



CURSO/GUÍA PRÁCTICA APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARTHOTELES (SERVICED APARTMENTS / EXTENDED STAY) INVERSIÓN, DESARROLLO, OPERACIÓN Y RENTABILIDAD

1.206 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	31
Introducción.	33
PARTE PRIMERA.	36
APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARTHOTELES (SERVICED APARTMENTS / EXTENDED STAY): PRODUCTO, MERCADO, DEMANDA Y POSICIONAMIENTO	36
Capítulo 1: Apartamentos con servicios y aparthoteles (serviced apartments / extended stay): concepto, modalidades y modelos de negocio.....	36
1. Concepto de apartamento con servicios, aparthotel y extended stay.....	36
a. Serviced apartment	36
b. Aparthotel	37
c. Extended stay hotel	38
d. Apartment hotel.....	39
e. Corporate housing	40
f. Residencias temporales gestionadas profesionalmente	41
g. Productos híbridos entre alojamiento hotelero y residencial	42
h. Diferencias terminológicas entre mercados internacionales	43
2. Diferencias entre apartamentos con servicios, hoteles, viviendas turísticas y otros productos living	44
a. Hotel tradicional	44
b. Aparthotel	45
c. Apartamento turístico	46
d. Vivienda de uso turístico	46
e. Build to Rent	47
f. Coliving	48
g. Residencias de estudiantes	49
h. Senior living	49
i. Corporate housing	50
j. Flex living	51
3. La duración de la estancia como elemento esencial del modelo extended stay	51
a. Estancias inferiores a una semana	51
b. Estancias de una a cuatro semanas	52
c. Estancias de uno a tres meses	53
d. Estancias superiores a tres meses	54
e. Estancia media o Average Length of Stay (ALOS)	55
f. Rotación de unidades	56
g. Efecto de la estancia sobre ingresos y costes	57
h. Segmentación del producto por duración	58
4. Modelos de apartamentos con servicios y aparthoteles según nivel de servicio	59
a. Limited service	59
b. Select service	60
c. Full service	60
d. Aparthotel urbano	61
e. Producto upscale	62



f. Producto midscale.....	62
g. Extended stay económico.....	63
h. Producto lifestyle	64
i. Producto híbrido con restauración, coworking y espacios sociales	64
5. Modelos de propiedad y explotación de apartamentos con servicios.....	65
a. Propiedad y explotación directa	65
b. Arrendamiento a operador	66
c. Contrato de gestión	66
d. Franquicia	67
e. White label operator	67
f. Propietario institucional y operador especializado	68
g. Joint venture.....	68
h. Sale & leaseback.....	69
i. Propiedad horizontal y explotación agregada	70
j. Condohotel y fórmulas similares	71
6. El apartamento con servicios como producto de operational real estate	71
a. Componente inmobiliario.....	71
b. Componente hotelero	72
c. Componente residencial	73
d. Peso de la operación en el valor del activo	73
e. Diferencias respecto del alquiler inmobiliario convencional	74
f. Diferencias respecto del hotel tradicional	74
g. Ingresos operativos frente a renta inmobiliaria	75
h. Riesgo operativo.....	75
i. Creación de valor mediante gestión	76
Capítulo 2: Demanda de apartamentos con servicios y extended stay: clientes, estancia y selección de mercados	79
1. Segmentos de demanda de apartamentos con servicios.....	79
a. Viajes corporativos	79
b. Profesionales desplazados	80
c. Proyectos empresariales temporales	81
d. Consultores.....	82
e. Técnicos y personal especializado	83
f. Tripulaciones	84
g. Personal sanitario	85
h. Profesores e investigadores	86
i. Producciones audiovisuales.....	87
j. Deportistas	87
k. Diplomáticos	88
l. Funcionarios internacionales.....	89
2. Movilidad profesional, relocation y demanda de larga estancia.....	90
a. Traslado temporal de empleados.....	90
b. Reubicación internacional	91
c. Expatriados	92
d. Periodos de prueba	93
e. Incorporaciones profesionales	93
f. Búsqueda de vivienda permanente	94
g. Empresas de relocation	95
h. Global mobility departments	96
i. Contratos corporativos.....	97

3. Nuevos segmentos de demanda extended stay.....	98
a. Teletrabajadores.....	98
b. Nómadas digitales	99
c. Emprendedores	100
d. Bleisure.....	100
e. Familias desplazadas	101
f. Pacientes y acompañantes.....	102
g. Profesionales de la construcción	102
h. Equipos de implantación empresarial	103
i. Estancias académicas	104
j. Demanda vinculada a grandes eventos	104
4. Análisis de la demanda de un mercado	105
a. Generadores de demanda	105
b. Empresas implantadas	106
c. Sedes corporativas.....	107
d. Hospitales.....	108
e. Universidades	109
f. Centros tecnológicos.....	110
g. Administraciones públicas	111
h. Infraestructuras	111
i. Aeropuertos.....	112
j. Ferias y congresos	113
k. Proyectos temporales de gran escala	113
5. Análisis competitivo de apartamentos con servicios y aparthoteles.....	114
a. Definición del competitive set.....	114
b. Inventario existente	115
c. Inventario proyectado	116
d. Hoteles competidores	117
e. Apartamentos turísticos	118
f. Corporate housing.....	119
g. Oferta informal	119
h. Comparación de producto.....	120
i. Comparación de tarifas	121
j. Comparación de duración de estancia	122
k. Reputación digital.....	123
6. Selección de ciudades y micro-localizaciones para extended stay	124
a. Tamaño del mercado.....	124
b. Profundidad de demanda.....	125
c. Estacionalidad	126
d. Diversificación de generadores	126
e. Accesibilidad	127
f. Transporte público	128
g. Proximidad al empleo.....	129
h. Servicios cotidianos	129
i. Seguridad.....	130
j. Oferta competidora.....	131
k. Coste del suelo o inmueble	132
l. Riesgo regulatorio	132
m. Matriz de puntuación de localizaciones	133

Capítulo 3: Definición del producto de apartamentos con servicios: posicionamiento, unidades, servicios y experiencia del huésped137



1. Definición del público objetivo y propuesta de valor	137
a. Cliente corporativo	137
b. Cliente individual	138
c. Parejas	139
d. Familias	140
e. Estancias profesionales	141
f. Estancias sanitarias	142
g. Estancias educativas	143
h. Segmentación por poder adquisitivo	144
i. Posicionamiento económico, midscale, upscale y premium	145
2. Mix de unidades en un aparthotel o serviced apartment	146
a. Estudios	146
b. Estudios superiores	147
c. Apartamentos de un dormitorio	148
d. Apartamentos de dos dormitorios	148
e. Apartamentos familiares	149
f. Unidades comunicadas	150
g. Unidades accesibles	151
h. Penthouses	152
i. Distribución porcentual óptima del inventario	153
3. Programa funcional de la unidad extended stay	154
a. Dormitorio	154
b. Zona de estar	155
c. Cocina	156
d. Comedor	157
e. Espacio de trabajo	158
f. Baño	159
g. Almacenamiento	160
h. Lavandería	161
i. Equipamiento	161
j. Ergonomía de estancias prolongadas	163
4. Definición del paquete de servicios	164
a. Recepción	164
b. Atención digital	165
c. Housekeeping	166
d. Cambio de ropa	167
e. Lavandería	168
f. Mantenimiento	168
g. Desayuno	169
h. Restauración	170
i. Gimnasio	171
j. Coworking	171
k. Aparcamiento	172
l. Servicios complementarios	173
5. Espacios comunes y amenities en apartamentos con servicios	174
a. Lobby	174
b. Lounge	175
c. Coworking	175
d. Gimnasio	176
e. Lavandería común	177
f. Restauración	178



