



FEBRERO 2017

# CONVERSIONES DE HOTELES:

## ¿CUÁL ES EL MODELO ADECUADO PARA SU PROPIEDAD?

**Pedro Cypriano**  
*Consulting Director*

**Fernanda L'Hopital**  
*Associate Director*

En asociación con:



**Hotel Invest**



[www.hvs.com](http://www.hvs.com)

HVS South America  
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 1912, Cj.: 20J | 01451-907, San Pablo - SP, Brasil

## Introducción

Durante la última década, la industria hotelera sudamericana evidenció cambios significativos, con un sin número de aperturas de propiedades de calidad, nuevos jugadores ingresando al mercado y la consolidación y entrada tanto de cadenas nacionales como internacionales. La expansión de los diversos acuerdos hoteleros permitió que propietarios pasivos o financieros participaran del negocio hotelero, entre ellos fideicomisos de bienes raíces, fondos de inversión inmobiliaria, fondos de capital privado (*private equity funds*), fondos de capital soberano, fondos de seguros y pensión y propietarios individuales de alto patrimonio (*HNWI*). Este proceso impulsó la profesionalización de la industria y la sofisticación de la oferta. Aunque aún existe importante potencial para el desarrollo de nuevos hoteles, actualmente la región cuenta con una oferta de calidad muy superior a la que poseía una década atrás.

En este contexto de expansión y renovación de la oferta, resulta clave mantener un producto competitivo, tanto desde el punto de vista de las facilidades y servicios, como desde el operativo y comercial. Aquellas propiedades que presentan un deterioro en su estructura y no cuentan con una gestión operativa eficiente y una fuerza de distribución adecuada han perdido participación de mercado y visto afectados sus resultados. Para los propietarios que buscan aumentar su potencial de rentabilidad, existe una alternativa que resulta interesante explorar: la conversión.

Por ello, hemos elaborado este artículo con la intención de abordar las oportunidades y desafíos que conlleva la conversión de una propiedad independiente, y presentar las ventajas y limitaciones de los distintos modelos para llevarla adelante. Confiamos en que propietarios, desarrolladores e inversores encuentren la información aquí presentada de interés y puedan utilizarla como herramienta para la formulación adecuada de sus estrategias de negocio.

---

**Para los propietarios que buscan aumentar su potencial de rentabilidad, existe una alternativa que resulta interesante explorar: la conversión.**

---

### Glosario:

*Asset management* – consultoría estratégica y operativa realizada por empresa especializada.

*Asset manager* – administrador del activo.

*Clearing* – compensación.

*FF&E (furniture, fixtures and equipment)* – mobiliario y equipamiento.

*GOP (gross operating profit)* – resultado operativo bruto.

*Key money* – contribución financiera realizada por la cadena hotelera.

*Marketing* – mercadeo.

*OTA's (online travel agencies)* – agencias de viajes en línea.

*Performance* – desempeño.

*RevPAR (revenue per available room)* – ingreso por habitación disponible.

*Test* – prueba.

### Referencias:

Parte de este artículo está basada en otras publicaciones de HVS, como “*Decisions, Decisions...Which Hotel Operating Model Is Right For You, April 2015*”; “*HVS Hotel Management Contract Survey, August 2014*”; “*Selecting A Hotel Management Company: A Decision Worth Millions, August 2014*”; todos disponibles en nuestra página web <https://www.hvs.com/publications/>.

### Contactos:

En caso que deseen recibir publicaciones y otras novedades de HVS/HotelInvest, les sugerimos visiten nuestras páginas de internet ([www.hvs.com](http://www.hvs.com) y [www.hotelinvest.com.br](http://www.hotelinvest.com.br)) y nos sigan en LinkedIn ([HVS](#) | [HotelInvest](#)). Para cualquier información adicional, dudas, comentarios o sugerencias, por favor contactar a Pedro Cypriano – San Pablo – (55 11) 3093-2743: [pcypriano@hvs.com](mailto:pcypriano@hvs.com) o Fernanda L’Hopital – Buenos Aires – (54 11) 5263-0402: [flhopital@hvs.com](mailto:flhopital@hvs.com).

