



CURSO/GUÍA PRÁCTICA HOTEL EN CRISIS

PLAN DE RESCATE DEL PROPIETARIO, OPERADOR, DEUDA, CAPEX, COSTES, INGRESOS Y REESTRUCTURACIÓN

812 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?.....	20
Introducción.	22
PARTE PRIMERA.	29
EL HOTEL EN CRISIS: DETECCIÓN DEL PROBLEMA, DESTRUCCIÓN DE VALOR Y DIAGNÓSTICO DEL ACTIVO.....	29
Capítulo 1. Hotel en crisis: cómo detectar que el activo está destruyendo valor	29
1. Qué significa realmente que un hotel esté en crisis	29
a. Crisis económica, financiera, operativa e inmobiliaria	29
b. Pérdidas contables frente a destrucción real de valor	30
c. Crisis temporal frente a deterioro estructural.....	32
d. Problemas del activo frente a problemas de gestión.....	34
e. Crisis de liquidez frente a crisis de solvencia.....	35
2. Señales tempranas de deterioro del hotel.....	37
a. Caída de ocupación	37
b. Deterioro del ADR	38
c. Descenso del RevPAR.....	39
d. Contracción del GOP y del NOI.....	40
e. Pérdida de cuota frente al competitive set	42
f. Incremento anormal de costes	44
3. Señales financieras de alarma para el propietario	45
a. Falta de caja.....	45
b. Necesidad recurrente de aportaciones.....	47
c. Incumplimiento del servicio de la deuda.....	48
d. Covenants financieros tensionados.....	49
e. Aplazamiento sistemático del CAPEX	50
f. Incremento del endeudamiento operativo.....	52
4. Cómo se destruye valor en un hotel.....	53
a. Reducción del NOI	53
b. Aumento del riesgo del activo.....	55
c. Incremento de la rentabilidad exigida por el inversor.....	56
d. Deterioro físico del inmueble	57
e. Pérdida de posicionamiento comercial	58
f. Impacto combinado sobre la valoración hotelera	60
5. Cuadro de mando de alerta temprana	61
a. Indicadores económicos.....	61
b. Indicadores operativos	62
c. Indicadores comerciales	64
d. Indicadores financieros	65
e. Indicadores técnicos.....	67
f. Indicadores contractuales.....	68
6. Primera decisión del propietario ante un hotel en crisis	70
a. Mantener la explotación sin cambios.....	70
b. Corregir la gestión	71

c. Sustituir al operador	73
d. Inyectar capital	74
e. Reestructurar la deuda	76
f. Reposicionar o vender el activo	77

Capítulo 2. Diagnóstico del hotel en crisis: separar el problema inmobiliario del problema operativo..... 81

1. Diagnóstico integral del activo hotelero.....	81
a. Análisis del inmueble	81
b. Análisis del negocio	83
c. Análisis del operador	86
d. Análisis financiero	88
e. Análisis contractual	90
f. Análisis de mercado	92
2. Problemas atribuibles al inmueble	94
a. Obsolescencia física	94
b. Habitaciones y zonas comunes desactualizadas	96
c. Instalaciones ineficientes.....	98
d. Limitaciones de distribución.....	99
e. Déficits de accesibilidad o normativa	100
f. CAPEX acumulado pendiente	102
3. Problemas atribuibles a la operación	103
a. Mala gestión de ingresos.....	103
b. Estructura de costes sobredimensionada	104
c. Productividad insuficiente	106
d. Comercialización deficiente	107
e. Mala reputación del establecimiento.....	108
f. Deficiencias en servicio y experiencia del cliente	109
4. Problemas atribuibles al posicionamiento	111
a. Categoría inadecuada	111
b. Marca incorrecta	112
c. Segmento de cliente equivocado	113
d. Producto desalineado con la demanda	114
e. Dependencia excesiva de determinados canales	115
f. Pérdida de competitividad	116
5. Problemas atribuibles a la estructura financiera	117
a. Exceso de deuda	117
b. Tipo de interés elevado	118
c. Vencimientos próximos	119
d. Amortización incompatible con la caja	120
e. Covenants incumplibles.....	120
f. Falta de financiación para CAPEX	121
6. Matriz de diagnóstico problema-causa-solución.....	122
a. Identificación de síntomas.....	122
b. Determinación de causas	123
c. Cuantificación económica.....	124
d. Priorización de problemas.....	125
e. Identificación de medidas correctoras	126
f. Elaboración del plan inicial de rescate	127



Capítulo 3. Due diligence urgente del hotel en crisis y determinación del verdadero valor del activo131

1. Due diligence acelerada antes de iniciar el rescate	131
a. Información mínima necesaria	131
b. Calidad y fiabilidad de los datos	134
c. Normalización de cuentas	136
d. Identificación de operaciones extraordinarias	138
e. Pasivos ocultos	139
f. Contingencias	140
2. Due diligence operativa.....	142
a. Ocupación.....	142
b. ADR.....	143
c. RevPAR.....	144
d. GOP.....	146
e. Costes departamentales.....	147
f. Productividad y eficiencia	148
3. Due diligence inmobiliaria y técnica.....	149
a. Estado físico.....	149
b. Antigüedad de instalaciones	150
c. Mantenimiento diferido	151
d. CAPEX pendiente	152
e. Cumplimiento normativo	153
f. Riesgos técnicos	154
4. Due diligence contractual	155
a. Contrato de gestión	155
b. Contrato de arrendamiento	156
c. Franquicia	157
d. Contratos comerciales.....	158
e. Contratos con proveedores	159
f. Obligaciones de inversión	160
5. Valoración del hotel en crisis.....	161
a. Valor actual del activo	161
b. Valor estabilizado	162
c. Valor después del rescate.....	163
d. Valor con cambio de operador	164
e. Valor después del reposicionamiento	165
f. Valor de liquidación o venta acelerada	166
6. Bridge de valor del hotel	168
a. Valor previo a la crisis	168
b. Valor actual	168
c. Pérdida atribuible al negocio	169
d. Pérdida atribuible al inmueble	170
e. Valor recuperable mediante CAPEX y gestión	170
f. Valor potencial de salida	171