g. Grab & go.....	178
h. Terrazas	179
i. Espacios sociales.....	180
j. Salas de reuniones.....	180
k. Almacenamiento	181
l. Paquetería	182
6. Elaboración del product brief	183
a. Segmento objetivo	183
b. Número de unidades.....	184
c. Mix de unidades.....	184
d. Superficie media.....	185
e. Nivel de servicio	186
f. Amenities	187
g. Capacidad operativa	188
h. Tarifa objetivo	189
i. Duración de estancia objetivo	190
j. Coste máximo de desarrollo.....	190
k. Identidad de marca.....	191
l. Parámetros para el diseño y la explotación.....	192
PARTE SEGUNDA.....	195
INVERSIÓN EN APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARHOTELES: MARCO JURÍDICO, VIABILIDAD, FINANCIACIÓN, VALORACIÓN Y DUE DILIGENCE.....	195
Capítulo 4: Marco jurídico y regulatorio internacional de apartamentos con servicios y aparthoteles	195
1. La clasificación jurídica del producto como primer riesgo de la inversión	195
a. Uso hotelero	195
b. Uso turístico	196
c. Uso residencial.....	198
d. Uso terciario	199
e. Alojamiento temporal	200
f. Uso mixto	201
g. Importancia de la clasificación local	202
h. Consecuencias sobre inversión y explotación	203
2. Urbanismo y compatibilidad de uso.....	204
a. Planeamiento urbanístico.....	204
b. Uso permitido.....	205
c. Cambio de uso	206
d. Compatibilidad urbanística	207
e. Densidad.....	208
f. Edificabilidad	209
g. Dotaciones	210
h. Aparcamiento	211
i. Limitaciones municipales.....	211
j. Edificios protegidos	212
3. Licencias y autorizaciones	213
a. Licencia urbanística	213
b. Licencia de obras	214
c. Licencia de actividad	215
d. Autorización turística	217

e. Declaración responsable	218
f. Registro del establecimiento.....	218
g. Protección contra incendios	219
h. Accesibilidad.....	220
i. Sanidad	221
j. Seguridad.....	222
4. Diferencia jurídica entre alojamiento temporal y arrendamiento residencial	223
a. Duración	223
b. Destino de la estancia	224
c. Servicios prestados	225
d. Residencia habitual	226
e. Derechos del ocupante.....	227
f. Recuperación de la unidad	227
g. Fianzas y depósitos	228
h. Prórrogas	229
i. Riesgo de recalificación jurídica	230
5. Fiscalidad operativa a considerar en cada jurisdicción	232
a. Impuestos indirectos	232
b. IVA y figuras equivalentes	233
c. Tributación del alojamiento.....	233
d. Tasas turísticas	234
e. Impuestos inmobiliarios	235
f. Retenciones.....	235
g. Tributación de propietarios y operadores.....	236
h. Estructuración fiscal de inversiones internacionales	237
6. Due diligence regulatoria internacional	238
a. Checklist de clasificación	238
b. Uso urbanístico.....	239
c. Licencias.....	241
d. Capacidad autorizada	241
e. Restricciones de estancia	242
f. Obligaciones de registro.....	243
g. Protección de consumidores	244
h. Protección de datos.....	245
i. Seguridad.....	246
j. Riesgo de modificación normativa	247
k. Informe local de asesores especializados	248
Capítulo 5: Inversión en apartamentos con servicios y aparthoteles: tesis de inversión y estructura económica del activo.....	252
1. Razones para invertir en serviced apartments y extended stay.....	252
a. Diversificación inmobiliaria	252
b. Demanda recurrente	253
c. Estancias prolongadas	254
d. Menor rotación	255
e. Flexibilidad tarifaria	256
f. Capacidad de gestión de ingresos	257
g. Exposición al sector living	258
h. Exposición al sector hospitality	259
2. Estrategias de inversión	260
a. Core	260



b. Core plus.....	261
c. Value add	262
d. Opportunistic.....	263
e. Desarrollo desde suelo	264
f. Adquisición de activo estabilizado	265
g. Adquisición para reposicionamiento	266
h. Reconversión de otros usos	267
i. Plataformas de múltiples activos.....	268
3. Estructura de ingresos.....	269
a. Ingresos por alojamiento.....	269
b. Tarifas diarias	270
c. Tarifas semanales	271
d. Tarifas mensuales.....	272
e. Contratos corporativos.....	273
f. Aparcamiento.....	274
g. Lavandería	275
h. Restauración.....	277
i. Servicios adicionales	277
j. Otros ingresos.....	278
4. Estructura de costes operativos.....	279
a. Personal	279
b. Housekeeping.....	280
c. Lavandería	281
d. Suministros.....	282
e. Energía.....	283
f. Distribución	284
g. Comisiones	285
h. Marketing.....	285
i. Mantenimiento.....	286
j. Seguros	287
k. Tecnología.....	288
l. Administración	289
m. Fees de operador y marca.....	290
5. Impacto económico de la duración media de la estancia	291
a. Frecuencia de check-in y check-out.....	291
b. Limpieza de salida	292
c. Limpiezas intermedias	292
d. Consumo de amenities.....	293
e. Coste de adquisición del cliente	294
f. Coste de distribución.....	295
g. Utilización de personal	295
h. Margen por estancia	297
i. Rentabilidad según length of stay	298
6. Riesgos específicos de la inversión extended stay	300
a. Riesgo de demanda	300
b. Riesgo de tarifa.....	301
c. Riesgo regulatorio.....	301
d. Riesgo operativo.....	302
e. Riesgo de operador	303
f. Riesgo tecnológico	304
g. Riesgo de costes	305



h. Riesgo de construcción	306
i. Riesgo de financiación	307
j. Riesgo de liquidez	308
k. Riesgo de salida	309

Capítulo 6: Viabilidad financiera y rentabilidad de apartamentos con servicios: ADR, ocupación, RevPAR, GOP y break-even314

