



CURSO/GUÍA PRÁCTICA RESORTS Y HOTELES VACACIONALES

SUELO, VIABILIDAD, FASES, OPERADOR, AMENITIES,
ESTACIONALIDAD, CAPEX Y RENTABILIDAD

978 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?.....	25
Introducción.	27
PARTE PRIMERA.	30
ECONOMÍA INMOBILIARIA DE LOS RESORTS Y HOTELES VACACIONALES: MODELOS, PRODUCTO, MERCADO Y ESTRATEGIA DE INVERSIÓN	30
Capítulo 1: Resorts y hoteles vacacionales como producto inmobiliario: modelos de negocio, inversión y creación de valor	30
1. El resort como activo inmobiliario y hotelero.....	31
a. Diferencias entre hotel urbano, hotel vacacional y resort	31
b. Componentes inmobiliarios y operativos del activo	31
c. Negocio inmobiliario frente a negocio hotelero.....	33
d. Generación de valor durante el ciclo del proyecto	34
e. Riesgo promotor, riesgo inmobiliario y riesgo operativo	36
f. Rentabilidad inmobiliaria y rentabilidad hotelera	38
2. Tipologías de resorts y hoteles vacacionales	40
a. Resorts de playa	40
b. Resorts de montaña y nieve	41
c. Resorts de golf	42
d. Resorts de naturaleza y ecoturismo	43
e. Resorts wellness y spa	44
f. Resorts familiares	45
g. Resorts adults only	46
h. Resorts all inclusive	47
i. Resorts de lujo	48
j. Resorts mixtos con componente residencial.....	48
3. Modelos de propiedad y explotación	50
a. Propiedad y explotación directa	50
b. Arrendamiento hotelero	51
c. Contrato de gestión	52
d. Franquicia	53
e. Modelos híbridos.....	54
f. Propiedad institucional	55
g. Joint ventures entre promotores, inversores y operadores.....	56
4. Principales magnitudes económicas del resort	57
a. ADR	57
b. RevPAR	58
c. Ocupación	59
d. TRevPAR	60
e. GOP	61
f. GOPPAR	62
g. NOI	63
h. EBITDA	64
i. Cash flow	64
j. Rentabilidad sobre inversión	65

5. El ciclo de creación de valor.....	66
a. Compra del suelo.....	66
b. Transformación urbanística.....	67
c. Desarrollo del proyecto	68
d. Construcción.....	69
e. Apertura	70
f. Ramp-up.....	71
g. Estabilización	72
h. Reposicionamiento.....	73
i. Refinanciación	74
j. Venta del activo.....	75

6. Estrategias de inversión en resorts y hoteles vacacionales	76
a. Desarrollo desde suelo	76
b. Adquisición de proyecto.....	77
c. Compra de hotel existente	78
d. Reposicionamiento.....	79
e. Conversión.....	80
f. Distressed assets	81
g. Build-to-core.....	82
h. Value-add	83
i. Core y core-plus.....	84
j. Estrategias de salida	85

Capítulo 2: Mercado internacional de resorts y hoteles vacacionales: España, México, Caribe, Centroamérica y Sudamérica

1. Estructura del mercado vacacional internacional	89
a. Mercados maduros.....	89
b. Mercados emergentes	91
c. Destinos consolidados	94
d. Destinos en transformación	96
e. Dependencia del transporte aéreo.....	97
f. Mercados emisores y mercados receptores	99
2. España como mercado vacacional	101
a. Islas Baleares	101
b. Islas Canarias	102
c. Costa del Sol.....	104
d. Costa Blanca	105
e. Costa Brava.....	106
f. Otros destinos peninsulares.....	107
g. Transformación del parque hotelero existente.....	109
3. México y Caribe	110
a. Riviera Maya	110
b. Cancún.....	112
c. Los Cabos	113
d. Riviera Nayarit.....	114
e. República Dominicana	114
f. Jamaica	116
g. Otras islas del Caribe	117
h. Particularidades del modelo all inclusive	118
4. Centroamérica	119

a. Costa Rica	119
b. Panamá	121
c. Guatemala	121
d. Belice	122
e. El Salvador	123
f. Nicaragua	124
g. Desarrollo de destinos emergentes	125
5. Sudamérica	126
a. Brasil	126
b. Colombia	128
c. Argentina	129
d. Chile	130
e. Perú	131
f. Uruguay	131
g. Resorts de playa, naturaleza y montaña	132
6. Comparación internacional para el inversor	134
a. Coste del suelo	134
b. Coste de construcción	135
c. Fiscalidad	136
d. Riesgo jurídico	137
e. Riesgo político y macroeconómico	138
f. Disponibilidad de financiación	140
g. Marcas y operadores	141
h. Liquidez del mercado inversor	142
i. Rentabilidad exigida	143
j. Estrategia de entrada según país y destino	144
PARTE SEGUNDA	148
SUELO PARA RESORTS Y HOTELES VACACIONALES: LOCALIZACIÓN, ADQUISICIÓN, URBANISMO, INFRAESTRUCTURAS Y DUE DILIGENCE	148
Capítulo 3: Selección de localización y suelo para resorts y hoteles vacacionales	148
1. Criterios de localización del resort	149
a. Accesibilidad	149
b. Aeropuertos	151
c. Carreteras	153
d. Transporte público	155
e. Distancia al mercado emisor	156
f. Entorno natural	157
g. Atractivos turísticos complementarios	159
2. Análisis macro y micro de la localización	160
a. País	160
b. Región	162
c. Municipio	163
d. Destino turístico	164
e. Competencia inmediata	165
f. Infraestructuras existentes	167
g. Proyectos futuros	168
3. Características físicas del suelo	169
a. Superficie	169

