causa del Problema _____	891
Soluciones Propuestas _____	891
Solución 1: Investigación y Adaptación Cultural Profunda _____	891
Solución 2: Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Actores Locales _____	892
Solución 3: Implementación de Estrategias de Marketing Localizadas y Digitales _____	892
Consecuencias Previstas _____	893
Resultados de las Medidas Adoptadas _____	894
Lecciones Aprendidas _____	895

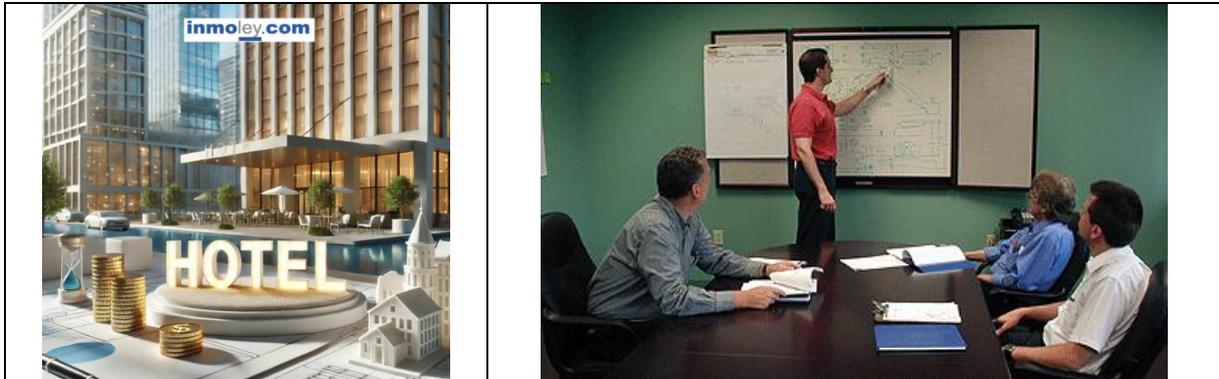
Caso práctico 23. "INVERSOR HOTELERO". Optimización de la gestión de reservas y



maximización de la ocupación mediante tecnología avanzada.	896
Causa del Problema	896
Soluciones Propuestas	896
Solución 1: Implementación de un Sistema de Gestión de Reservas (RMS) Avanzado	896
Solución 2: Desarrollo de una Plataforma de Reservas Directas Optimizada	897
Solución 3: Utilización de Herramientas de Análisis Predictivo para la Optimización de Precios	897
Consecuencias Previstas	898
Resultados de las Medidas Adoptadas	899
Lecciones Aprendidas	900
Caso práctico 24. "INVERSOR HOTELERO". Implementación de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad ambiental en las operaciones hoteleras.	901
Causa del Problema	901
Soluciones Propuestas	901
Solución 1: Implementación de Sistemas de Energía Renovable	901
Solución 2: Gestión Integral de Residuos y Reciclaje	902
Solución 3: Certificación de Sostenibilidad y Marketing Verde	902
Consecuencias Previstas	902
Resultados de las Medidas Adoptadas	903
Lecciones Aprendidas	904
Caso práctico 25. "INVERSOR INMOBILIARIO". Precauciones en la fase de oferta vinculante para la adquisición de terrenos comerciales.	905
Causa del Problema	905
Soluciones Propuestas	905
Solución 1: Realizar una Investigación Exhaustiva del Inmueble y su Entorno	905
Solución 2: Negociación de Condiciones Favorables en la Oferta Vinculante	906
Solución 3: Asesoramiento Legal Especializado y Gestión de Riesgos	906
Consecuencias Previstas	907
Resultados de las Medidas Adoptadas	908
Lecciones Aprendidas	908



¿QUÉ APRENDERÁ?



- Características clave de la inversión hotelera
- Diferencias entre la inversión hotelera y otros tipos de activos inmobiliarios
- Diversas formas de invertir en hoteles (compra directa, crowdfunding, REIT, acciones)
- Métodos de análisis y valoración de hoteles
- Modelos de gestión hotelera (arrendamientos, gestión, franquicias, contratos híbridos)
- Estudio de viabilidad, planificación estratégica y elaboración de planes de negocio hoteleros
- Aplicación de indicadores de rendimiento (ADR, RevPAR, GOPPAR) y Revenue Management
- Cumplimiento normativo, fiscal, laboral y legal en la inversión hotelera
- Incorporación de criterios de sostenibilidad, eficiencia energética y responsabilidad social
- Uso de herramientas de Big Data, inteligencia artificial y sistemas tecnológicos para la optimización
- Diseño de estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos y financiación
- Análisis de casos prácticos en diferentes escenarios de inversión, expansión y mejora operativa

Introducción



Inversor Hotelero: Tu Camino hacia el Éxito en la Inversión Inmobiliaria Hotelera

En un mundo donde el turismo y la hospitalidad continúan creciendo a pasos agigantados, la inversión inmobiliaria hotelera se presenta como una oportunidad única para aquellos que buscan diversificar sus portafolios y generar ingresos sostenibles. ¿Te apasiona el sector hotelero y deseas convertirte en un inversor exitoso? Nuestra guía práctica es el recurso esencial que necesitas para navegar por este dinámico mercado y transformar tus aspiraciones en realidades rentables.