1. Elaboración del estudio de viabilidad	314
a. Número de unidades	314
b. Mix de unidades	315
c. Días disponibles	317
d. Ocupación.....	318
e. ADR	319
f. Estancia media	320
g. Ingresos complementarios	322
h. Ramp-up	323
i. Horizonte de proyección	324
2. Modelización de los ingresos de alojamiento	325
a. Room nights disponibles	326
b. Room nights vendidas	327
c. Ocupación	327
d. ADR.....	328
e. RevPAR	330
f. Tarifas semanales	331
g. Tarifas mensuales	332
h. Descuentos por duración	333
i. Mix de segmentos	334
j. Estacionalidad.....	335
3. Presupuesto operativo	336
a. Ingresos	336
b. Gastos departamentales	337
c. Gastos no distribuidos	338
d. Personal.....	340
e. Housekeeping.....	341
f. Marketing.....	342
g. Distribución	343
h. Utilities	344
i. Mantenimiento.....	345
j. Tecnología	347
k. Seguros	347
l. Fees.....	348
4. Indicadores de rentabilidad de serviced apartments	349
a. ADR	349
b. Ocupación.....	350
c. RevPAR.....	350
d. TRevPAR	351
e. GOP	352
f. GOP margin	352
g. GOPPAR	353
h. EBITDA.....	354
i. Margen operativo.....	355



j. Coste por unidad ocupada.....	355
k. Ingreso neto por unidad disponible.....	356
l. Estancia media.....	357
5. Punto de equilibrio o break-even	358
a. Costes fijos.....	358
b. Costes variables.....	359
c. Margen de contribución	360
d. Ocupación de equilibrio	361
e. ADR de equilibrio.....	362
f. RevPAR de equilibrio	362
g. Sensibilidad a costes laborales	363
h. Sensibilidad a energía.....	364
i. Sensibilidad a comisiones.....	365
j. Stress test.....	365
6. Rentabilidad del proyecto y análisis de sensibilidad	367
a. NOI.....	367
b. EBITDA.....	368
c. Flujo de caja	369
d. Cash-on-cash	369
e. Yield on cost	370
f. TIR	371
g. VAN.....	372
h. Equity multiple	373
i. Payback.....	373
j. Escenario base	374
k. Escenario optimista	375
l. Escenario adverso.....	376
m. Matriz ADR/ocupación	377
n. Matriz coste de desarrollo/yield	379
Capítulo 7: Compra, financiación, valoración y due diligence de apartamentos con servicios y aparthoteles	382
1. Proceso de adquisición.....	382
a. Definición de criterios de inversión	382
b. Screening de oportunidades	384
c. NDA.....	386
d. Información inicial.....	387
e. Oferta indicativa	388
f. LOI	390
g. Due diligence	391
h. Oferta vinculante.....	392
i. Contrato de compraventa	393
j. Closing	394
2. Due diligence inmobiliaria y urbanística.....	396
a. Titularidad	396
b. Cargas	397
c. Servidumbres.....	398
d. Catastro	398
e. Planeamiento	399
f. Uso	400
g. Licencias.....	401



h. Ocupación.....	402
i. Expedientes administrativos	403
j. Posibles cambios de uso	403
3. Due diligence operativa y comercial	404
a. Ocupación histórica	404
b. ADR.....	405
c. RevPAR.....	406
d. Estancia media	407
e. Segmentación	408
f. Clientes corporativos.....	409
g. Canales	410
h. Reputación	411
i. Contratos	412
j. Personal	413
k. Proveedores.....	414
l. Forecast	415
4. Due diligence técnica y CAPEX	416
a. Estado del edificio	416
b. Habitaciones y apartamentos	417
c. Cocinas.....	418
d. Instalaciones.....	419
e. Ascensores.....	420
f. Climatización	421
g. Protección contra incendios	422
h. Fachadas.....	422
i. Cubiertas.....	423
j. Eficiencia energética.....	424
k. FF&E.....	425
l. CAPEX inmediato y futuro	426
5. Financiación de apartamentos con servicios	427
a. Deuda bancaria.....	427
b. Loan-to-value	428
c. Loan-to-cost	428
d. DSCR	429
e. ICR.....	430
f. Financiación de desarrollo	431
g. Financiación puente	432
h. Refinanciación	433
i. Mezzanine	434
j. Preferred equity	434
k. Joint ventures	435
l. Covenants	436
6. Valoración y precio máximo de compra	437
a. Capitalización del NOI.....	438
b. DCF	439
c. Comparables	440
d. Yield.....	441
e. Valor por unidad.....	442
f. Valor del inmueble	443
g. Valor del negocio	444
h. Valor de la marca.....	445



i. CAPEX pendiente	446
j. Ajustes de precio	446
k. Precio máximo de compra	448
l. Estrategia de salida	449
PARTE TERCERA.	455
DESARROLLO DE APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARHOTELES: OBRA NUEVA, RECONVERSIÓN, DISEÑO Y CAPEX	455
Capítulo 8: Desarrollo y reconversión de apartamentos con servicios y aparthoteles.....	455
1. Alternativas de desarrollo	455
a. Obra nueva	455
b. Rehabilitación.....	456
c. Conversión de hotel.....	457
d. Conversión de oficinas	459
e. Conversión residencial	460
f. Conversión de edificio comercial	461
g. Ampliación de establecimiento existente	462
h. Proyecto de uso mixto.....	464
2. Análisis del inmueble antes de la reconversión	465
a. Estructura	465
b. Profundidad de planta.....	466
c. Fachada	467
d. Patios.....	468
e. Núcleos	469
f. Ascensores	469
g. Evacuación	470
h. Alturas	471
i. Instalaciones	472
j. Accesibilidad	473
k. Posibilidad de incorporar cocinas	474
3. Eficiencia del proyecto	474
a. Superficie construida.....	475
b. Superficie útil.....	477
c. Superficie vendible	477
d. Número de unidades.....	478
e. Superficie media por unidad	479
f. Ratio neto/bruto	480
g. Circulaciones.....	481
h. Back of house	482
i. Espacios comunes.....	483
j. Densidad óptima	484
4. Presupuesto de desarrollo.....	485
a. Suelo o adquisición	485
b. Construcción.....	486
c. Instalaciones	487
d. FF&E	488
e. OS&E.....	489
f. Honorarios.....	490
g. Licencias.....	491
h. Financiación.....	492



i. Pre-opening	493
j. Contingencias	494
k. Intereses durante construcción	495
5. Gestión del proyecto	495
a. Promotor	495
b. Project manager	496
c. Arquitecto	497
d. Ingenierías	498
e. Interiorista	499
f. Operador	500
g. Quantity surveyor	501
h. Constructora	502
i. Proveedores	503
j. Matriz de responsabilidades	503
6. Cronograma desde adquisición hasta apertura	504
a. Due diligence	504
b. Diseño conceptual	505
c. Anteproyecto	506
d. Proyecto	507
e. Licencias	507
f. Licitación	508
g. Construcción	509
h. FF&E	510
i. Contratación	511
j. Instalación de sistemas	511
k. Pre-opening	513
l. Soft opening	514
m. Apertura	515
Capítulo 9: Diseño técnico de apartamentos con servicios y apartoteles: unidades, instalaciones, mantenimiento y sostenibilidad	522
1. Diseño interior de la unidad extended stay	522
a. Distribución	522
b. Dormitorio	524
c. Salón	525
d. Zona de trabajo	526
e. Cocina	527
f. Baño	528
g. Almacenamiento	529
h. Maleteros	530
i. Iluminación	531
j. Ergonomía	532
2. Diseño de cocinas para estancias prolongadas	535
a. Frigorífico	535
b. Placa	536
c. Microondas	536
d. Horno	537
e. Lavavajillas	538
f. Fregadero	539
g. Campana	539
h. Menaje	540