b. Topografía	171
c. Geología	172
d. Hidrología	173
e. Frente marítimo	174
f. Vistas	175
g. Orientación	176
h. Vegetación	177
i. Riesgos naturales	178
4. Capacidad edificatoria y aprovechamiento	180
a. Edificabilidad	180
b. Ocupación	181
c. Altura	182
d. Densidad	183
e. Número de habitaciones	184
f. Superficie construida	185
g. Superficie libre	186
h. Aparcamientos	187
i. Ratio de suelo por habitación	188
5. Valor económico del suelo hotelero	190
a. Precio por metro cuadrado	190
b. Precio por habitación potencial	190
c. Método residual	191
d. Valor según edificabilidad	192
e. Valor en función del EBITDA potencial	193
f. Repercusión del suelo sobre la inversión total	194
6. Comparación entre parcelas	195
a. Matriz multicriterio	195
b. Precio	197
c. Riesgo urbanístico	198
d. Plazo de desarrollo	199
e. Infraestructuras	200
f. Potencial hotelero	201
g. CAPEX inducido por la parcela	201
h. Rentabilidad esperada	203
Capítulo 4: Due diligence del suelo y seguridad jurídica del desarrollo vacacional	207
1. Due diligence jurídica	208
a. Titularidad	208
b. Cargas	210
c. Servidumbres	212
d. Derechos de terceros	213
e. Litigios	215
f. Limitaciones de dominio	216
2. Due diligence urbanística	218
a. Planeamiento vigente	218
b. Clasificación del suelo	219
c. Calificación	220
d. Uso hotelero	221
e. Parámetros edificatorios	223
f. Planeamiento pendiente	224
g. Disciplina urbanística	225

3. Due diligence ambiental.....	226
a. Protección ambiental	226
b. Evaluación de impacto	228
c. Dominio público.....	229
d. Costas	230
e. Cauces	231
f. Espacios protegidos.....	232
g. Flora y fauna	233
h. Riesgos ambientales	234
4. Due diligence técnica	235
a. Geotecnia	235
b. Topografía	237
c. Redes	238
d. Accesos	239
e. Abastecimiento.....	240
f. Saneamiento	241
g. Energía	242
h. Telecomunicaciones	243
5. Riesgos específicos de desarrollos vacacionales	244
a. Zona marítimo-terrestre.....	244
b. Huracanes.....	246
c. Inundaciones.....	247
d. Terremotos.....	248
e. Incendios forestales.....	248
f. Erosión.....	249
g. Escasez hídrica	250
h. Eventos climáticos extremos.....	251
6. Informe de due diligence y decisión de inversión	252
a. Red flags	252
b. Riesgos subsanables	253
c. Riesgos no asumibles.....	254
d. Condiciones precedentes	255
e. Retenciones de precio	256
f. Garantías	257
g. Ajuste del precio del suelo	258
h. Decisión go/no-go	259
PARTE TERCERA.....	265
VIABILIDAD DEL RESORT Y HOTEL VACACIONAL: DEMANDA, PRODUCTO, PROGRAMA Y MODELO ECONÓMICO	265
Capítulo 5: Estudio de mercado y viabilidad comercial del resort vacacional	265
1. Definición del área de influencia.....	267
a. Mercado local	267
b. Mercado nacional.....	268
c. Mercado internacional	270
d. Mercados emisores	272
e. Conectividad aérea	273
f. Dependencia de turoperadores	274
2. Análisis de la demanda.....	276



a. Llegadas	276
b. Pernoctaciones	277
c. Estancia media	279
d. Gasto	280
e. Perfil del huésped	281
f. Segmentación por temporada	283
3. Análisis competitivo	284
a. Comp set	284
b. Categorías hoteleras	286
c. Marcas	287
d. Número de habitaciones	288
e. ADR	289
f. Ocupación	290
g. RevPAR	291
h. Servicios y amenities	292
4. Determinación del posicionamiento	293
a. Categoría	293
b. Segmento	294
c. Luxury	294
d. Upscale	295
e. Upper upscale	296
f. Lifestyle	297
g. Familiar	297
h. Adults only	298
i. All inclusive	299
5. Previsión de demanda del proyecto	300
a. Apertura	300
b. Ramp-up	301
c. Año estabilizado	302
d. Temporada alta	302
e. Temporada media	303
f. Temporada baja	304
g. Escenarios de sensibilidad	305
6. Informe de viabilidad comercial	306
a. Tamaño recomendado	306
b. Categoría	307
c. Número de habitaciones	307
d. Amenities	308
e. Operador objetivo	309
f. ADR estabilizado	309
g. Ocupación	310
h. RevPAR	311
i. Principales riesgos	312
Capítulo 6: Programa inmobiliario y dimensionamiento del resort: habitaciones, áreas comunes y usos complementarios	316
1. Número óptimo de habitaciones	318
a. Escala mínima eficiente	318
b. Economías de escala	320
c. Capacidad del destino	321
d. Mercado objetivo	323