## Conversiones

### ¿Por qué vale la pena analizar la opción? ¿Qué ventajas aporta la cadena?

A medida que las marcas incrementan su presencia en la región, hoteles independientes y/o con una gestión y fuerza de distribución poco adecuadas encuentran mayor dificultad para competir. Es allí cuando resulta interesante analizar la opción de una posible conversión y la creación de modelos operativos en los cuáles la cadena hotelera le permita a esas propiedades operar bajo su marca, dándole la exposición, el reconocimiento y soporte que les posibilite mantenerse competitivas.

#### CUADRO 1: PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS HOTELES DE MARCA:

- La fuerza de la marca y la estandarización en los productos y en los servicios
- Los controles de calidad, cursos y entrenamiento por parte de la cadena
- La presencia instantánea en el mercado y el acceso a sistemas de distribución globales
- La menor dependencia de intermediarios con altas comisiones (como las OTAs, entre otros) y la mayor fluidez en los procesos de comercio electrónico (compras, reservas, clearing, cobro)
- El acceso a soporte de la cadena durante la estructuración y la operación del hotel
- La posibilidad de acceder a una base de clientes más amplia y a los programas de fidelidad
- El acceso a centros de compras compartidas y mejor control de los gastos operativos
- El mayor potencial de ingresos, especialmente en ocupación
- El acceso a sistemas de TI (tecnología de la información) bien estructurados
- La menor propensión a riesgo durante crisis económicas y/o de mercado
- La mayor liquidez en el caso de la venta del activo y el acceso a financiamiento más barato

Cadenas hoteleras, propietarios, compañías operadoras independientes y administradores de activos (*asset managers*) han creado esquemas y combinaciones de modelos operativos que, utilizados apropiadamente, aumentan la rentabilidad de los proyectos, tornándolos más atractivos para los accionistas y acreedores, a la vez que agregan valor para los huéspedes.

Contar con un contrato de gerenciamiento, franquicia o arrendamiento con la compañía adecuada puede representar para el propietario mayores ganancias por dólar de ingresos generados por una propiedad.

Una buena cadena hotelera ayuda a maximizar los ingresos netos y el valor para el propietario. Unas de las maneras más importantes por las cuáles puede hacer esto es no sólo a través de un posicionamiento de marca superior y una fuerza de distribución agresiva sino también del control de los gastos operativos del hotel (tiene acceso a una amplia base de datos de parámetros de *performance* que puede utilizar como comparables para realizar análisis de desempeño, *benchmarking*).

Por lo tanto, el hecho de contar con una marca fuerte y una gestión adecuada puede significar millones de dólares de diferencia en valor para un propietario.

Dado el potencial que presentan las asociaciones previamente mencionadas, la pregunta que le surge al propietario es: cuál es el modelo adecuado para mi hotel?

---

#### **Una buena cadena hotelera ayuda a maximizar los ingresos netos y el valor para el propietario.**

---

Con la intención de proporcionarle herramientas que lo guíen en el proceso de decisión, a continuación, presentamos los principales aspectos de los contratos de gerenciamiento, franquicia y arrendamiento – así como una comparación de los diferentes modelos en cuánto a ventajas y limitaciones – y las cuestiones más relevantes a tener en cuenta a la hora de negociar los acuerdos. Por último, hacemos un ejercicio hipotético de comparación de Proyecciones Operativas de un hotel independiente *versus* una franquicia, con el propósito de ilustrar el potencial de ganancia que podría proporcionarle la marca.

## Ventajas y limitaciones de los distintos modelos de contrato

### Cuadro comparativo - Enfoque del propietario

CUADRO 2: VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS DISTINTOS TIPOS DE CONTRATO