i. Almacenamiento	541
j. Seguridad.....	542
k. Facilidad de mantenimiento	543
3. Instalaciones del aparthotel	544
a. Electricidad	544
b. Fontanería	545
c. Agua caliente	546
d. Climatización	547
e. Ventilación.....	548
f. Telecomunicaciones	549
g. Wi-Fi.....	550
h. Protección contra incendios.....	551
i. Control de accesos.....	552
j. CCTV	553
k. Gestión energética.....	554
4. Diseño para housekeeping y mantenimiento	555
a. Office de planta	555
b. Almacenes	556
c. Ropa limpia	556
d. Ropa sucia	557
e. Residuos	558
f. Taller de mantenimiento.....	560
g. Almacén de repuestos	560
h. Circulaciones de servicio	561
i. Montacargas.....	562
j. Back of house	563
5. Durabilidad, FF&E y coste del ciclo de vida.....	564
a. Pavimentos	564
b. Revestimientos	565
c. Mobiliario	566
d. Colchones	566
e. Tapicerías.....	567
f. Electrodomésticos.....	568
g. Iluminación	569
h. Sanitarios.....	570
i. Reposición	570
j. Reserve for replacement	571
k. Total cost of ownership	572
6. Sostenibilidad y eficiencia operativa.....	574
a. Consumo energético.....	574
b. Consumo de agua.....	575
c. Iluminación eficiente	576
d. Climatización	576
e. Monitorización	577
f. Reducción de residuos	578
g. Housekeeping sostenible.....	579
h. Compras responsables	580
i. Certificaciones	581
j. Huella de carbono	582
k. CAPEX verde	583
l. Retorno económico de las mejoras	584



PARTE CUARTA.....591

OPERACIÓN Y RENTABILIDAD DE APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARHOTELES: OPERADOR, HOUSEKEEPING, PERSONAL, COMERCIALIZACIÓN Y REVENUE MANAGEMENT591

Capítulo 10: Operadores, marcas y contratos de gestión de apartamentos con servicios y extended stay.....591

1. Selección del modelo operativo.....	591
a. Operación propia.....	591
b. Operador independiente.....	593
c. Operador especializado	594
d. Marca internacional	595
e. Franquicia	596
f. Management agreement	597
g. Arrendamiento	598
h. White label management.....	599
2. Selección del operador.....	600
a. Experiencia	600
b. Geografías	601
c. Segmento.....	602
d. Resultados históricos.....	603
e. Capacidad comercial.....	604
f. Tecnología	605
g. Equipo.....	607
h. Pipeline.....	607
i. Solvencia.....	608
j. Referencias	609
3. Selección de marca	610
a. Reconocimiento.....	610
b. Distribución	610
c. Fidelización	611
d. Estándares	612
e. Costes	613
f. Encaje con el producto.....	614
g. Encaje con la demanda.....	615
h. Brand contribution	615
4. Contrato de gestión	616
a. Duración	616
b. Base fee	617
c. Incentive fee	618
d. Owner's priority.....	618
e. Presupuesto.....	619
f. Business plan.....	620
g. CAPEX	621
h. Personal.....	621
i. Cuentas bancarias.....	622
j. Auditoría.....	623
k. Performance test	624
l. Terminación.....	625
5. Arrendamiento del aparthotel a un operador	626
a. Renta fija.....	626



b. Renta variable	626
c. Renta híbrida	627
d. Garantía	628
e. Depósito	628
f. Aval	629
g. Indexación	630
h. CAPEX	631
i. FF&E	631
j. Obras	632
k. Mantenimiento	632
l. Salida del operador	633
6. Negociación propietario-operador	634
a. Reparto de riesgos	634
b. Control presupuestario	635
c. Reporting	636
d. Related-party transactions	637
e. Compras centralizadas	638
f. Seguros	638
g. Personal	639
h. CAPEX	640
i. Cambio de control	640
j. Non-compete	641
k. Exit	642
l. Reposición del operador	642
Capítulo 11: Operación de apartamentos con servicios: staffing, housekeeping, mantenimiento y experiencia de larga estancia	647
1. Organización operativa	647
a. General manager	647
b. Operations manager	649
c. Front office	650
d. Guest services	651
e. Housekeeping	652
f. Mantenimiento	653
g. Comercial	656
h. Revenue	657
i. Finanzas	658
j. Servicios externalizados	659
2. Staffing del modelo extended stay	660
a. Plantilla fija	660
b. Plantilla variable	661
c. Ratio empleados/unidad	662
d. Turnos	663
e. Recepción 24 horas	664
f. Recepción limitada	665
g. Atención remota	665
h. Outsourcing	666
i. Productividad laboral	667
j. Coste laboral por unidad	668
3. Housekeeping para estancias medias y largas	669
a. Limpieza de salida	669



b. Limpieza diaria.....	671
c. Limpieza semanal.....	671
d. Limpieza bajo demanda	672
e. Cambio de ropa	673
f. Amenities	674
g. Cocinas.....	675
h. Control de inventario	676
i. Productividad	676
j. Coste por limpieza.....	677
4. Gestión de la estancia prolongada	679
a. Pre-arrival	679
b. Check-in	680
c. Onboarding del huésped	681
d. Información del alojamiento	683
e. Contacto durante la estancia	684
f. Incidencias.....	684
g. Renovaciones.....	685
h. Extensiones	686
i. Cambio de unidad.....	686
j. Check-out	687
5. Mantenimiento y control del activo.....	688
a. Mantenimiento preventivo	688
b. Mantenimiento correctivo	689
c. Habitaciones fuera de servicio.....	690
d. Electrodomésticos	691
e. Instalaciones.....	692
f. Inventario de repuestos	693
g. SLA	694
h. Tickets	694
i. Inspecciones	695
j. CAPEX recurrente	696
6. Calidad y experiencia del huésped extended stay.....	697
a. Limpieza.....	697
b. Ruido	698
c. Wi-Fi.....	699
d. Confort	700
e. Cocina	701
f. Colchón	701
g. Espacio de trabajo	702
h. Atención	703
i. Seguridad.....	703
j. Comunidad	704
k. NPS.....	705
l. Reputación online.....	706
m. Gestión de reclamaciones	707
Capítulo 12: Comercialización, revenue management, tecnología y control de rentabilidad de apartamentos con servicios	717
1. Estrategia comercial.....	717
a. Empresas	717
b. Key accounts.....	719



c. Agencias de viajes	720
d. TMC	721
e. Relocation.....	722
f. GDS	723
g. OTAs	724
h. Venta directa	725
i. Instituciones	726
j. Universidades	727
k. Hospitales	729
l. Productoras	730
2. Contratación corporativa	731
a. RFP	731
b. Tarifas negociadas	731
c. Tarifas dinámicas	732
d. Tarifas por volumen	733
e. Tarifas semanales	734
f. Tarifas mensuales.....	734
g. Allotments	735
h. Last room availability	736
i. Cancelación.....	736
j. No-show	737
k. Facturación corporativa.....	738
3. Revenue management para extended stay	738
a. Segmentación por duración	738
b. BAR	739
c. Descuentos por estancia.....	740
d. Tarifas semanales	741
e. Tarifas mensuales	741
f. Restricciones	742
g. Minimum length of stay	743
h. Maximum length of stay.....	743
i. Displacement analysis	744
j. Overbooking	746
k. Optimización del inventario	746
4. Forecast de ocupación y estancia.....	747
a. On the books	747
b. Pickup	748
c. Pace	749
d. Lead time	749
e. Cancellations	750
f. Extensiones	751
g. Salidas anticipadas.....	752
h. Ocupación futura.....	752
i. Estancia media.....	753
j. Forecast semanal.....	753
k. Forecast mensual.....	754
5. Tecnología para serviced apartments	755
a. PMS.....	755
b. CRS.....	756
c. Channel manager	757
d. Revenue management system	758