e. Restricciones urbanísticas	324
f. Capacidad financiera	325
2. Programa de alojamiento	327
a. Habitaciones estándar	327
b. Suites	328
c. Villas	329
d. Bungalows	331
e. Habitaciones familiares	332
f. Habitaciones premium	333
3. Dimensionamiento de áreas comunes	334
a. Lobby	334
b. Restaurantes	335
c. Bares	336
d. Salones	337
e. Back of house	338
f. Almacenes	339
g. Administración	340
4. Espacios exteriores	341
a. Piscinas	341
b. Solárium	342
c. Jardines	343
d. Playa	344
e. Paseos	345
f. Áreas deportivas	346
g. Zonas infantiles	347
5. Usos complementarios	348
a. Spa	348
b. Wellness	349
c. Golf	350
d. Retail	351
e. Centro de convenciones	351
f. Beach club	352
g. Marina	353
h. Entretenimiento	354
6. Ratios inmobiliarios de control	355
a. Metros cuadrados por habitación	355
b. Superficie útil	356
c. Superficie construida	357
d. Superficie de amenities	358
e. Ratio back of house	358
f. Ratio de circulaciones	359
g. CAPEX por habitación	360
h. Ingreso potencial por metro cuadrado	361
PARTE CUARTA.	366
DESARROLLO Y FASES DEL RESORT: MASTERPLAN, PROYECTO, CONSTRUCCIÓN, APERTURA Y EXPANSIÓN	366
Capítulo 7: Masterplan y desarrollo por fases de resorts y hoteles vacacionales	366
1. Masterplan inmobiliario	368

a. Zonificación interna	368
b. Orientación	371
c. Vistas	372
d. Movilidad	374
e. Accesos	375
f. Áreas hoteleras	377
g. Áreas residenciales	378
h. Áreas de ocio	380
2. Concepto de desarrollo por fases	381
a. Fase inicial	381
b. Fases posteriores	382
c. Reservas de suelo	383
d. Infraestructuras comunes	384
e. Crecimiento de capacidad	385
3. Dimensionamiento de cada fase	387
a. Demanda	387
b. Financiación	387
c. CAPEX	388
d. Infraestructuras	389
e. Economías de escala	390
f. Punto de equilibrio	391
4. Fase 1 como producto autónomo	392
a. Habitaciones mínimas	392
b. Amenities esenciales	393
c. Servicios centrales	394
d. Back of house	394
e. Imagen de destino	395
5. Activación de fases posteriores	396
a. Ocupación	396
b. ADR	397
c. EBITDA	397
d. Preventas	398
e. Valor del suelo	399
f. Disponibilidad financiera	399
6. Riesgos de la estrategia por fases	400
a. Infrautilización de infraestructuras	400
b. Sobrecoste	401
c. Cambio de demanda	402
d. Cambio normativo	403
e. Competencia	404
f. Financiación	404
g. Obsolescencia del masterplan	405
Capítulo 8: Proyecto, construcción y CAPEX del resort vacacional	412
1. Equipo de desarrollo	413
a. Promotor	413
b. Project manager	415
c. Arquitecto	417
d. Ingenierías	418
e. Operador	420



f. Interiorista.....	421
g. Paisajista.....	422
h. Consultores especializados.....	423
2. Presupuesto de inversión	425
a. Suelo	425
b. Urbanización.....	426
c. Edificación.....	426
d. Instalaciones.....	427
e. FF&E.....	428
f. OS&E	429
g. Honorarios	431
h. Licencias	431
i. Pre-opening	432
j. Contingencias	433
3. CAPEX por habitación.....	434
a. Construcción	434
b. FF&E	435
c. Amenities	436
d. Infraestructuras	437
e. Áreas exteriores	438
f. Costes indirectos	438
4. Control de costes	439
a. Presupuesto objetivo.....	439
b. Value engineering.....	440
c. Contratación	441
d. Certificaciones	442
e. Cambios de proyecto.....	443
f. Contingencias	444
g. Desviaciones	445
5. Calendario de desarrollo	446
a. Planeamiento	446
b. Diseño.....	447
c. Licencias	447
d. Construcción.....	448
e. FF&E.....	448
f. Pre-opening.....	449
g. Apertura	450
6. Riesgos de construcción	451
a. Inflación	451
b. Disponibilidad de materiales	452
c. Mano de obra	453
d. Tipo de cambio	453
e. Retrasos	454
f. Contratistas	455
g. Clima	456
h. Infraestructuras	456
i. Claims	457
PARTE QUINTA.	464
OPERADOR, MARCA Y MODELO DE EXPLOTACIÓN DEL RESORT VACACIONAL	464



Capítulo 9: Selección del operador y la marca para resorts y hoteles vacacionales464

1. Papel del operador en la viabilidad del resort	466
a. Concepto	466
b. Diseño	467
c. Distribución	469
d. Comercialización	471
e. Operación	472
f. Rentabilidad	473
2. Operador independiente frente a cadena	475
a. Ventajas	475
b. Inconvenientes	476
c. Distribución	477
d. Fidelización	478
e. Costes	478
f. Flexibilidad	479
3. Selección de marca	480
a. Luxury	480
b. Upper upscale	481
c. Upscale	482
d. Lifestyle	483
e. All inclusive	483
f. Family	484
g. Adults only	485
4. Proceso de selección	486
a. RFP	486
b. Shortlist	487
c. Indicative terms	488
d. Entrevistas	489
e. Proyección económica	489
f. Negociación	491
5. Evaluación económica de ofertas	492
a. Fees	492
b. Incentive fee	493
c. Marketing fee	493
d. Reservation fee	494
e. Loyalty fee	495
f. Technical services	495
g. Pre-opening	496
h. Garantías	497
6. Matriz de selección operador-marca	498
a. ADR potencial	498
b. Ocupación	498
c. Distribución	499
d. Coste total	500
e. Garantías	501
f. Flexibilidad contractual	501
g. Valor inmobiliario	502
h. Salida futura	503