PARTE SEGUNDA.....175

PLAN DE RESCATE DEL HOTEL: CAJA, OPERADOR, COSTES E INGRESOS.....175

Capítulo 4. Plan de rescate del propietario: estabilización inmediata y gestión de la caja175

1. Las primeras semanas del rescate.....	175
a. Creación del comité de crisis	175
b. Nombramiento de responsables	177
c. Centralización de información	179
d. Control de pagos	180
e. Comunicación con financiadores.....	182
f. Comunicación con operador y socios.....	184
2. Elaboración del presupuesto de emergencia	185
a. Caja disponible	185
b. Cobros previstos.....	186
c. Pagos imprescindibles	188
d. Pagos aplazables.....	189
e. Necesidades de financiación	190
f. Horizonte mínimo de liquidez	191
3. Cash flow semanal del hotel.....	191
a. Previsión a corto plazo	191
b. Escenarios de caja	193
c. Desviaciones	194
d. Actualización continua	195
e. Límites de gasto.....	196
f. Control de tesorería	196
4. Priorización de pagos	197
a. Personal	197
b. Suministros.....	198
c. Proveedores estratégicos	199
d. Impuestos y obligaciones administrativas.....	200
e. Deuda financiera	201
f. CAPEX imprescindible	202
5. Medidas inmediatas de conservación de caja.....	203
a. Congelación de gastos no esenciales.....	203
b. Renegociación de contratos	204
c. Reducción de compras.....	205
d. Gestión del circulante.....	205
e. Recuperación de saldos pendientes	206
f. Aplazamiento selectivo de inversiones	207
6. Plan de estabilización de 30, 60 y 90 días	208
a. Objetivos.....	208
b. Acciones	209
c. Responsables	210
d. Recursos	211
e. Indicadores	212
f. Hitos de decisión	213
Capítulo 5. Operador hotelero en crisis: auditoría de gestión, sustitución y renegociación	216
1. Determinar si el operador forma parte del problema	216
a. Resultados frente a presupuesto	216
b. Resultados frente al mercado	219
c. Productividad.....	220
d. Control de costes.....	222
e. Estrategia comercial	224

f. Calidad del reporting.....	227
2. Auditoría del operador hotelero.....	228
a. Gestión de ingresos	228
b. Marketing	230
c. Distribución	231
d. Compras	233
e. Personal	234
f. Mantenimiento	235
3. Contrato de gestión hotelera en situación de crisis	236
a. Obligaciones del operador.....	236
b. Performance test.....	238
c. Garantías de resultado	239
d. Owner priority	240
e. Incumplimientos.....	242
f. Derechos de terminación	243
4. Renegociación con el operador.....	244
a. Management fees.....	244
b. Incentive fees	245
c. Presupuesto	246
d. CAPEX	247
e. Personal	248
f. Objetivos de recuperación	248
5. Sustitución del operador	250
a. Cuándo resulta necesaria	250
b. Proceso de selección	251
c. Transición operativa	252
d. Continuidad de personal	253
e. Sistemas y contratos.....	254
f. Riesgos de cambio.....	255
6. Operación independiente, nuevo operador o nueva marca	258
a. Gestión directa	258
b. Operador independiente.....	259
c. Operador internacional	259
d. Franquicia	260
e. White label	261
f. Comparación económico-operativa	262
Capítulo 6. Rescate mediante reducción de costes y mejora de la productividad hotelera	267
1. Diagnóstico de la estructura de costes	267
a. Costes fijos.....	267
b. Costes variables.....	269
c. Costes departamentales	271
d. Costes no distribuidos	273
e. Costes corporativos	274
f. Costes extraordinarios	275
2. Costes de personal	277
a. Dimensionamiento de plantilla	277
b. Productividad por departamento.....	279
c. Organización de turnos.....	280
d. Externalización	281

e. Polivalencia	283
f. Coste laboral por habitación ocupada	284
3. Compras y aprovisionamientos	285
a. Alimentación y bebidas	285
b. Amenities	287
c. Lavandería	288
d. Limpieza	289
e. Material operativo	290
f. Centralización de compras	291
4. Energía, suministros y mantenimiento	292
a. Electricidad	292
b. Agua	294
c. Climatización	295
d. Gestión energética	295
e. Mantenimiento preventivo	296
f. Inversiones de ahorro	298
5. Contratos externos	300
a. Seguridad	300
b. Limpieza	300
c. Jardinería	301
d. Tecnología	302
e. Comercialización	303
f. Servicios profesionales	304
6. Plan de reducción de costes sin destruir ingresos	305
a. Costes eliminables	305
b. Costes renegociables	306
c. Costes aplazables	307
d. Costes estratégicos	308
e. Riesgo de recortes excesivos	309
f. Seguimiento del ahorro real	311
Capítulo 7. Rescate de ingresos: ocupación, ADR, RevPAR, distribución y recuperación comercial	315
1. Diagnóstico de la pérdida de ingresos	315
a. Demanda	315
b. Precio	317
c. Producto	319
d. Distribución	321
e. Reputación	322
f. Competencia	323
2. Revenue management durante una crisis	325
a. Forecast	325
b. Segmentación	327
c. Pricing	328
d. Restricciones	330
e. Inventario	330
f. Revisión diaria de resultados	331
3. Recuperación de ocupación	333
a. Clientes corporativos	333