e. CRM	759
f. Motor de reservas	759
g. Pagos	760
h. Facturación	761
i. Cerraduras digitales	762
j. Check-in online	762
k. Aplicación del huésped	763
l. Business intelligence	764
m. Integraciones	765
6. Control de rentabilidad y asset management	766
a. Presupuesto anual	766
b. Forecast	768
c. Variance analysis	768
d. ADR	769
e. Ocupación	770
f. RevPAR	770
g. GOP	771
h. GOPPAR	772
i. EBITDA	772
j. Flujo de caja	773
k. Benchmarking	774
l. CAPEX	775
m. Reunión mensual de propietario	775
n. Plan de mejora del activo	777
o. Ramp-up hasta estabilización	778
PARTE QUINTA.	790
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARHOTELES (SERVICED APARTMENTS / EXTENDED STAY)	790
Capítulo 13: Checklists y formularios de inversión, mercado, viabilidad y adquisición de apartamentos con servicios	790
1. CHECKLIST. Análisis preliminar de una oportunidad	790
a. Ubicación	791
b. Mercado	791
c. Demanda	792
d. Competencia	793
e. Uso	793
f. Licencias	794
g. Número de unidades	794
h. Superficie	795
i. CAPEX	795
j. Operador	796
k. ADR	797
l. Ocupación	797
m. Precio	797
n. Yield	798
2. FORMULARIO. Análisis de mercado y competitive set	799
a. Ficha de ciudad	799
b. Generadores de demanda	800
c. Competidores	800



d. Unidades.....	801
e. Tipologías.....	801
f. ADR.....	802
g. Ocupación.....	802
h. Servicios.....	803
i. Reputación.....	803
j. Pipeline.....	804
k. Conclusiones.....	804
3. CHECKLIST. Estudio de viabilidad financiera	805
a. Inversión	805
b. CAPEX	806
c. ADR	807
d. Ocupación.....	807
e. Estancia media.....	807
f. Ingresos	808
g. Costes	808
h. Personal.....	809
i. GOP.....	809
j. EBITDA	810
k. Break-even.....	810
l. TIR.....	811
m. VAN	811
4. FORMULARIO. Underwriting de un serviced apartment	812
a. Purchase price	812
b. Acquisition costs.....	813
c. Development cost.....	813
d. Financing	813
e. Operating assumptions	814
f. Revenue assumptions	815
g. Exit assumptions.....	815
h. Sensitivities.....	815
i. Returns	816
j. Investment committee recommendation	816
5. CHECKLIST. Due diligence completa de adquisición	817
a. Jurídica.....	818
b. Urbanística	818
c. Regulatoria.....	819
d. Técnica.....	819
e. Comercial.....	820
f. Operativa.....	821
g. Financiera	821
h. Fiscal	822
i. Laboral	822
j. Medioambiental	823
k. Tecnológica	823
l. Contratos.....	824
6. FORMULARIOS. Decisión de inversión	825
a. Investment teaser.....	825
b. Screening sheet	826
c. Red flags report	827
d. Due diligence tracker.....	828



e. CAPEX adjustment sheet	828
f. Price adjustment form	829
g. Investment committee memorandum	830
h. Go / No-Go	831

Capítulo 14: Checklists y formularios de desarrollo, diseño, construcción, reconversión y apertura de aparthoteles833

1. CHECKLIST. Selección de solar o edificio para desarrollo de un aparthotel	833
a. Situación	834
b. Uso	834
c. Edificabilidad.....	835
d. Superficie.....	835
e. Accesos	836
f. Visibilidad	836
g. Transporte	837
h. Estructura	837
i. Instalaciones	838
j. Conversión.....	838
k. Riesgos.....	839
2. FORMULARIO. Product brief para apartamentos con servicios	840
a. Segmento.....	840
b. Posicionamiento.....	840
c. Número de unidades	841
d. Mix.....	841
e. Superficies	842
f. Cocinas	842
g. Amenities.....	843
h. Servicios.....	843
i. Back of house	844
j. Tecnología	844
k. Presupuesto.....	845
3. CHECKLIST. Verificación técnica del diseño	845
a. Unidad	846
b. Cocina.....	846
c. Baño.....	847
d. Almacenamiento	847
e. Acústica	847
f. Climatización	848
g. Electricidad	848
h. Fontanería	849
i. Wi-Fi	849
j. Seguridad.....	850
k. Accesibilidad	850
l. Mantenimiento.....	851
4. CHECKLIST. Reconversión de edificios a apartamentos con servicios.....	852
a. Hotel a aparthotel	852
b. Oficinas a serviced apartments	852
c. Vivienda a alojamiento gestionado	853
d. Cambio de uso.....	853
e. Estructura	854
f. Instalaciones.....	854

g. Cocinas.....	855
h. Evacuación.....	855
i. Licencias	856
j. CAPEX	856
k. Plazo	857
l. Contingencias	857
5. FORMULARIOS DE CONTROL DE DESARROLLO	858
a. FORMULARIO. Development budget.....	858
b. FORMULARIO. CAPEX tracker.....	860
c. FORMULARIO. Change order form	861
d. FORMULARIO. Risk register	862
e. FORMULARIO. Procurement tracker	863
f. FORMULARIO. FF&E tracker.....	865
g. FORMULARIO. OS&E tracker	866
h. FORMULARIO. Construction progress report.....	867
i. FORMULARIO. Snagging list.....	868
j. FORMULARIO. Handover form	870
6. CHECKLIST. Pre-opening y apertura de un aparthotel	871
a. Licencias.....	872
b. Personal.....	872
c. Sistemas	873
d. Unidades.....	873
e. Housekeeping.....	874
f. Mantenimiento	874
g. Seguridad.....	875
h. Inventario	875
i. Distribución	876
j. Comercialización.....	876
k. Reservas.....	877
l. Soft opening	877
m. Go / No-Go	878
Capítulo 15: Checklists y formularios de operación, housekeeping, personal, mantenimiento y experiencia del huésped extended stay	880
1. Checklist diario de operación.....	881
a. Ocupación.....	881
b. Llegadas.....	882
c. Salidas	882
d. Extensiones	883
e. Habitaciones bloqueadas	884
f. Incidencias.....	885
g. VIP.....	885
h. Personal.....	886
i. Mantenimiento.....	887
j. Seguridad.....	887
2. Formularios de housekeeping.....	888
a. Limpieza de salida.....	888
b. Limpieza periódica.....	890
c. Cambio de ropa	891
d. Inspección de unidad.....	891
e. Cocina	892