Capítulo 10: Contratos de explotación de resorts: gestión, arrendamiento, franquicia y

modelos híbridos	510
1. Contrato de gestión hotelera.....	512
a. Duración	512
b. Base fee	513
c. Incentive fee	514
d. Presupuesto.....	516
e. Control del propietario	517
f. Performance test.....	518
2. Arrendamiento hotelero	519
a. Renta fija.....	519
b. Renta variable	521
c. Renta híbrida	522
d. Garantías	522
e. Duración	523
f. Riesgo del operador	524
3. Franquicia.....	525
a. Royalty	525
b. Marketing	526
c. Distribución.....	527
d. Estándares	528
e. PIP.....	529
f. Control del propietario.....	531
4. Modelos híbridos	532
a. Manchise	532
b. Lease and management	533
c. Garantía mínima	533
d. Owner priority	534
e. Revenue share	535
5. Cláusulas críticas.....	536
a. Exclusividad territorial.....	536
b. No competencia	537
c. Capex	537
d. FF&E reserve	538
e. Change of control	539
f. Venta del hotel.....	539
g. Terminación.....	540
6. Impacto del contrato en el valor inmobiliario	541
a. Bancabilidad	541
b. Financiación.....	542
c. Liquidez.....	543
d. Compradores potenciales	543
e. Valoración.....	544
f. Estrategia de salida	545
PARTE SEXTA.	551
AMENITIES, ESTACIONALIDAD Y EXPLOTACIÓN ECONÓMICA DEL RESORT	551
Capítulo 11: Amenities del resort: diseño, inversión, ingresos y rentabilidad.....	551
1. Función económica de las amenities.....	553

a. Diferenciación.....	553
b. ADR.....	554
c. Ocupación.....	555
d. Duración de estancia.....	557
e. Captación de demanda.....	558
f. Fidelización.....	559
2. Piscinas y zonas acuáticas.....	560
a. Piscinas principales.....	560
b. Piscinas infantiles.....	561
c. Water parks.....	563
d. Private pools.....	564
e. Coste de construcción.....	565
f. Coste operativo.....	566
3. Spa, wellness y fitness.....	568
a. Dimensionamiento.....	568
b. Tratamientos.....	569
c. Ingresos.....	570
d. Personal.....	571
e. CAPEX.....	572
f. Rentabilidad.....	573
4. Deportes y ocio.....	574
a. Golf.....	574
b. Tenis.....	575
c. Pádel.....	576
d. Deportes acuáticos.....	577
e. Kids club.....	578
f. Entretenimiento.....	578
5. Restauración y ocio.....	579
a. Restaurantes.....	579
b. Bares.....	580
c. Beach clubs.....	581
d. Rooftops.....	582
e. Eventos.....	583
f. Nightlife.....	584
6. Evaluación financiera de amenities.....	585
a. CAPEX.....	585
b. Ingresos directos.....	586
c. Ingresos indirectos.....	586
d. Costes.....	587
e. EBITDA.....	588
f. Payback.....	589
g. Incremento de ADR.....	590
h. Incremento de valor del activo.....	591
Capítulo 12: Estacionalidad en resorts y hoteles vacacionales: ingresos, costes y estrategias de desestacionalización.....	597
1. Medición de la estacionalidad.....	599
a. Ocupación mensual.....	599
b. ADR mensual.....	601
c. RevPAR mensual.....	602



d. Ingresos mensuales	603
e. GOP mensual	604
f. Cash flow mensual	606
2. Temporada alta	607
a. Pricing	607
b. Restricciones	608
c. Estancias mínimas	609
d. Capacidad	610
e. Personal	611
f. Maximización de ingresos	612
3. Temporada media	613
a. Segmentación	613
b. Promociones	614
c. Grupos	614
d. Eventos	615
e. MICE	616
f. Senior travel	617
4. Temporada baja	618
a. Apertura	618
b. Cierre parcial	619
c. Cierre completo	620
d. Costes mínimos	621
e. Mantenimiento	622
f. Obras	622
5. Desestacionalización	623
a. Wellness	623
b. Deportes	624
c. Golf	625
d. Eventos	626
e. Congresos	627
f. Long stay	627
g. Teletrabajo	629
h. Programación cultural	629
6. Modelo financiero de estacionalidad	630
a. Ingresos	630
b. Payroll	631
c. Energía	632
d. F&B	633
e. Mantenimiento	634
f. Working capital	634
g. Tesorería	635
h. Punto de equilibrio	636
PARTE SÉPTIMA.	644
CAPEX, FINANCIACIÓN, RENTABILIDAD, VALORACIÓN Y SALIDA DEL RESORT	644
Capítulo 13: Modelo financiero y rentabilidad de resorts y hoteles vacacionales	644
1. Estructura del modelo financiero	646
a. Hipótesis	646
b. Calendario	648

c. Inversión	649
d. Financiación.....	651
e. Operación	653
f. Venta	654
2. Proyección de ingresos.....	655
a. Habitaciones	655
b. F&B	657
c. Spa	657
d. Golf	659
e. Ocio	660
f. Otros ingresos	660
3. Proyección de gastos.....	661
a. Personal	661
b. Energía.....	663
c. F&B	664
d. Comercialización	665
e. Mantenimiento.....	666
f. Seguros.....	666
g. Administración.....	667
4. Métricas operativas	668
a. GOP	668
b. GOPPAR	669
c. EBITDA	670
d. NOI	671
e. Cash flow operativo	671
5. Rentabilidad del proyecto	672
a. Yield on cost	673
b. ROIC.....	674
c. Cash-on-cash.....	674
d. TIR.....	675
e. VAN.....	676
f. Equity multiple	677
g. Payback.....	678
6. Sensibilidad y escenarios.....	679
a. ADR	679
b. Ocupación.....	680
c. CAPEX.....	681
d. Retraso en apertura	681
e. Tipo de interés.....	682
f. Tipo de cambio	683
g. Valor de salida	684
h. Escenario base.....	685
i. Escenario optimista	686
j. Escenario adverso.....	687
Capítulo 14: Financiación, valoración y estrategia de salida del resort vacacional.....	696
1. Estructura de capital	698
a. Equity.....	698
b. Deuda sénior	700
c. Deuda subordinada.....	701