b. Leisure	334
c. Grupos	335
d. Eventos	336
e. Touroperación	337
f. Nuevos segmentos	338
4. Recuperación del ADR	339
a. Evitar descuentos indiscriminados	339
b. Diferenciación del producto	340
c. Upselling	342
d. Paquetización	343
e. Estrategia por tipología de habitación	344
f. Gestión de fechas de alta demanda	345
5. Canales de distribución	346
a. Venta directa	346
b. OTA	348
c. GDS	349
d. Touroperadores	350
e. Mayoristas	350
f. Coste de adquisición por canal	351
6. Plan comercial de recuperación	353
a. Objetivos	353
b. Mercados prioritarios	354
c. Canales	355
d. Presupuesto comercial	356
e. Responsables	358
f. KPI de recuperación	359
PARTE TERCERA.	365
DEUDA, CAPEX Y REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DEL HOTEL EN CRISIS	365
Capítulo 8. Deuda hotelera en crisis: DSCR, covenants, vencimientos y negociación con financiadores	365
1. Diagnóstico de la deuda	365
a. Principal pendiente	365
b. Tipo de interés	367
c. Calendario de amortización	369
d. Vencimiento	371
e. Garantías	373
f. Covenants	374
2. Capacidad real de servicio de la deuda	376
a. EBITDA	376
b. GOP	377
c. NOI	378
d. Flujo de caja disponible	379
e. DSCR	380
f. Sensibilidades	382
3. Incumplimiento financiero	383
a. Payment default	383
b. Covenant breach	385
c. Cross-default	386



d. Eventos de incumplimiento	387
e. Periodos de subsanación	388
f. Derechos del financiador	389
4. Preparación de la negociación bancaria	389
a. Diagnóstico independiente	390
b. Business plan	390
c. Forecast	392
d. Plan de CAPEX	393
e. Valoración	394
f. Propuesta de reestructuración	395
5. Alternativas de reestructuración de deuda	396
a. Carencia	396
b. Extensión de vencimientos	397
c. Reperfilado de amortizaciones	398
d. Modificación de intereses	399
e. Capitalización	399
f. Nueva financiación	401
6. Acuerdo con acreedores	402
a. Información exigible	402
b. Condiciones precedentes	403
c. Nuevos covenants	404
d. Restricciones al propietario	404
e. Seguimiento	405
f. Escenarios de incumplimiento posterior	406
Capítulo 9. CAPEX de rescate: cuánto invertir, dónde invertir y cómo evitar destruir más valor	410
1. Diagnóstico del CAPEX acumulado	410
a. Mantenimiento diferido	410
b. Reposición	412
c. Renovación	413
d. Cumplimiento normativo	415
e. Tecnología	417
f. Eficiencia energética	418
2. CAPEX imprescindible frente a CAPEX estratégico	419
a. Seguridad	420
b. Continuidad operativa	420
c. Experiencia del cliente	422
d. Reposicionamiento	423
e. Marca	424
f. Crecimiento de ingresos	425
3. Priorización de inversiones	427
a. Urgencia	427
b. Retorno	428
c. Impacto en RevPAR	429
d. Impacto en costes	430
e. Impacto en valoración	431
f. Riesgo de no ejecución	431
4. Presupuesto de CAPEX de rescate	433

a. Coste de obra	433
b. FF&E	434
c. OS&E	435
d. Honorarios	435
e. Licencias	436
f. Contingencias	437
5. Financiación del CAPEX	438
a. Fondos propios	438
b. Deuda existente	439
c. Nueva deuda	440
d. Financiación del operador	441
e. Key money	443
f. Entrada de nuevo capital	444
6. Control del CAPEX	445
a. Presupuesto aprobado	445
b. Contratación	446
c. Certificaciones	447
d. Desviaciones	448
e. Calendario	449
f. Medición del retorno	450
Capítulo 10. Recapitalización y reestructuración societaria del hotel en crisis	455
1. Determinar cuánto capital necesita el hotel	455
a. Déficit de caja	455
b. Deuda	457
c. CAPEX	459
d. Costes de reestructuración	460
e. Capital circulante	462
f. Reserva de contingencia	463
2. Aportación del propietario actual	464
a. Ampliación de capital	464
b. Préstamo de socio	466
c. Deuda subordinada	467
d. Garantías adicionales	468
e. Ventajas	469
f. Riesgos	470
3. Entrada de un nuevo inversor	471
a. Capital minoritario	471
b. Capital mayoritario	472
c. Preferred equity	473
d. Joint venture	474
e. Derechos de gobierno	476
f. Protección del nuevo capital	477
4. Conversión o modificación de deuda	478
a. Debt-to-equity	478
b. Deuda subordinada	479
c. Participación en resultados	480
d. Refinanciación	481
e. Quitas	482
f. Extensión de vencimientos	483