f. Electrodomésticos.....	893
g. Amenities.....	894
h. Objetos olvidados.....	894
i. Inventario	895
j. Productividad	896
3. Formularios de mantenimiento	897
a. Preventive maintenance checklist	897
b. Parte de avería	898
c. Orden de trabajo	899
d. Registro de incidencias	899
e. Unidad fuera de servicio.....	900
f. Control de electrodomésticos	901
g. Inventario de repuestos	902
h. Inspección periódica.....	903
i. CAPEX request	903
j. Cierre de incidencia	904
4. Formularios de gestión del huésped de larga estancia	905
a. Pre-arrival form	905
b. Registration form	906
c. Welcome checklist	907
d. Preferencias.....	907
e. Solicitud de housekeeping.....	908
f. Extensión de estancia.....	908
g. Cambio de unidad.....	909
h. Incidencia	910
i. Reclamación	911
j. Early departure.....	911
k. Check-out.....	912
5. Checklists de personal y staffing	913
a. Plantilla necesaria.....	913
b. Turnos.....	914
c. Cobertura.....	915
d. Formación.....	916
e. Uniformidad	916
f. Productividad	917
g. Externalización.....	917
h. Evaluación	918
i. Seguridad laboral.....	918
j. Plan de contingencia	919
6. Formularios de calidad	920
a. Room inspection.....	920
b. Mystery guest.....	921
c. Auditoría de housekeeping.....	922
d. Auditoría de mantenimiento.....	923
e. Auditoría de servicio.....	923
f. Guest satisfaction	924
g. NPS	925
h. Reclamaciones.....	926
i. Corrective action plan	927
j. Seguimiento.....	927



Capítulo 16: Checklists y formularios de comercialización, revenue management, presupuesto y rentabilidad de serviced apartments.....932

1. Checklist comercial	933
a. Segmentos objetivo	933
b. Empresas	934
c. Relocation	935
d. Agencias	936
e. TMC	936
f. OTAs	937
g. GDS	937
h. Venta directa	938
i. Producción por cuenta	938
j. Pipeline comercial	939
2. Formularios de contratación corporativa	941
a. Corporate account profile	941
b. RFP response	942
c. Rate agreement	942
d. Volume agreement.....	943
e. Long-stay quotation	944
f. Group extended-stay proposal	945
g. Credit application	945
h. Account review	946
3. Checklist de revenue management	947
a. Ocupación.....	947
b. ADR.....	948
c. Pickup	948
d. Pace	949
e. Lead time	949
f. Estancia media	950
g. Tarifas semanales	950
h. Tarifas mensuales.....	951
i. Restricciones.....	951
j. Competencia.....	952
k. Forecast	952
4. Formularios de forecast y presupuesto	953
a. Daily forecast	953
b. Weekly forecast.....	954
c. Monthly forecast	955
d. Rolling forecast.....	956
e. Annual budget	956
f. Revenue budget	957
g. Payroll budget.....	958
h. Housekeeping budget	958
i. Utilities budget	959
j. CAPEX budget	960
5. Formularios de control financiero.....	962
a. P&L mensual	962
b. Budget versus actual	963
c. Variance report	964
d. GOP analysis	964

e. GOPPAR	965
f. EBITDA	965
g. Cash flow	966
h. Break-even	966
i. Cost per occupied unit	967
j. Owner reporting	968
6. Dashboard integral del propietario de apartamentos con servicios	969
a. Ocupación	970
b. ADR	970
c. RevPAR	971
d. Estancia media	971
e. Channel mix	972
f. Corporate mix	972
g. Coste de adquisición	973
h. Coste de housekeeping	973
i. Coste laboral	974
j. GOP	975
k. EBITDA	975
l. CAPEX	976
m. Reputación	976
n. Forecast	977
o. Valor estimado del activo	978
PARTE SEXTA.	988
PRÁCTICA DE APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARHOTELES (SERVICED APARTMENTS / EXTENDED STAY): CASOS DE INVERSIÓN, DESARROLLO, OPERACIÓN Y RENTABILIDAD	988
Capítulo 17: Práctica de inversión y desarrollo de apartamentos con servicios: casos de obra nueva, adquisición y reconversión	988
1. Caso práctico de desarrollo de un aparthotel urbano de obra nueva	989
a. Mercado	989
b. Solar	990
c. Programa	992
d. Número de unidades	993
e. Mix	994
f. CAPEX	995
g. Financiación	996
h. ADR	997
i. Ocupación	998
j. Rentabilidad	998
k. Decisión Go / No-Go	1000
2. Caso práctico de compra de un serviced apartment estabilizado	1000
a. Información de venta	1000
b. P&L	1001
c. Operador	1002
d. Contratos	1003
e. CAPEX	1004
f. Valoración	1005
g. Yield	1006
h. Financiación	1006
i. Precio máximo	1007

j. Oferta	1007
3. Caso práctico de reconversión de oficinas en apartamentos con servicios.....	1008
a. Análisis urbanístico	1008
b. Estructura	1009
c. Layout	1010
d. Número de unidades	1011
e. Cambio de uso	1011
f. Obras	1012
g. CAPEX	1013
h. Plazo	1014
i. Operación	1015
j. Retorno.....	1016
4. Caso práctico de conversión de un hotel tradicional en apartotel	1018
a. Hotel existente	1018
b. Demanda	1019
c. Habitaciones	1020
d. Incorporación de cocinas	1020
e. Reducción de servicios	1021
f. Nuevo staffing	1022
g. Nuevo ADR.....	1023
h. Nueva estancia media	1023
i. CAPEX	1024
j. Incremento de valor	1025
5. Caso práctico de desarrollo mixed-use.....	1026
a. Hotel	1026
b. Serviced apartments	1027
c. Residencial	1028
d. Retail.....	1029
e. Servicios compartidos	1030
f. Asignación de costes	1031
g. Operador	1031
h. Financiación.....	1032
i. Rentabilidad por componente.....	1033
j. Valor global.....	1034
6. Comparación de los casos	1036
a. Inversión por unidad	1036
b. ADR.....	1037
c. Ocupación	1037
d. Estancia media	1038
e. RevPAR	1039
f. GOP	1039
g. Margen	1040
h. Yield on cost	1040
i. TIR.....	1041
j. Riesgo	1042
k. Liquidez.....	1044
l. Conclusiones para el inversor.....	1045
Capítulo 18: Práctica de operación y rentabilidad de apartamentos con servicios: casos de pricing, housekeeping, staffing y break-even.....	1056
1. Caso práctico de optimización de la duración media de estancia	1056



a. Situación inicial	1056
b. Mix diario/semanal/mensual	1057
c. Rotación	1059
d. Housekeeping	1060
e. Distribución	1060
f. ADR	1061
g. RevPAR	1062
h. Margen	1063
i. Nueva estrategia	1065
j. Resultado	1066
2. Caso práctico de reducción del coste de housekeeping	1067
a. Frecuencia inicial	1067
b. Coste laboral	1068
c. Coste de lavandería	1068
d. Amenities	1069
e. Nueva frecuencia	1070
f. Comunicación al huésped	1072
g. Productividad	1072
h. Ahorro	1073
i. Impacto en satisfacción	1074
j. Resultado neto	1075
3. Caso práctico de dimensionamiento de plantilla	1076
a. Número de unidades	1076
b. Ocupación	1076
c. Llegadas	1077
d. Salidas	1078
e. Estancia media	1078
f. Recepción	1079
g. Housekeeping	1080
h. Mantenimiento	1082
i. Externalización	1082
j. Coste laboral	1083
k. Ratio empleados/unidad	1084
4. Caso práctico de revenue management extended stay	1085
a. Demanda	1085
b. BAR	1086
c. Tarifas semanales	1086
d. Tarifas mensuales	1087
e. Descuento por duración	1088
f. Displacement	1088
g. Ocupación	1090
h. ADR	1091
i. RevPAR	1092
j. GOP	1092
k. Estrategia óptima	1093
5. Caso práctico de cálculo del break-even de un aparthotel	1094
a. Inventario	1094
b. Costes fijos	1095
c. Costes variables	1095
d. ADR	1096
e. Margen de contribución	1098