d. Mezzanine	702
e. Preferred equity	704
f. Joint venture	705
2. Financiación de desarrollo.....	706
a. Loan-to-cost.....	706
b. Desembolsos	708
c. Preventas	709
d. Garantías	710
e. Covenants	711
f. Completion guarantee	712
3. Financiación del hotel estabilizado	713
a. Loan-to-value.....	713
b. DSCR	714
c. ICR.....	715
d. Debt yield	716
e. Amortización	717
f. Vencimiento	718
4. Valoración del resort.....	719
a. Capitalización del NOI.....	719
b. DCF	720
c. Precio por habitación.....	721
d. Comparables.....	722
e. Yield	723
f. Valor residual	724
5. Refinanciación	725
a. Estabilización	725
b. Liberación de equity	726
c. Reperfilado de deuda	727
d. CAPEX futuro	728
e. Covenants	729
6. Estrategias de salida.....	730
a. Venta del activo	730
b. Venta del vehículo	731
c. Portfolio sale	732
d. Sale & leaseback.....	733
e. Recapitalización	734
f. Refinanciación	735
g. Conservación a largo plazo	736
PARTE OCTAVA	745
CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA RESORTS Y HOTELES VACACIONALES.....	745
Capítulo 15: Checklists para selección, compra y due diligence del suelo de resorts y hoteles vacacionales	745
1. CHECKLIST. Selección de país, destino y localización para un resort vacacional	745
Sección 1. País	746
Sección 2. Región.....	746
Sección 3. Conectividad.....	747
Sección 4. Mercado	748
Sección 5. Riesgo	748

Sección 6. Competencia	749
Sección 7. Infraestructuras	749
2. CHECKLIST. Análisis físico y funcional de parcela para resort vacacional.....	750
Sección 1. Superficie.....	750
Sección 2. Topografía	751
Sección 3. Accesos	751
Sección 4. Vistas	752
Sección 5. Servicios	752
Sección 6. Riesgos físicos.....	753
3. CHECKLIST. Verificación urbanística del suelo para resort vacacional	753
Sección 1. Clasificación	754
Sección 2. Calificación	754
Sección 3. Uso	754
Sección 4. Edificabilidad	755
Sección 5. Ocupación	755
Sección 6. Altura	756
Sección 7. Densidad.....	756
4. CHECKLIST. Due diligence jurídica de parcela para resort vacacional	757
Sección 1. Titularidad	757
Sección 2. Cargas	758
Sección 3. Servidumbres	758
Sección 4. Litigios	758
Sección 5. Derechos de terceros	759
Sección 6. Limitaciones	759
5. CHECKLIST. Revisión ambiental y de riesgos naturales para resort vacacional	760
Sección 1. Costas	760
Sección 2. Cauces	761
Sección 3. Áreas protegidas	761
Sección 4. Inundaciones	762
Sección 5. Huracanes.....	762
Sección 6. Incendios	762
Sección 7. Terremotos.....	763
6. FORMULARIO. Decisión de adquisición del suelo para resort vacacional	763
Sección 1. Precio.....	764
Sección 2. CAPEX estimado	764
Sección 3. Plazos.....	765
Sección 4. Riesgos.....	765
Sección 5. Rentabilidad	766
Sección 6. Condiciones precedentes	767
Sección 7. Decisión go/no-go	767
Capítulo 16: Checklists y formularios de viabilidad, programa y masterplan del resort....	769
1. CHECKLIST. Estudio de mercado para un resort vacacional	769
Sección 1. Demanda	769
Sección 2. Competencia	770
Sección 3. ADR.....	771
Sección 4. Ocupación	772
Sección 5. RevPAR	772
Sección 6. Estacionalidad	773
2. CHECKLIST. Viabilidad económica del resort	774

Sección 1. Inversión	774
Sección 2. Ingresos	775
Sección 3. Gastos	775
Sección 4. GOP	776
Sección 5. EBITDA	776
Sección 6. Rentabilidad	778
3. FORMULARIO. Programa hotelero del resort	779
Sección 1. Habitaciones	779
Sección 2. Suites	779
Sección 3. F&B	780
Sección 4. Spa	781
Sección 5. Deportes	781
Sección 6. Back of house	782
4. CHECKLIST. Masterplan del resort vacacional	782
Sección 1. Zonificación	783
Sección 2. Circulaciones	783
Sección 3. Vistas	784
Sección 4. Orientación	784
Sección 5. Amenities	785
Sección 6. Fases	785
5. FORMULARIO. Planificación por fases del resort	786
Sección 1. Fase	786
Sección 2. Número de habitaciones	787
Sección 3. CAPEX	787
Sección 4. Infraestructuras	788
Sección 5. Fecha	788
Sección 6. Condición de activación	788
6. MATRIZ. Decisión go/no-go del proyecto de resort	789
Sección 1. Mercado	790
Sección 2. Urbanismo	790
Sección 3. CAPEX	791
Sección 4. Operador	791
Sección 5. Financiación	793
Sección 6. Rentabilidad	793
Sección 7. Riesgo	794
Capítulo 17: Checklists y formularios de operador, marca, contrato y amenities del resort 797	
1. CHECKLIST. Selección de operador para resort vacacional	797
Sección 1. Experiencia	798
Sección 2. Resultados	798
Sección 3. Distribución	799
Sección 4. Equipo	800
Sección 5. Solvencia	800
Sección 6. Referencias	801
2. FORMULARIO. RFP para selección de operador de resort vacacional	802
Sección 1. Datos del proyecto	802
Sección 2. Posicionamiento	803
Sección 3. Previsión	803
Sección 4. Fees	804
Sección 5. Garantías	804