5. Reestructuración de la propiedad	484
a. Cambio de control	484
b. Dilución.....	485
c. Pactos de socios.....	486
d. Derechos de salida	487
e. Gobierno corporativo	488
f. Conflictos entre socios	489
6. Comparación de alternativas de recapitalización	491
a. Coste de capital	491
b. Dilución.....	492
c. Riesgo.....	493
d. Control.....	494
e. Capacidad de recuperación	494
f. Valor esperado para el propietario	495
PARTE CUARTA.	501
REPOSICIONAMIENTO, ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS Y SALIDA DEL HOTEL EN CRISIS	501
Capítulo 11. Reposicionamiento del hotel en crisis: producto, categoría, marca y mercado	501
1. Cuándo el problema exige reposicionamiento	501
a. Producto obsoleto	501
b. Segmento saturado	502
c. Mala adecuación precio-producto.....	504
d. Marca ineficiente	505
e. Cambios de demanda	507
f. Aparición de nueva competencia.....	508
2. Alternativas de reposicionamiento	509
a. Cambio de categoría.....	509
b. Reforma integral.....	510
c. Renovación parcial.....	512
d. Cambio de concepto.....	513
e. Cambio de segmento.....	514
f. Cambio de marca	516
3. Estudio de viabilidad del reposicionamiento	517
a. Mercado	517
b. Competitive set	518
c. ADR potencial	519
d. Ocupación estabilizada.....	520
e. RevPAR esperado	521
f. Rentabilidad proyectada	522
4. Business plan del hotel reposicionado	524
a. Ingresos	524
b. Costes	525
c. GOP	526
d. NOI	527
e. CAPEX	528
f. Flujo de caja	530
5. Valor creado por el reposicionamiento	531
a. Incremento de ingresos.....	531

b. Mejora de márgenes	531
c. Estabilización	532
d. Reducción del riesgo	533
e. Yield de salida	534
f. Valor final	536

6. Riesgos del reposicionamiento	537
a. Sobrecoste	537
b. Retrasos	538
c. Cierre temporal	539
d. Pérdida de clientes	540
e. Ramp-up inferior al previsto	540
f. Mercado adverso	542

Capítulo 12. Decisión final del propietario: mantener, reestructurar, recapitalizar, reposicionar o vender

1. Árbol de decisión del propietario.....	547
a. Hotel viable sin inversión	547
b. Hotel viable con cambios operativos	549
c. Hotel viable con CAPEX	550
d. Hotel viable con reestructuración financiera	552
e. Hotel viable con nuevo capital	553
f. Hotel no recuperable en condiciones razonables	554
2. Mantener el activo.....	556
a. Condiciones necesarias	556
b. Rentabilidad esperada	557
c. Riesgo	558
d. Necesidad de capital	559
e. Horizonte temporal	559
f. Seguimiento	560
3. Reestructurar y mantener	561
a. Cambio de operador	561
b. Renegociación de deuda	562
c. Reducción de costes	563
d. CAPEX	564
e. Reposicionamiento	564
f. Nuevo business plan	565
4. Recapitalizar	566
a. Capital existente	566
b. Nuevo socio	567
c. Dilución	568
d. Valor pre-money	569
e. Valor post-money	570
f. Retorno esperado	571
5. Vender el hotel en crisis	572
a. Venta inmediata	572
b. Venta después de estabilización	573
c. Venta después de reposicionamiento	574
d. Venta de deuda	575
e. Venta del activo	576
f. Venta de la sociedad propietaria	577

6. Comparación económica de escenarios	578
a. Hold	578
b. Restructuring.....	579
c. Recapitalización	580
d. Reposicionamiento.....	580
e. Venta	581
f. Selección del escenario conforme a valor, riesgo, capital y plazo	582
PARTE QUINTA.	592
CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA EL PLAN DE RESCATE DEL HOTEL EN CRISIS	592
Capítulo 13. Checklists de diagnóstico, alerta temprana y control del hotel en crisis	592
1. Checklist de detección temprana de una crisis hotelera	592
a. Indicadores de ingresos	593
b. Indicadores de costes	594
c. Indicadores de rentabilidad	595
d. Indicadores financieros	596
e. Indicadores comerciales	596
f. Indicadores técnicos.....	597
2. Checklist de diagnóstico operativo	599
a. Recepción y alojamiento	599
b. Alimentos y bebidas	600
c. Personal	601
d. Compras	601
e. Mantenimiento.....	602
f. Administración	603
3. Checklist de diagnóstico financiero.....	604
a. Caja	604
b. Deuda	604
c. DSCR.....	605
d. Covenants.....	606
e. Circulante	606
f. Necesidades de financiación	607
4. Checklist del inmueble y CAPEX.....	608
a. Estado de habitaciones.....	608
b. Zonas comunes.....	609
c. Instalaciones	609
d. Mantenimiento pendiente	610
e. Seguridad y normativa.....	611
f. CAPEX necesario	611
5. Checklist del operador	612
a. Cumplimiento presupuestario.....	612
b. Gestión comercial.....	613
c. Revenue management.....	614
d. Productividad	614
e. Reporting	615
f. Cumplimiento contractual	615
6. Checklist de decisión del propietario	616
a. Continuidad	617

b. Cambio de operador.....	617
c. CAPEX.....	618
d. Refinanciación	618
e. Recapitalización	619
f. Venta	620