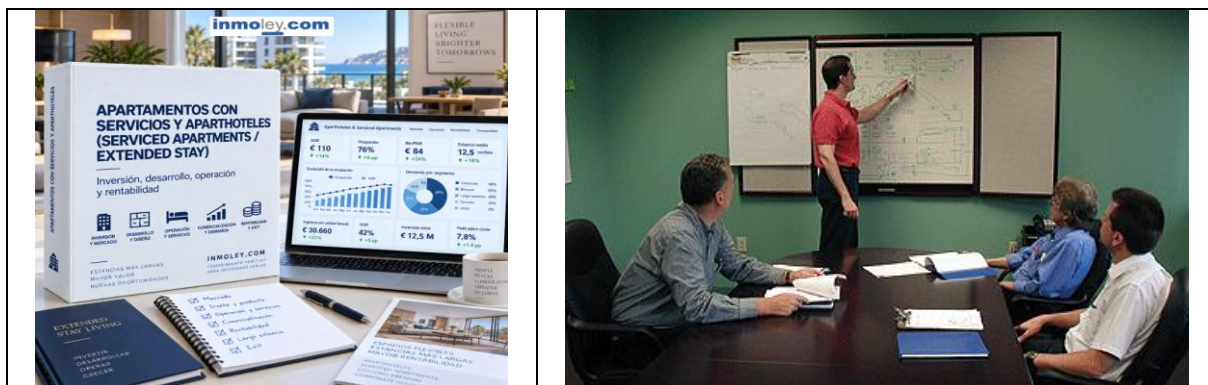


f. Ocupación de equilibrio	1098
g. RevPAR de equilibrio	1099
h. Escenario adverso	1099
i. Medidas correctoras	1101
j. Conclusión	1102
6. Caso práctico de ramp-up después de la apertura	1103
a. Mes 1	1103
b. Mes 3	1105
c. Mes 6	1106
d. Mes 12	1107
e. Ocupación	1108
f. ADR	1108
g. Estancia media	1109
h. Clientes corporativos	1110
i. Costes	1112
j. GOP	1112
k. EBITDA	1113
l. Momento de estabilización	1114
Capítulo 19: Caso práctico integral de apartamentos con servicios: desde la identificación de la oportunidad hasta la venta del activo estabilizado	1124
1. Fase 1. Identificación y análisis de la oportunidad	1125
a. Ciudad	1125
b. Micro-localización	1126
c. Demanda	1128
d. Competencia	1129
e. Inmueble	1130
f. Uso	1131
g. Precio	1132
h. Hipótesis iniciales	1133
i. Screening	1134
j. Go / No-Go preliminar	1136
2. Fase 2. Due diligence y definición del producto	1136
a. Due diligence legal	1136
b. Due diligence urbanística	1137
c. Due diligence técnica	1138
d. Due diligence comercial	1138
e. Número de unidades	1139
f. Mix	1140
g. Superficies	1141
h. Servicios	1142
i. Posicionamiento	1143
j. Product brief	1144
3. Fase 3. Business plan y financiación	1145
a. Adquisición	1145
b. CAPEX	1145
c. Financiación	1146
d. ADR	1147
e. Ocupación	1148
f. Estancia media	1149
g. RevPAR	1149



h. GOP.....	1150
i. EBITDA	1152
j. Break-even.....	1153
k. TIR	1154
l. VAN	1155
m. Sensibilidades.....	1155
4. Fase 4. Desarrollo, operador y pre-opening.....	1156
a. Proyecto	1156
b. Licencias	1157
c. Construcción	1158
d. FF&E	1159
e. Selección del operador	1160
f. Contrato	1161
g. Tecnología	1162
h. Contratación.....	1163
i. Comercialización.....	1164
j. Pre-opening	1165
k. Go / No-Go.....	1166
l. Apertura	1167
5. Fase 5. Operación y estabilización	1167
a. Primeros 30 días	1167
b. Primer trimestre	1168
c. Primer semestre	1169
d. Primer año	1170
e. Ocupación.....	1171
f. ADR.....	1172
g. Estancia media.....	1172
h. Housekeeping.....	1173
i. Staffing.....	1174
j. Revenue management	1175
k. GOP	1176
l. EBITDA	1177
m. Plan de mejora	1177
6. Fase 6. Creación de valor, refinanciación y salida	1178
a. Estabilización	1178
b. Normalización del EBITDA	1179
c. CAPEX pendiente	1180
d. Valoración	1181
e. Refinanciación	1183
f. Distribución al inversor	1184
g. Preparación del data room.....	1184
h. Cuaderno de venta	1186
i. Selección de compradores	1187
j. Precio objetivo.....	1188
k. Yield de salida	1188
l. Venta del activo	1189
m. TIR final.....	1190
n. Equity multiple	1191
o. Lecciones aprendidas	1192

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARTHOTELES (SERVICED APARTMENTS / EXTENDED STAY): INVERSIÓN, DESARROLLO, OPERACIÓN Y RENTABILIDAD" en 12 puntos:

Analizar el mercado de apartamentos con servicios y aparthoteles, identificar los principales segmentos de demanda y seleccionar las localizaciones con mayor potencial.

Diferenciar los modelos de serviced apartments, aparthoteles, extended stay, corporate housing y otros formatos de alojamiento flexible.

Definir el producto, el número y mix de unidades, las superficies, las cocinas, los servicios y la experiencia adecuada para estancias medias y largas.

Evaluar la viabilidad jurídica, urbanística, regulatoria y técnica de proyectos de obra nueva, adquisición y reconversión de edificios.

Calcular la inversión total, el CAPEX, el ADR, la ocupación, el RevPAR, el GOP, el EBITDA, el break-even, la TIR, el VAN y la rentabilidad del proyecto.

Realizar el underwriting, la valoración y la due diligence integral de la adquisición de un serviced apartment o aparthotel.

Analizar y estructurar la financiación, el precio máximo de compra, la yield on cost, la yield de salida y las principales sensibilidades de una inversión.

Diseñar y desarrollar apartamentos con servicios eficientes, duraderos y adaptados a housekeeping, mantenimiento, instalaciones, tecnología y sostenibilidad.

Seleccionar operadores y marcas, comparar gestión, franquicia, arrendamiento y white label, y negociar contratos que protejan los intereses del propietario.