Sección 6. Condiciones	805
3. MATRIZ. Comparación de operadores y marcas	806
Sección 1. ADR	806
Sección 2. Ocupación	806
Sección 3. Fees	807
Sección 4. Distribución	808
Sección 5. Garantías	808
Sección 6. Rentabilidad para el propietario	809
4. CHECKLIST. Revisión contractual del acuerdo de explotación hotelera	810
Sección 1. Duración	810
Sección 2. Fees	810
Sección 3. Presupuesto	811
Sección 4. Performance test.....	812
Sección 5. CAPEX	812
Sección 6. Terminación	813
5. CHECKLIST. Selección y dimensionamiento de amenities del resort	814
Sección 1. Piscinas	814
Sección 2. Spa	814
Sección 3. Restauración.....	815
Sección 4. Deportes.....	815
Sección 5. Kids club	816
Sección 6. Beach club	816
Sección 7. Golf	817
6. FORMULARIO. Rentabilidad de amenities del resort	818
Sección 1. CAPEX	818
Sección 2. Ingresos	818
Sección 3. Costes	819
Sección 4. EBITDA	820
Sección 5. Payback	820
Sección 6. Efecto sobre ADR.....	820
Sección 7. Efecto sobre valor	821
Capítulo 18: Checklists y formularios de CAPEX, construcción, financiación y rentabilidad	823
1. CHECKLIST. Presupuesto de desarrollo del resort vacacional	823
Sección 1. Suelo.....	823
Sección 2. Construcción.....	824
Sección 3. Urbanización	825
Sección 4. FF&E	825
Sección 5. OS&E.....	826
Sección 6. Honorarios.....	826
Sección 7. Contingencias	827
2. FORMULARIO. Control de CAPEX durante la construcción del resort.....	828
Sección 1. Presupuesto inicial	828
Sección 2. Contratado	829
Sección 3. Certificado	829
Sección 4. Pagado	830
Sección 5. Pendiente	830
Sección 6. Desviación	831
3. CHECKLIST. Financiación del desarrollo y del resort estabilizado	832
Sección 1. LTC	832

Sección 2. LTV	832
Sección 3. DSCR	833
Sección 4. Debt yield	833
Sección 5. Covenants	834
Sección 6. Garantías	834
4. FORMULARIO. Modelo financiero operativo del resort	835
Sección 1. ADR	835
Sección 2. Ocupación	836
Sección 3. RevPAR	836
Sección 4. GOP	837
Sección 5. EBITDA	837
Sección 6. NOI	838
Sección 7. Cash flow	838
5. CHECKLIST. Rentabilidad del proyecto y del equity	839
Sección 1. Yield on cost	839
Sección 2. ROIC	840
Sección 3. TIR	840
Sección 4. VAN	841
Sección 5. Equity multiple	841
Sección 6. Payback	841
6. CHECKLIST. Preparación de la salida del resort	842
Sección 1. Momento	843
Sección 2. Valor	843
Sección 3. Yield	844
Sección 4. Compradores	844
Sección 5. Contrato de operador	845
Sección 6. Deuda	845
Sección 7. Due diligence del comprador	846
PARTE NOVENA.	848
PRÁCTICA DE RESORTS Y HOTELES VACACIONALES	848
Capítulo 19: Caso práctico integral. Desarrollo desde suelo de un resort vacacional de playa	848
1. Selección del suelo	850
a. Comparación de localizaciones	850
b. Precio	853
c. Urbanismo	854
d. Accesibilidad	855
e. Competencia	856
f. Riesgos	857
2. Programa del proyecto	858
a. Habitaciones	858
b. Categoría	859
c. Restauración	860
d. Piscinas	860
e. Spa	861
f. Amenities	862
3. Masterplan y fases	863
a. Fase 1	863



b. Fase 2.....	864
c. Infraestructuras	865
d. Reservas de suelo	866
e. Calendario	866
4. Presupuesto de inversión	867
a. Suelo	867
b. Construcción.....	868
c. FF&E.....	868
d. Amenities	869
e. Pre-opening	870
f. Contingencias.....	870
5. Modelo operativo	872
a. ADR	872
b. Ocupación.....	873
c. RevPAR.....	873
d. GOP.....	874
e. EBITDA	875
f. NOI	875
6. Decisión de inversión	876
a. Financiación	876
b. TIR.....	877
c. VAN	878
d. Equity multiple	878
e. Sensibilidades	879
f. Valor de salida.....	882
Capítulo 20: Caso práctico integral. Reposicionamiento de un hotel vacacional existente en resort de categoría superior	889
1. Situación inicial.....	891
a. Hotel obsoleto	891
b. Habitaciones.....	892
c. ADR	893
d. Ocupación.....	894
e. RevPAR	895
f. EBITDA.....	895
2. Due diligence	896
a. Edificio	896
b. Licencias	897
c. Instalaciones	898
d. Operador	899
e. Contratos	900
f. CAPEX diferido.....	901
3. Plan de reposicionamiento	902
a. Habitaciones	902
b. Áreas comunes	903
c. Restauración	904
d. Piscinas	904
e. Spa	905
f. Marca	906