Tipo de contrato	Ventajas	Limitaciones
<p><b>GERENCIAMIENTO HOTELERO</b></p> <p>El propietario contrata a una cadena/operador independiente para que opere su hotel a cambio del pago de honorarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la propiedad por una compañía fuerte, profesional y actualizada sobre las mejores prácticas de gestión hotelera</li> <li>Propietario requiere experiencia limitada y no requiere equipo operativo o esfuerzo de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin control sobre las operaciones del hotel. La contratación de un <i>asset manager</i> podría mitigar esta limitación</li> <li>El propietario asume todos los gastos y el riesgo financiero, laboral y legal del negocio</li> </ul>
<p><b>FRANQUICIA</b></p> <p>El propietario paga honorarios a la cadena por el derecho de uso de la marca, posee acceso a sus canales de distribución y recibe soporte técnico y estratégico para administrar el hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Control operacional total dentro de los estándares de la marca y con el apoyo estratégico de la cadena</li> <li>Tipo de contrato con cadena hotelera que posee las menores tasas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se requiere esfuerzo del <i>management</i> (la gerencia) o un operador (tercero) independiente</li> <li>El propietario asume todos los gastos y el riesgo financiero, laboral y legal del negocio</li> </ul>
<p><b>ARRENDAMIENTO</b></p> <p>Contrato de locación entre una cadena/operador independiente y el propietario de un inmueble para fines hoteleros</p>	<p>Todas las ventajas del contrato de gerenciamiento. Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menores riesgos de mercado/operativos asumidos. Posibilidad de renta fija</li> <li>La cadena asume los riesgos laborales y legales del negocio, además de los gastos del hotel</li> <li>Mayor facilidad para obtener financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor apetito de compañías operadoras para este tipo de formato</li> <li>Sin control sobre las operaciones del hotel. La contratación de un <i>asset manager</i> podría mitigar esta limitación</li> <li>En caso de renta variable, las tasas de gestión de la cadena son más altas en comparación con los demás contratos</li> <li>En contratos de renta fija, la retribución del propietario es generalmente menor a la de gerenciamiento o franquicia</li> </ul>

## La negociación de los contratos

### Principales cuestiones a tener en cuenta

Los contratos de gerenciamiento, franquicia y arrendamiento suelen ser por un largo plazo y vinculantes, e involucran aspectos comerciales y legales, por lo que se recomienda sean abordados con asesoramiento experto y una negociación cuidadosa para asegurar que los intereses de todas las partes estén lo más alineados posible.

Un contrato bien negociado que satisfaga tanto al propietario como a la cadena/operador ayudará a

asegurar una relación efectiva entre las partes a largo plazo y evitar potenciales conflictos.

Algunos de los principales aspectos de los contratos, que representan tópicos claves en la negociación propietario-cadena/operador son listados en el cuadro siguiente. A continuación, presentamos una comparación de varios puntos relevantes de los tópicos modelos operativos.

CUADRO 3: ASPECTOS CLAVES A TENER EN CUENTA EN LA NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS

Tópico	Principales áreas
<b>DURACIÓN DEL CONTRATO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duración del período inicial</li> <li>▪ Número de renovaciones/extensiones</li> <li>▪ Duración del período de renovación/ extensión</li> </ul>
<b>HONORARIOS DE OPERACIÓN/FRANQUICIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inicio/afiliación</li> <li>▪ Servicios técnicos y preapertura</li> <li>▪ Honorario básico</li> <li>▪ Prioridad del propietario</li> <li>▪ Honorario de incentivo</li> <li>▪ Reservas, <i>marketing</i> (mercadeo), programa de lealtad y capacitación</li> </ul>
<b>TEST (PRUEBA) DE PERFORMANCE (DESEMPEÑO) DEL OPERADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Año de comienzo</li> <li>▪ Período del <i>test</i></li> <li>▪ Tipo de <i>test</i> (<i>GOP</i> - resultado operativo bruto -/<i>RevPAR</i> - ingreso por habitación disponible -/ambos)</li> <li>▪ Umbrales de <i>performance</i></li> <li>▪ Provisión para el operador de remediar la <i>performance</i></li> </ul>
<b>PRESUPUESTO Y GASTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reserva de reemplazo (<i>FF&amp;E</i>: inversión en mobiliario y equipamiento)</li> <li>▪ Control de recibos/operación/cuenta de ingresos</li> <li>▪ Capital de trabajo</li> <li>▪ Umbrales de gastos</li> </ul>
<b>TÉRMINACIÓN DEL CONTRATO POR PARTE DEL PROPIETARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cumplimiento de <i>performance</i> por parte del operador (no remedió la situación)</li> <li>▪ A la venta del hotel</li> <li>▪ Sin causa</li> <li>▪ Honorario de término pagable al operador/franquiciante</li> </ul>
<b>OTROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Key money</i> (contribución financiera realizada por la cadena hotelera)</li> <li>▪ Seguros</li> <li>▪ Resolución de disputas</li> <li>▪ <i>Reporting</i> (reporte de información al propietario)</li> <li>▪ Contratación del personal <i>senior</i> (de categoría superior)</li> <li>▪ Provisión de área de protección/restringida/de no competencia</li> <li>▪ <i>Asset management</i> (consultoría estratégica y operativa realizada por empresa especializada)</li> </ul>