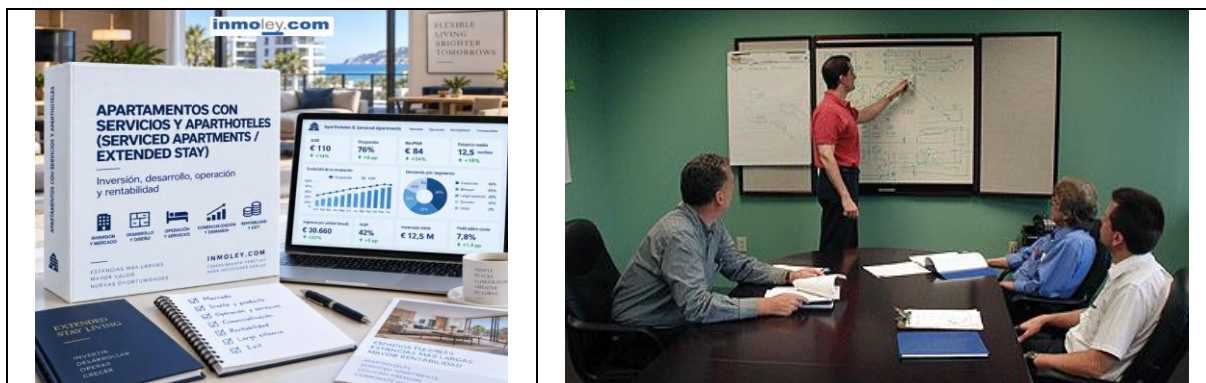


Organizar la operación extended stay, dimensionar la plantilla y optimizar housekeeping, mantenimiento, productividad, costes y experiencia del huésped.

Diseñar la estrategia comercial y de revenue management mediante cuentas corporate, relocation, TMC, GDS, OTAs, venta directa, tarifas semanales y mensuales, forecast y optimización de la estancia media.

Controlar presupuesto, rentabilidad, CAPEX, flujo de caja, asset management y creación de valor mediante checklists, formularios, dashboards y casos prácticos desde la identificación de la oportunidad hasta la venta del activo estabilizado.

Introducción.



APARTAMENTOS CON SERVICIOS Y APARTHOTELES: INVERSIÓN, OPERACIÓN Y RENTABILIDAD EN UN SEGMENTO EN PLENA EVOLUCIÓN

Los apartamentos con servicios, los aparthoteles y los modelos extended stay ocupan un espacio cada vez más relevante entre la hotelería tradicional y el alojamiento residencial. La movilidad profesional, los proyectos empresariales de varias semanas o meses, los procesos de relocation, las estancias sanitarias, académicas y familiares y las nuevas formas de trabajo han impulsado una demanda que necesita algo más que una habitación de hotel, pero también más servicios, flexibilidad y profesionalización que un alquiler convencional.

Esta evolución representa una oportunidad para promotores, inversores, propietarios, operadores, gestores de activos y consultores. Sin embargo, también exige conocimientos específicos. Un serviced apartment no puede analizarse únicamente como un inmueble ni gestionarse simplemente como un hotel con cocina. Su rentabilidad depende de la correcta combinación de ubicación, producto, duración de estancia, ADR, ocupación, costes operativos, canales de venta, housekeeping, personal, financiación y CAPEX.

Esta guía práctica aborda precisamente esa visión integral.

El lector encontrará una metodología para analizar mercados y micro-localizaciones, identificar generadores de demanda, estudiar el competitive set y determinar qué tipo de producto necesita realmente cada mercado. También aprenderá a definir el número y mix de unidades, sus superficies, cocinas, servicios, espacios comunes y back of house, evitando uno de los errores más frecuentes del sector: diseñar primero el edificio y preguntarse después quién lo va a utilizar.

La guía dedica una parte esencial a la inversión y la viabilidad económica. Se desarrollan herramientas para calcular el coste total del proyecto, el CAPEX, la financiación, el ADR, la ocupación, el RevPAR, el GOP, el EBITDA, el break-even, la TIR, el VAN, la yield on cost y el precio máximo de adquisición.



El objetivo no es únicamente conocer estas métricas, sino utilizarlas para decidir.

Una oportunidad puede parecer atractiva por su precio de compra y dejar de serlo cuando se incorporan instalaciones, cambio de uso, cocinas, FF&E, pre-opening y financiación. Del mismo modo, una operación con un ADR aparentemente inferior puede generar mayor rentabilidad si aumenta la estancia media y reduce rotación, housekeeping y costes de distribución.

La comercialización y el revenue management constituyen otro de los pilares de la guía.

El profesional aprenderá a trabajar con empresas, relocation, agencias, TMC, GDS, OTAs y venta directa, así como a analizar la verdadera rentabilidad de cada canal. Se estudian tarifas diarias, semanales y mensuales, descuentos por duración, displacement analysis, restricciones, forecast y gestión del inventario.

En extended stay, vender más noches no siempre significa ganar más dinero.

Una estancia mensual puede ser extraordinariamente rentable en periodos de baja demanda y perjudicial si bloquea fechas de máxima tarifa. Por ello, cada decisión comercial debe analizarse conjuntamente con ocupación, ADR, duración, coste de adquisición y margen.

La guía también profundiza en la operación.

Housekeeping, staffing y mantenimiento tienen una estructura distinta de la hotelería convencional. Una estancia de catorce noches genera muchas menos salidas que siete estancias de dos noches. Esto modifica la productividad, las necesidades de personal, lavandería, amenities y recepción.

A lo largo de la obra se incluyen checklists y formularios completamente desarrollados para inversión, due diligence, desarrollo, construcción, pre-opening, operación, housekeeping, mantenimiento, personal, comercialización, revenue management, presupuesto, P&L y reporting al propietario.

Los casos prácticos permiten comprobar cómo se aplican estos conocimientos en situaciones de obra nueva, adquisición, reconversión de oficinas, transformación de hoteles, mixed-use, optimización operativa, break-even y ramp-up.

Finalmente, un caso integral acompaña una inversión desde la identificación de la oportunidad hasta la venta del activo estabilizado.

Esta perspectiva completa resulta fundamental porque los apartamentos con servicios son, en esencia, operational real estate.

El inmueble proporciona la capacidad física.

La operación genera ingresos.



La gestión de costes determina el margen.

El NOI influye directamente en el valor.

Por ello, una mejora aparentemente pequeña en comercialización, housekeeping, mantenimiento o revenue management puede tener un impacto económico muy superior cuando se capitaliza en el valor del activo.

Dominar estas relaciones permite tomar mejores decisiones, detectar riesgos antes de comprometer capital, negociar con mayor criterio y gestionar el activo con una visión verdaderamente profesional.

Esta guía está concebida como una herramienta práctica de consulta y trabajo.

Su objetivo es ayudar al lector a transformar datos, mercado, diseño y operación en decisiones de inversión y gestión más sólidas.

Porque en un sector cada vez más competitivo, conocer el producto ya no es suficiente.

Hay que comprender cómo se crea, cómo se vende, cómo se opera y, sobre todo, cómo se convierte en rentabilidad sostenible.