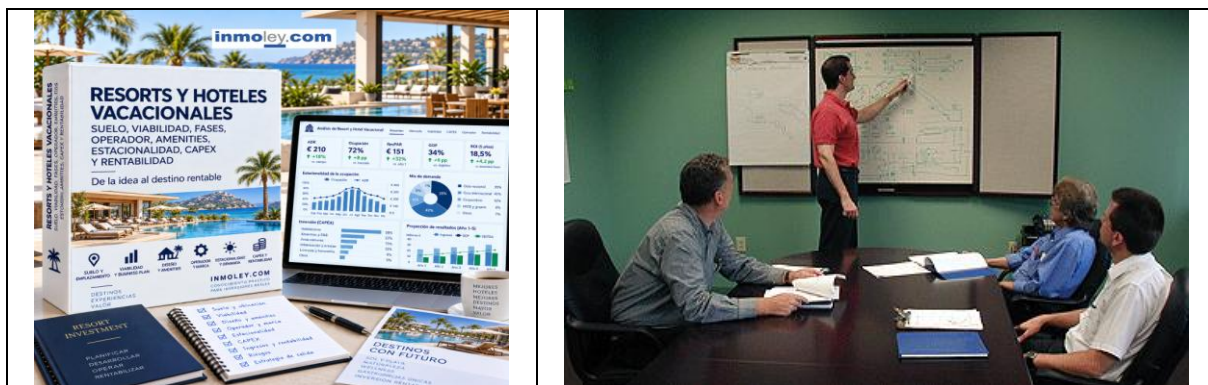


4. CAPEX de reposicionamiento.....	907
a. Habitaciones	907
b. FF&E	907
c. Instalaciones	908
d. Amenities	909
e. Fachadas	909
f. Paisajismo.....	910
5. Nuevo modelo operativo.....	912
a. Nuevo ADR.....	912
b. Nueva ocupación	912
c. RevPAR.....	913
d. GOP.....	915
e. EBITDA	915
f. NOI	916
6. Creación de valor	917
a. Coste de adquisición.....	917
b. CAPEX	918
c. Yield on cost.....	918
d. Valor estabilizado	919
e. TIR.....	920
f. Estrategia de venta.....	922
Capítulo 21: Caso práctico integral. Resort internacional por fases con operador, componente residencial y estrategia de salida	932
1. Planteamiento inicial	935
a. Gran parcela	935
b. Hotel	936
c. Villas.....	938
d. Branded residences	939
e. Amenities.....	940
f. Desarrollo por fases	942
2. Modelo inmobiliario	943
a. Venta residencial	943
b. Ingresos hoteleros	944
c. Infraestructuras	945
d. Financiación cruzada	946
e. Costes comunes.....	947
f. Community management	948
3. Selección de operador y marca.....	949
a. RFP	949
b. Ofertas.....	950
c. Fees.....	951
d. Garantías	952
e. Branded residences	953
f. Contrato final	954
4. Desarrollo por fases	955
a. Infraestructura inicial	955
b. Hotel	955
c. Residencial	956



d. Amenities	957
e. Fases posteriores.....	957
f. Condiciones de activación.....	958
5. Modelo financiero consolidado	959
a. Ventas residenciales	959
b. Ingresos hoteleros	960
c. CAPEX.....	961
d. Deuda	961
e. Cash flow	962
f. TIR del proyecto	963
g. TIR del equity.....	964
6. Estrategia final del inversor	966
a. Conservación del hotel	966
b. Venta del hotel	966
c. Venta de fases.....	967
d. Refinanciación	967
e. Recapitalización	968
f. Venta total del resort	969
g. Comparación de alternativas de salida.....	970

¿QUÉ APRENDERÁ?



LO QUE APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE "RESORTS Y HOTELES VACACIONALES: SUELO, VIABILIDAD, FASES, OPERADOR, AMENITIES, ESTACIONALIDAD, CAPEX Y RENTABILIDAD"

1. Comprender cómo funciona un resort vacacional como activo inmobiliario, hotelero y de inversión.
2. Analizar mercados, destinos y localizaciones para seleccionar emplazamientos con demanda, conectividad y potencial de creación de valor.
3. Evaluar suelos para resorts mediante criterios físicos, urbanísticos, jurídicos, ambientales, técnicos y económicos.
4. Determinar la viabilidad comercial de un proyecto mediante demanda, competencia, ADR, ocupación, RevPAR y estacionalidad.
5. Dimensionar habitaciones, suites, restauración, áreas comunes, espacios exteriores, amenities y back of house conforme al mercado objetivo.
6. Diseñar masterplans y estrategias de desarrollo por fases que permitan controlar CAPEX, riesgo, infraestructuras y crecimiento futuro.
7. Seleccionar operadores y marcas hoteleras comparando experiencia, distribución, fees, garantías, rentabilidad y valor inmobiliario.
8. Analizar contratos de gestión, arrendamiento, franquicia y modelos híbridos, incluyendo performance test, CAPEX, terminación y cambio de control.
9. Evaluar económicamente piscinas, spa, wellness, golf, deportes, kids club, restauración, beach clubs y otras amenities del resort.



10. Gestionar la estacionalidad mediante pricing, segmentación, eventos, MICE, wellness, golf, long stay y estrategias de apertura, cierre parcial o cierre completo.