Capítulo 14. Formularios económicos, financieros y operativos para el rescate del hotel.623

1. FORMULARIO. Diagnóstico económico-financiero del hotel	623
Sección 1. Cuenta de explotación normalizada.....	624
Sección 2. Ajustes extraordinarios	625
Sección 3. GOP	625
Sección 4. NOI	626
Sección 5. EBITDA	627
Sección 6. Flujo de caja	627
2. FORMULARIO. Tesorería de emergencia	628
Sección 1. Saldo inicial.....	628
Sección 2. Cobros	629
Sección 3. Pagos	629
Sección 4. Servicio de deuda	630
Sección 5. CAPEX	630
Sección 6. Saldo final	631
3. FORMULARIO. Forecast de 13 semanas	632
Sección 1. Hipótesis.....	632
Sección 2. Ingresos	633
Sección 3. Gastos.....	634
Sección 4. Necesidad de caja.....	635
Sección 5. Desviaciones.....	635
Sección 6. Actualización semanal	636
4. FORMULARIO. Análisis de costes	637
Sección 1. Departamento	637
Sección 2. Coste actual	637
Sección 3. Benchmark	638
Sección 4. Ahorro objetivo	639
Sección 5. Acción correctora	639
Sección 6. Responsable	640
5. FORMULARIO. Recuperación de ingresos.....	641
Sección 1. Segmento	641
Sección 2. Canal.....	642
Sección 3. Ocupación	642
Sección 4. ADR.....	643
Sección 5. RevPAR	644
Sección 6. Acción comercial	646
6. FORMULARIO. Seguimiento del plan de rescate	646
Sección 1. Medida	647
Sección 2. Responsable	647
Sección 3. Fecha límite	648
Sección 4. Impacto previsto	648
Sección 5. Impacto real	649
Sección 6. Estado de ejecución	650

Capítulo 15. Formularios de operador, deuda, CAPEX, recapitalización y decisión estratégica

.....	652
1. FORMULARIO. Evaluación del operador	652
Sección 1. Resultados	653
Sección 2. Fees	653
Sección 3. Productividad	654
Sección 4. Comercialización	655
Sección 5. Cumplimiento contractual.....	655
Sección 6. Recomendación de actuación	656
2. FORMULARIO. Renegociación con el operador	657
Sección 1. Situación actual	657
Sección 2. Incumplimientos.....	658
Sección 3. Nuevos objetivos	659
Sección 4. Fees propuestos	659
Sección 5. Obligaciones	660
Sección 6. Calendario de implementación	660
3. FORMULARIO. Negociación con financiadores	661
Sección 1. Deuda actual	661
Sección 2. Capacidad de pago	662
Sección 3. Solicitud de carencia	663
Sección 4. Nuevo vencimiento	663
Sección 5. Covenants propuestos.....	664
Sección 6. Contrapartidas del propietario.....	664
4. FORMULARIO. Priorización de CAPEX	665
Sección 1. Actuación.....	665
Sección 2. Urgencia	666
Sección 3. Importe.....	666
Sección 4. Retorno previsto	667
Sección 5. Impacto en valor	668
Sección 6. Prioridad	668
5. FORMULARIO. Recapitalización	669
Sección 1. Necesidad de fondos	669
Sección 2. Capital existente.....	670
Sección 3. Capital nuevo.....	670
Sección 4. Valoración	671
Sección 5. Participación resultante	671
Sección 6. Rentabilidad esperada.....	672
6. FORMULARIO. Alternativas estratégicas finales	673
Sección 1. Mantener	673
Sección 2. Reestructurar	674
Sección 3. Cambiar operador	674
Sección 4. Reposicionar.....	675
Sección 5. Recapitalizar	675
Sección 6. Vender	676
PARTE SEXTA.	679
PRÁCTICA DEL RESCATE Y REESTRUCTURACIÓN DE HOTELES EN CRISIS	679
Capítulo 16. Casos prácticos de hoteles en crisis por problemas operativos, costes e ingresos	
.....	679