¿Por Qué Invertir en el Sector Hotelero?

La inversión hotelera no solo ofrece la posibilidad de obtener altos rendimientos, sino que también permite diversificar tu cartera de inversiones y aprovechar las tendencias del mercado turístico. ¿Qué hace que los hoteles sean una inversión atractiva?

- **Alta Rentabilidad:** Los hoteles bien gestionados pueden generar ingresos significativos y constantes.
- **Diversificación de Activos:** Invertir en hoteles añade una dimensión inmobiliaria y operativa a tu portafolio.
- **Crecimiento del Turismo:** Con el aumento del turismo global, la demanda de alojamientos de calidad está en constante expansión.
- **Beneficios Fiscales:** Existen múltiples incentivos fiscales que pueden optimizar tu inversión.
- **Proceso de Análisis de una Inversión Hotelera: Paso a Paso hacia el Éxito**



Para asegurar una inversión hotelera exitosa, es fundamental seguir un proceso de análisis riguroso que incluya:

1. Estudios de Viabilidad Hotelera

Antes de invertir, es crucial evaluar la viabilidad del proyecto mediante estudios detallados que consideren factores como la ubicación, la demanda del mercado y la competencia.

2. Deuda y Financiación Estructurada

Explora las diversas opciones de financiación, desde préstamos bancarios tradicionales hasta modelos de financiación híbrida y estructurada, para asegurar los recursos necesarios sin comprometer tu capital.

3. Asesoría de Inversión y Mercado Hotelero

Contar con asesores especializados en el mercado hotelero te proporcionará insights valiosos y estrategias personalizadas para maximizar tu inversión.

4. Due Diligence Inmobiliaria de Hoteles

Realiza una due diligence exhaustiva para identificar posibles riesgos y oportunidades, asegurando que la propiedad hotelera cumpla con todos los requisitos legales y operativos.

5. Selección y Orientación del Mercado Hotelero

Identifica y orienta tu inversión hacia los segmentos de mercado más rentables, ya sean hoteles de lujo, boutique, económicos o de estancias prolongadas.

6. Análisis de Hotel Asset Management & Monitoring

Implementa prácticas de Asset Management para optimizar la gestión y monitoreo de tus propiedades, asegurando un rendimiento constante y sostenible.

Historias de Éxito: Inspiración para Tu Inversión Hotelera

Nuestra guía está repleta de casos prácticos y estudios de éxito que demuestran cómo inversores como tú han transformado sus inversiones en hoteles en negocios prósperos. Imagina poder replicar el éxito de proyectos como la adquisición de un hotel boutique en una ciudad histórica o la implementación de estrategias de sostenibilidad que aumentaron la rentabilidad de una cadena hotelera. Estos ejemplos no solo inspiran, sino que también ofrecen un marco práctico para tu propio camino hacia el éxito.



¿Qué Aprenderás con Nuestra Guía Práctica?

- Características de la Inversión Hotelera: Comprende las particularidades de invertir en hoteles y cómo gestionar los riesgos asociados.
- Formas de Inversión: Desde la compra directa hasta la participación en REITs hoteleros y crowdfunding.
- Análisis Financiero y de Mercado: Aprende a evaluar la viabilidad económica y las tendencias del mercado para tomar decisiones informadas.
- Aspectos Legales y Regulatorios: Entiende el marco legal tanto a nivel nacional como internacional para proteger tu inversión.
- Gestión de Operaciones y Recursos Humanos: Descubre cómo optimizar la gestión del personal y las operaciones para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Implementa prácticas sostenibles que no solo beneficien al medio ambiente, sino que también mejoren la reputación y rentabilidad de tu hotel.
- Tecnologías Emergentes: Adopta innovaciones tecnológicas como Big Data e inteligencia artificial para mejorar la experiencia del huésped y la gestión operativa.

Beneficios de Adquirir Nuestra Guía Práctica

- Conocimiento Integral: Cubre todos los aspectos desde la financiación hasta la gestión y sostenibilidad de tus inversiones hoteleras.
- Casos Prácticos Detallados: Aprende de experiencias reales y aplica las mejores prácticas a tus propios proyectos.
- Recursos Exclusivos: Accede a herramientas, plantillas y modelos de contratos que facilitarán tu trabajo.
- Actualización Constante: Mantente al día con las últimas tendencias y regulaciones en el sector hotelero.
- Soporte y Asesoría: Obtén acceso a expertos que te guiarán en cada paso del proceso.

Transforma Tu Visión en Realidad

La inversión hotelera es una puerta abierta hacia el crecimiento económico y la creación de experiencias únicas para los viajeros. Contar con el conocimiento adecuado y las estrategias correctas es esencial para asegurar el éxito de tus proyectos. Nuestra guía práctica te proporcionará las herramientas y conocimientos necesarios para liderar en este competitivo sector, garantizando que tus inversiones no solo sean rentables, sino también sostenibles y socialmente responsables.

¡No Esperes Más para Empezar!

El futuro de la inversión hotelera está en tus manos. Con nuestra guía práctica de Inversión Inmobiliaria Hotelera, estarás preparado para enfrentar los desafíos



y aprovechar las oportunidades que ofrece este sector en constante evolución.
Invierte en tu conocimiento y en el futuro de tus inversiones.