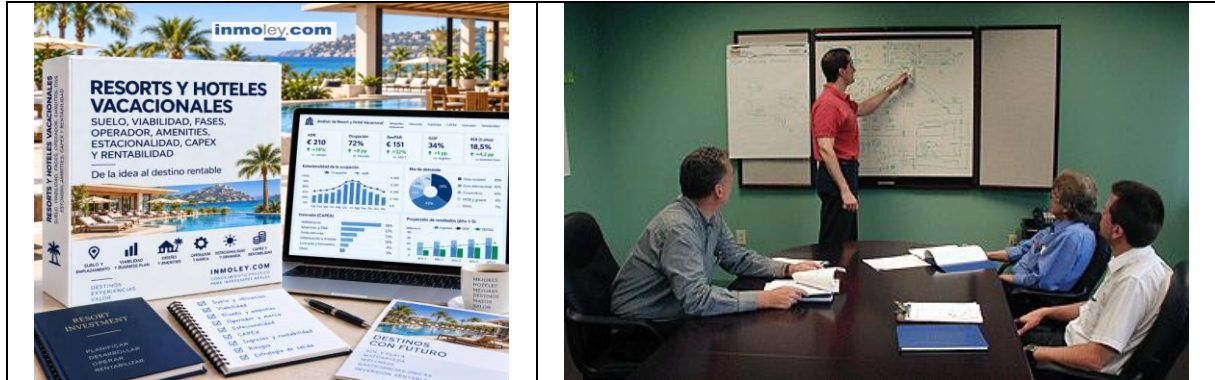


11. Construir modelos financieros de resorts integrando CAPEX, ingresos, gastos, GOP, EBITDA, NOI, cash flow, financiación, TIR, VAN, yield on cost y equity multiple.



12. Valorar, financiar, refinanciar y preparar la salida de resorts, aplicando checklists, formularios y casos prácticos de desarrollo desde suelo, reposicionamiento y proyectos mixtos con componente residencial.

Introducción.



RESORTS Y HOTELES VACACIONALES: CONVERTIR UNA BUENA IDEA EN UNA INVERSIÓN RENTABLE

Un resort vacacional puede empezar con una localización extraordinaria, una gran parcela o una idea atractiva. Pero entre imaginar un buen proyecto y convertirlo en una inversión rentable existe una enorme distancia.

El verdadero reto consiste en coordinar correctamente todas las decisiones que determinan su éxito:

SUELO.

VIABILIDAD.

PROGRAMA.

MASTERPLAN.

OPERADOR.

AMENITIES.

ESTACIONALIDAD.

CAPEX.

FINANCIACIÓN.

RENTABILIDAD.

VALOR.

SALIDA.



Cada una de estas decisiones condiciona a las siguientes.

Un suelo aparentemente barato puede resultar caro si exige grandes infraestructuras.

Un hotel con muchas habitaciones puede generar menos valor que otro más pequeño y mejor dimensionado.

Una amenity espectacular puede mejorar el posicionamiento o convertirse en una inversión difícil de recuperar.

Una gran marca puede elevar el ADR, pero también incrementar fees, CAPEX y exigencias contractuales.

Una elevada ocupación puede ocultar una rentabilidad insuficiente.

Y una financiación agresiva puede mejorar la TIR del equity mientras aumenta peligrosamente el riesgo.

Por eso, desarrollar o invertir en resorts exige mucho más que conocimientos hoteleros.

Exige pensar como promotor, inversor, propietario, operador y financiador al mismo tiempo.

Esta guía práctica ha sido concebida para ayudar al profesional a desarrollar precisamente esa visión integral.

A lo largo de sus capítulos se analiza cómo seleccionar una localización, estudiar el suelo, realizar la due diligence, dimensionar el resort, diseñar el masterplan, desarrollar por fases, controlar el CAPEX, seleccionar operador y marca, evaluar amenities, gestionar la estacionalidad y construir un modelo financiero capaz de medir la verdadera rentabilidad del proyecto.

También se estudia cómo financiar, valorar, refinanciar y preparar la salida del activo.

Pero el objetivo no es acumular teoría.

El objetivo es mejorar decisiones.

Decidir cuánto puede pagarse por un suelo.

Cuántas habitaciones debe tener realmente el resort.

Qué amenities aportan valor.

Qué operador ofrece la mejor economía para el propietario.

Cuándo debe construirse una nueva fase.

Cuánto apalancamiento puede soportar el proyecto.

Qué rentabilidad produce realmente el capital invertido.

Y cuándo conviene mantener, refinanciar o vender.

Los checklists, formularios y casos prácticos permiten trasladar estos conceptos a situaciones profesionales concretas.

Porque en proyectos que pueden comprometer decenas o cientos de millones de euros, una decisión acertada tomada al principio puede generar un enorme valor.

Y una decisión equivocada puede acompañar al activo durante décadas.

El profesional que domina estas herramientas no elimina el riesgo.

Lo entiende mejor.

Lo cuantifica.

Lo distribuye.

Y, sobre todo, puede decidir si merece la pena asumirlo.

Ese es el propósito de esta guía práctica: proporcionar una metodología para analizar resorts y hoteles vacacionales con auténtica disciplina inmobiliaria y financiera.

No se trata únicamente de construir un buen hotel.

Se trata de crear un activo capaz de generar ingresos, resistir ciclos, atraer financiación, mantener su competitividad y conservar valor a largo plazo.

El objetivo final puede resumirse en una sola secuencia:

SUELO

→ PRODUCTO

→ OPERACIÓN

→ RENTABILIDAD

→ VALOR.

Comprender cómo funciona esa cadena es el primer paso para tomar mejores decisiones y desarrollar resorts verdaderamente rentables.