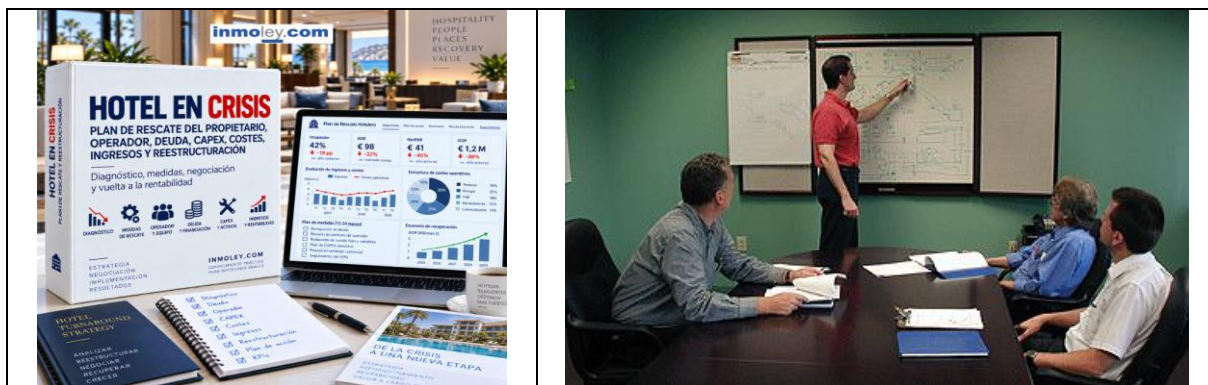
1. Caso práctico: hotel urbano con fuerte caída de rentabilidad pese a mantener ocupación ...	680
a. Situación inicial	680
b. Diagnóstico	682
c. Problema de ADR y mix de clientes	683
d. Revisión de costes	685
e. Medidas adoptadas	686
f. Resultado económico	687
2. Caso práctico: hotel vacacional con ocupación elevada y rentabilidad insuficiente.....	688
a. Diagnóstico del producto	688
b. Dependencia de intermediarios	690
c. Coste comercial	691
d. Costes operativos	692
e. Revisión de precios.....	693
f. Plan de recuperación.....	694
3. Caso práctico: hotel con estructura de personal sobredimensionada	695
a. Benchmark operativo	696
b. Productividad	696
c. Organización departamental	697
d. Reestructuración	698
e. Riesgos laborales	699
f. Impacto sobre GOP	700
4. Caso práctico: hotel con mala gestión de revenue management	701
a. Situación de partida.....	701
b. Competitive set	703
c. Pricing	703
d. Segmentación.....	704
e. Distribución	705
f. Recuperación de RevPAR	706
5. Caso práctico: hotel con operador ineficiente	707
a. Performance test	707
b. Incumplimientos.....	709
c. Negociación	709
d. Sustitución	710
e. Transición	711
f. Resultado posterior	713
6. Caso práctico integral de plan de rescate operativo	714
a. Diagnóstico	714
b. Presupuesto de emergencia.....	715
c. Reducción de costes	716
d. Recuperación de ingresos	717
e. Seguimiento a 12 meses.....	718
f. Recuperación de valor	720
Capítulo 17. Casos prácticos de hoteles en crisis por deuda, falta de liquidez y necesidad de recapitalización	726
1. Caso práctico: hotel rentable pero incapaz de atender su deuda	726
a. Estructura financiera	726
b. DSCR	728
c. Problema de amortización.....	729

d. Negociación bancaria	730
e. Reperfilado	731
f. Resultado	731
2. Caso práctico: incumplimiento de covenants	732
a. Covenant original.....	732
b. Causa del incumplimiento	733
c. Consecuencias contractuales.....	734
d. Waiver	735
e. Nuevos covenants	737
f. Seguimiento	737
3. Caso práctico: hotel sin liquidez para ejecutar CAPEX.....	738
a. CAPEX pendiente	738
b. Pérdida de competitividad	739
c. Necesidad de financiación	740
d. Priorización de inversiones.....	741
e. Nueva estructura financiera	742
f. Recuperación de resultados	743
4. Caso práctico: entrada de nuevo inversor en hotel en crisis.....	744
a. Valoración inicial	744
b. Necesidades de capital	745
c. Negociación	746
d. Dilución del propietario.....	747
e. Plan de negocio	747
f. Valor posterior	748
5. Caso práctico: reestructuración conjunta de deuda y capital	749
a. Acreedores	749
b. Accionistas.....	750
c. Nueva financiación	751
d. Conversión de deuda.....	752
e. Nuevo gobierno	752
f. Resultado económico.....	753
6. Caso práctico integral de reestructuración financiera hotelera	754
a. Balance inicial	754
b. Cash flow	755
c. Deuda.....	757
d. CAPEX	757
e. Recapitalización	758
f. Valor recuperado	760
Capítulo 18. Casos prácticos integrales: cambio de operador, reposicionamiento, venta y recuperación de valor	765
1. Caso práctico: cambio de operador como núcleo del rescate	765
a. Diagnóstico	765
b. Terminación contractual	768
c. Selección del nuevo operador	769
d. Transición	770
e. Ramp-up	771
f. Resultado	773
2. Caso práctico: hotel obsoleto que requiere reposicionamiento	774



a. Situación inicial	774
b. Estudio de mercado	775
c. CAPEX	776
d. Nueva categoría y concepto	777
e. Resultados estabilizados	778
f. Valor creado	779
3. Caso práctico: cambio de marca y modelo de explotación	780
a. Marca existente	780
b. Evaluación de alternativas	781
c. Franquicia	782
d. Gestión independiente	783
e. Costes y fees	784
f. Solución adoptada	785
4. Caso práctico: vender inmediatamente o rescatar antes de vender	786
a. Oferta inicial	786
b. Coste del rescate	787
c. Tiempo necesario	787
d. Valor estabilizado	788
e. Riesgos	789
f. Comparación económica de escenarios	789
5. Caso práctico: hotel con problemas simultáneos de operador, deuda, CAPEX y costes	791
a. Diagnóstico integral	791
b. Plan de caja	792
c. Reestructuración de deuda	793
d. Sustitución del operador	794
e. Programa de CAPEX	794
f. Recuperación de valor	795
6. Caso práctico final: plan completo de rescate del propietario	796
a. Detección de la destrucción de valor	796
b. Separación entre problema inmobiliario y problema operativo	798
c. Estabilización de caja y renegociación de deuda	799
d. Reducción de costes, recuperación de ingresos y CAPEX	800
e. Reposición del activo y recapitalización	801
f. Decisión final entre mantener, reposicionar o vender	802

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "HOTEL EN CRISIS. PLAN DE RESCATE DEL PROPIETARIO, OPERADOR, DEUDA, CAPEX, COSTES, INGRESOS Y REESTRUCTURACIÓN" en 12 puntos:

Cómo detectar si un hotel está destruyendo valor aunque mantenga niveles aparentemente aceptables de ocupación e ingresos.