CUADRO 4: COMPARACIÓN DE ALGUNOS PUNTOS CLAVES DE LOS TÍPICOS MODELOS OPERATIVOS

	Gerenciamiento hotelero	Franquicia	Arrendamiento
<b>REMUNERACIÓN DE LA CADENA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorario de afiliación y porcentaje sobre los ingresos totales (honorario básico) y resultado operativo bruto -<i>GOP</i>- (honorario de incentivo), más tasas corporativas (reservas, <i>marketing</i>, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honorario de afiliación y porcentaje sobre los ingresos totales o ingresos de habitaciones, más tasas corporativas (reservas, <i>marketing</i>, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado luego del pago de la renta</li> </ul>
<b>RESULTADO DEL PROPIETARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado operativo después de honorarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado operativo después de honorarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renta a recibir, pudiendo ser fija, variable o mixta (fija+variable)</li> </ul>
<b>SERVICIOS PROVISTOS POR LA COMPAÑÍA HOTELERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamiento, contratación y capacitación del personal, marca, soporte en M&amp;V, sistema de reservas y compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marca, soporte en M&amp;V, sistema de reservas y compras, capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciamiento, contratación y capacitación del personal, marca, soporte en M&amp;V sistema de reservas y compras</li> </ul>
<b>PLAZO DEL CONTRATO (AÑOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10-20 + años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5-10 + años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5-20 + años</li> </ul>
<b>EMPLEADOS Y COMPAÑÍA OPERADORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del arrendatario</li> </ul>
<b>COMPROMISOS FINANCIEROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MARCA: podría proveer <i>key money</i> o garantías</li> <li>PROPIETARIO: todos o la mayoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos o la mayoría del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MARCA: asume los gastos operativos del negocio. Podría proveer <i>key money</i> o garantías</li> <li>PROPIETARIO: asume los gastos para la construcción del hotel y recibe una renta fija, variable o combinación</li> </ul>
<b>IMPUESTO A LA PROPIEDAD, SEGUROS E IMPORTANTES RENOVACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalmente del arrendador pero, puede ser negociado</li> </ul>
<b>RESERVA DE FF&amp;E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del propietario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad del arrendatario</li> </ul>

## Comparativo proyecciones operativas

### Escenario hotel independiente versus franquicia

Con el propósito de ilustrar el impacto que podría tener para una propiedad independiente el hecho de convertirse en una franquicia de cadena hotelera, hemos realizado un ejercicio de proyecciones operativas para un hotel ficticio de 135 habitaciones para dos escenarios: hotel independiente y franquicia.

Las premisas utilizadas se basan en nuestra experiencia en el análisis de más de 700 proyectos en Sudamérica.

Para el escenario del hotel independiente, hemos contemplado una ocupación y tarifa promedio diaria 10% y 13% inferiores respectivamente a las correspondientes a la franquicia, incrementado los gastos de *marketing* y excluido los honorarios de franquicia. La mayor tarifa para el caso de franquicia, se explica principalmente por la utilización de canales de distribución propios, a diferencia del hotel independiente que tiende a abonar mayores comisiones a agencias y *OTAs*, entre otras.