Cómo diferenciar una crisis operativa, financiera, inmobiliaria, comercial o de posicionamiento y determinar cuál es la causa principal del deterioro.

Cómo realizar una due diligence urgente del hotel en crisis y calcular su valor actual, su valor estabilizado y su potencial de recuperación.

Cómo diseñar un plan de estabilización inmediata de caja, tesorería y pagos para evitar que una crisis de liquidez se transforme en una crisis de solvencia.

Cómo evaluar al operador hotelero, medir su rendimiento, renegociar sus condiciones o sustituirlo cuando forme parte del problema.

Cómo reducir costes y mejorar la productividad sin deteriorar el servicio, el posicionamiento ni la capacidad futura de generar ingresos.

Cómo recuperar ocupación, ADR, RevPAR y rentabilidad mediante revenue management, segmentación, pricing, distribución y comercialización.

Cómo analizar la deuda hotelera, el DSCR, los covenants, los vencimientos y las alternativas de reestructuración con financiadores.

Cómo determinar el CAPEX necesario, priorizar inversiones y evitar destinar capital a actuaciones que no generen suficiente retorno o recuperación de valor.



Cómo recapitalizar un hotel en crisis mediante aportaciones del propietario, nuevos inversores, deuda subordinada, preferred equity, joint ventures o conversión de deuda en capital.

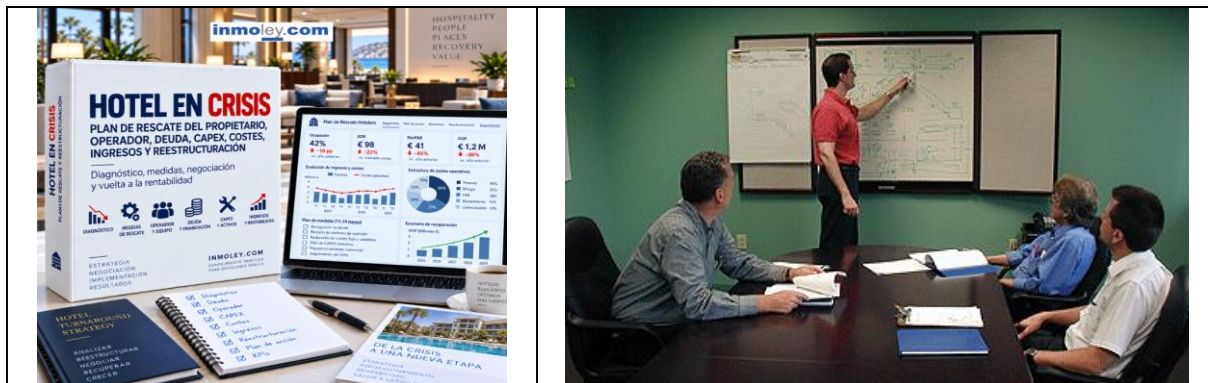


Cómo decidir si conviene mantener, reestructurar, recapitalizar, reposicionar o vender el hotel comparando valor, riesgo, capital necesario y plazo de recuperación.



Cómo aplicar de forma práctica checklists, formularios y casos completos de rescate hotelero para transformar el diagnóstico en un plan de recuperación económica y de creación de valor.

Introducción.



RESCATAR UN HOTEL EN CRISIS: RECUPERAR CAJA, RENTABILIDAD Y VALOR

Un hotel puede seguir abierto, mantener una ocupación aparentemente razonable y, sin embargo, estar destruyendo valor. La crisis no siempre comienza con pérdidas visibles o falta de clientes. Puede aparecer de forma progresiva mediante una caída del ADR, un deterioro del RevPAR, una reducción del GOP, un aumento de costes, una dependencia excesiva de determinados canales, un CAPEX aplazado o una deuda que consume más caja de la que el establecimiento puede generar.

Cuando estas señales se acumulan, el problema deja de ser exclusivamente operativo. Puede transformarse en una crisis de liquidez, competitividad, financiación y, finalmente, de valor inmobiliario.

Por eso, rescatar un hotel exige mucho más que reducir gastos o aumentar ocupación.

Exige diagnosticar correctamente dónde está el problema.

Puede estar en el inmueble, en el operador, en los costes, en la comercialización, en la distribución, en la deuda, en el CAPEX o en una combinación de todos estos factores.

Esta guía práctica ofrece una metodología ordenada para analizar un hotel en crisis, estabilizarlo y determinar qué estrategia permite recuperar el mayor valor posible.

A lo largo de sus capítulos se estudia cómo detectar la destrucción de valor, realizar una due diligence urgente, controlar la caja, evaluar al operador, reducir costes, recuperar ingresos, renegociar deuda, priorizar CAPEX, recapitalizar y decidir finalmente si conviene mantener, reestructurar, reposicionar o vender.



Uno de los principales errores en un hotel en crisis es pensar que vender más significa necesariamente ganar más.

Un establecimiento puede aumentar ocupación mientras reduce ADR. Puede facturar más y, al mismo tiempo, deteriorar su margen. También puede sustituir clientes rentables por otros adquiridos mediante canales con una elevada intermediación.

Por ello, la recuperación comercial debe analizar conjuntamente:

Ocupación.

ADR.

RevPAR.

Coste de adquisición.

GOP.

NOI.

El objetivo no es llenar habitaciones a cualquier precio.

Es recuperar ingresos rentables.

La guía presta especial atención al revenue management, la segmentación, el pricing, la venta directa, las OTA, los grupos, el cliente corporate y el competitive set.

También analiza el papel del operador.

Cuando los resultados empeoran, la propiedad puede atribuir el problema a una mala gestión, mientras que el operador puede señalar CAPEX pendiente, decisiones del propietario o condiciones de mercado.

La respuesta debe basarse en datos.

Por eso se estudian:

Performance tests.

Management fees.

Incentive fees.

Productividad.

Reporting.

Resultados frente al presupuesto.

Resultados frente al mercado.

Cumplimiento contractual.

Cambiar de operador puede ser una medida decisiva, pero también genera riesgos de transición. Deben protegerse reservas, sistemas, personal, clientes y continuidad operativa.

Otro ámbito fundamental es la reducción de costes.

Recortar sin criterio puede empeorar la crisis.

Reducir mantenimiento, personal clave, comercialización o servicio puede provocar peor experiencia, peores opiniones, menor ADR y nueva pérdida de rentabilidad.

El verdadero objetivo es mejorar productividad sin destruir ingresos.

La deuda constituye otra de las grandes causas de crisis hotelera.

Un hotel puede tener GOP y NOI positivos y, aun así, ser incapaz de pagar su financiación.

Por ello deben analizarse:

DSCR.

LTV.

Covenants.

Vencimientos.

Intereses.

Amortización.

Capacidad real de caja.

La negociación con los financiadores debe comenzar antes del impago.

Cuanto antes se detecte el problema, mayores serán las alternativas disponibles.

El CAPEX también puede decidir el futuro del activo.



Un hotel que aplaza inversiones durante años puede perder competitividad hasta entrar en un círculo peligroso:

Menor inversión.

Peor producto.

Menor ADR.

Menor caja.

Menor capacidad para invertir.

La guía ayuda a distinguir entre CAPEX obligatorio, de continuidad, de reposición, de eficiencia y de reposicionamiento.

No toda reforma crea valor.

La pregunta correcta es cuánto valor adicional puede generar cada euro invertido.

Cuando el propietario no puede financiar el rescate por sí solo, debe analizarse la recapitalización.

Puede recurrirse a:

Aportaciones del propietario.

Préstamos de socio.

Deuda subordinada.

Nuevo inversor.

Preferred equity.

Joint venture.

Conversión de deuda en capital.

La dilución no debe analizarse únicamente como pérdida de porcentaje.

Conservar el 100 % de un activo insolvente puede valer mucho menos que mantener el 60 % de un hotel recapitalizado y rentable.

Finalmente, todo el proceso conduce a una decisión estratégica.

¿Mantener?

¿Reestructurar?

¿Cambiar operador?

¿Recapitalizar?

¿Reposicionar?

¿Vender?

No existe una respuesta universal.

Cada alternativa debe compararse según:

Capital necesario.

Valor recuperable.

Riesgo.

Plazo.

Cash flow.

Deuda.

Rentabilidad esperada.

La venta inmediata puede ser la mejor solución cuando el coste del rescate supera el valor recuperable.

Pero también puede destruir valor si se vende demasiado pronto un activo que podría estabilizarse con una inversión razonable.

Del mismo modo, reposicionar puede generar un valor final elevado y, sin embargo, ofrecer una rentabilidad inferior a una reestructuración más sencilla una vez considerados capital, tiempo y riesgo.

Esta guía incorpora además checklists, formularios y casos prácticos para convertir el análisis en herramientas de trabajo.

El profesional podrá aplicar modelos de:

Tesorería.

Forecast de 13 semanas.

Análisis de costes.

Recuperación de ingresos.

Evaluación del operador.

Negociación de deuda.

Priorización de CAPEX.

Recapitalización.

Comparación de alternativas estratégicas.

El objetivo final no es simplemente mantener abierto un hotel.

Es recuperar su capacidad para generar caja, NOI y valor.

Un hotel verdaderamente rescatado debe poder:

Financiar su operación.

Mantener su activo.

Atender una deuda sostenible.

Competir en su mercado.

Acceder nuevamente a financiación.

Atraer capital.

Ser vendido en condiciones normales.

El conocimiento avanzado permite actuar antes de que la crisis reduzca las alternativas.

Antes de que desaparezca la liquidez.

Antes de que el CAPEX sea inasumible.

Antes de que los acreedores condicionen completamente la estrategia.

Antes de que la reputación y la competitividad se deterioren de forma difícilmente reversible.

Esta guía práctica pretende ofrecer precisamente eso: un método para detectar, cuantificar, comparar y decidir.

Porque el verdadero objetivo de un rescate no es únicamente salvar el hotel.



Es devolver al propietario la capacidad de elegir qué hacer con él.



Mantenerlo.

Refinanciarlo.



Reposicionarlo.

Recapitalizarlo.

O venderlo.

Cuando esa capacidad de elección se recupera, la crisis deja de dirigir la estrategia.

La estrategia vuelve a estar en manos del propietario.