CUADRO 5: PREMISAS Y COMPARATIVO DE LAS PROYECCIONES

Tópico		Premisa/Proyección		
<b>TIPO DE OPERACIÓN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOTEL INDEPENDIENTE: operado de manera independiente, no se encuentra afiliado a una marca de cadena hotelera</li> <li>▪ FRANQUICIA: se encuentra afiliado a una marca de cadena hotelera</li> </ul>		
<b>HONORARIOS DE FRANQUICIA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HOTEL INDEPENDIENTE: no abona</li> <li>▪ FRANQUICIA:               <ul style="list-style-type: none"> <li>› Honorario de franquicia/marca (<i>Royalty</i>): 5% del ingreso de habitaciones</li> <li>› Honorario de <i>marketing</i>: 1,5% del total de ingresos</li> <li>› Otros honorarios (Servicios centrales): 3% del ingreso de habitaciones</li> </ul> </li> </ul>		
<b>HONORARIOS PROMEDIO DE MERCADO, SUJETOS A NEGOCIACIÓN</b>				
PROYECCIÓN	En USD	Independiente	Franquicia	% Incremento
	Ocupación	62%	69%	11%
	Tarifa promedio diaria	95	109	15%
	<i>RevPAR</i> (ingreso por habitación disponible)	59	75	28%
	Ingresos totales	3.893.059	4.814.059	24%
	Gastos departamentales y no distribuidos	2.306.541	2.743.588	19%
	Resultado operativo bruto ( <i>GOP</i> )	1.586.518	2.070.470	31%
	Gastos fijos	242.654	279.494	15%
	Ingreso neto ( <i>EBITDA</i> )	1.343.864	1.790.976	33%

**El escenario de franquicia arroja un ingreso neto 33% superior que el independiente, además de tener un menor riesgo asociado, especialmente en momentos críticos de mercado.**

## Conclusión

### La elección del modelo. ¿Cuál es el adecuado para su propiedad?

Los principales modelos operativos ofrecen una gama de opciones. Cada uno posee ventajas y limitaciones que lo hacen más o menos favorable dependiendo de los requerimientos y prioridades del propietario.

Las principales ventajas que los propietarios encuentran en los contratos de arrendamiento son los rendimientos estables y predecibles (cuando la renta es fija) y el menor riesgo asociado. Esto facilita la obtención de financiamiento y resulta muy atractivo para los inversores institucionales. Sin embargo, como los *leases* (contratos de arrendamiento) no son generalmente el modelo operativo preferido por las marcas y las compañías operadoras, puede ser difícil atraer a operadores capaces, particularmente en el caso de propiedades menores y estratégicamente menos importantes. Adicionalmente, en el caso de contratos de pago fijo, el propietario pierde la posibilidad de aprovechar el potencial al alza del negocio cuando la propiedad funciona muy bien.

Los contratos de gerenciamiento proporcionan al propietario un sólido potencial al alza después del pago de los honorarios. Por supuesto, también es cierto lo contrario, ya que el propietario asume el riesgo operativo. Los acuerdos de gestión le dan la posibilidad al propietario de entrar en la industria hotelera sin una amplia experiencia o un equipo de operaciones y gestión propio.

Al igual que en el caso del contrato de gerenciamiento, cuando un propietario opta por operar su hotel bajo un contrato de franquicia posee un sólido potencial al alza después del pago de los honorarios. Sin embargo, lo contrario también es cierto ya que el propietario asume mayores riesgos de mercado y operativos sin garantía de éxito. Un equipo de operación con experiencia o un operador independiente es requerido, aunque esto puede ser una ventaja.

Bajo presión por parte de los inversores para aligerar sus balances, las principales compañías hoteleras se han alejado tanto de la propiedad como de los arrendamientos, ya que los pagos fijos de alquiler deben ser registrados como un pasivo en sus balances. El uso de pagos variables de arrendamiento evita este requisito y ha ayudado a que los arrendamientos sigan

siendo un modelo operativo viable, aunque aún poco expandido en Sudamérica.

---

**En los próximos años la franquicia seguirá ganando terreno como el modelo operativo preferido por las cadenas.**

---

En los próximos años, la franquicia probablemente seguirá ganando terreno como el modelo operativo preferido por una serie de razones: las principales cadenas han puesto cada vez más énfasis en la franquicia para satisfacer su deseo de ritmo de expansión, los operadores independientes han demostrado ser competentes para reducir la brecha entre los propietarios y las marcas; y los hoteles independientes en localidades primarias o secundarias recurren a franquiciadores para mantenerse competitivos.

---

**En los últimos años ha cobrado fuerza la figura del *asset manager*, especialista que agrega valor tanto para los inversores como para la operadora.**

---

Cabe destacar que en los últimos años ha cobrado fuerza la figura del *asset manager*, especialista que agrega valor tanto para los inversores como para la operadora a través de un modelo de gestión que maximiza el retorno sobre la inversión y el valor del activo, colaborando con la mitigación del riesgo operativo. El *asset manager* representa al propietario frente al operador y le provee un acompañamiento sistemático y acceso a información y análisis continuo.

---

**No hay un único modelo operativo recomendable para todas las propiedades.**

---

Dicho esto, puede decirse que no hay un único modelo operativo recomendable para todas las propiedades. Las características del mercado, la experiencia y el apetito por el riesgo del propietario, el tamaño y el estándar de la propiedad y la disponibilidad de las marcas potenciales, son sólo algunos de los componentes que influyen en la determinación del modelo más adecuado para una propiedad específica.





## Acerca de HVS

**HVS** es la organización líder en el mundo en consultoría y servicios focalizados en hotelería, proyectos de usos mixtos, propiedad compartida, y la industria del juego y el entretenimiento. Fundada en 1980, la compañía lleva a cabo más de 4.500 proyectos al año para inversores hoteleros, del mercado inmobiliario, operadores y desarrolladores en todo el mundo. Los responsables de HVS son considerados como los principales expertos en sus respectivas regiones del mundo. A través de una red de más de 40 oficinas y 350 profesionales, HVS provee una incomparable gama de servicios para la industria de la hospitalidad. [www.hvs.com](http://www.hvs.com)

**Resultados superiores a través de una inteligencia hotelera incomparable. En todo lugar.**

## Acerca de HotelInvest

Fundada en 1999 por Diogo Canteras, **HOTELINVEST** es el principal referente en consultoría de inversiones hoteleras en Sudamérica. Con un equipo de 20 consultores y experiencia en 14 países, la compañía opera a través de tres áreas de negocio: Consultoría en Inversión Hotelera (representante de HVS en Sudamérica), habiendo realizado más de 700 estudios en la región y en otros países del mundo; *Hotel Asset Management*, área centrada en supervisar y maximizar la rentabilidad de las inversiones hoteleras, que actualmente posee 30 contratos firmados distribuidos en 7.500 habitaciones; y Fondos de Inversión Hotelera, responsable de la gestión del Fondo de Inversión Inmobiliario FII Hotel Maxinvest, el fondo de inversión más rentable de Brasil por cinco años, con una tasa de retorno superior al 30% al año.

[www.hotelinvest.com.br](http://www.hotelinvest.com.br)

**Inteligencia en Inversiones Hoteleras.**

## Sobre los Autores



**Pedro Cypriano**  
*Consulting Director*  
*pcypriano@hvs.com, o*  
*(+55 11) 3093-2743*

Profesional con 11 años de experiencia, de los cuales ha dedicado los últimos 8 a consultoras globales de estructuración de negocios hoteleros. Pedro ha participado en más de 250 proyectos relacionados con Investigación de Mercado, Planes de Negocio, Análisis Financiero y Económico, Valuaciones, Planes de Desarrollo, Estrategias de *Marketing* y Estudios del Sector en Sudamérica, Europa, Asia y África. Ha trabajado en proyectos de hoteles en operación y en desarrollo así como en diversos emprendimientos hoteleros con posicionamientos diferentes. Pedro es autor del libro “*Desenvolvimento Hoteleiro no Brasil: Panorama de mercado e Perspectivas*”, publicado por la principal editora de hotelería de Brasil – Editora Senac. Es Licenciado en Turismo de la Universidad de São Paulo (USP), con maestría profesional en Desarrollo Hotelero por la Universidad de Alicante (España) y MBA de la Escuela de Negocios Insper.



**Fernanda L'Hopital**  
*Associate Director*  
*flhopital@hvs.com, o*  
*(+54 11) 5263-0402*

Cuenta con un profundo conocimiento del mercado turístico, hotelero y de negocios inmobiliarios relacionados en Sudamérica. Ha participado en más de 200 proyectos, adquiriendo una extensa experiencia en la realización de estudios de mercado, análisis de factibilidad, planificación estratégica, planes de negocio, planes de desarrollo y expansión, análisis *highest & best use* (del mejor uso), valuaciones, selección de operadores y negociación de contratos de operación y franquicia, para hoteles y proyectos inmobiliarios relacionados. Durante sus 10 años en la industria hotelera condujo proyectos para más de 80 clientes en Colombia, Perú, Chile, Argentina, Ecuador, Bolivia, Uruguay y Paraguay. Fernanda es Licenciada en Economía de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y posee una Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad del CEMA (UCEMA).