



MARZO 2017

PANORAMA DE LA HOTELERÍA SUDAMERICANA

2016 | 2017

Argentina | Chile | Colombia | Perú | Brasil

En asociación con:


Hotel Invest



Diogo Canteras, FRICS - Senior Partner
Cristiano Vasques, MRICS - Managing Director
Pedro Cypriano - Consulting Director
Fernanda L'Hopital - Associate Director
Vinícius Moreti - Analyst
Rebecca Ribeiro - Analyst
Dayane Araújo - Analyst
Matheus Sobrinho - Intern



www.hvs.com

HVS South America

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

Presentación

Tenemos el placer de presentarles la tercera edición del Panorama de la Hotelería Sudamericana, una publicación anual de HVS/HotelInvest (en asociación con [STR](#)) que presenta y analiza el desempeño del sector en algunos de los principales mercados de la región.

Cada año nos dedicaremos a acercarles información reciente y confiable, además de transmitirles los desafíos y oportunidades de los principales mercados hoteleros de Sudamérica. Tenemos la certeza de que un mercado informado y transparente es un mercado más sólido y profesional. Creemos que el Panorama se tornará cada vez más en una herramienta indispensable para hoteleros, desarrolladores e inversores, apoyándolos en la formulación adecuada de sus estrategias comerciales y de inversión.

En caso de que deseen mantenerse al día con las novedades de HVS/HotelInvest, les sugerimos visiten nuestras páginas de internet (www.hvs.com e www.hotelinvest.com.br) y nos sigan en LinkedIn ([HVS](#) | [HotelInvest](#)).

Para cualquier información adicional, dudas, comentarios o sugerencias, por favor contactar a Cristiano Vasques – San Pablo – (55 11) 3093-2743: cvasques@hvs.com o Fernanda L'Hopital – Buenos Aires – (54 11) 5263-0402: flhopital@hvs.com.

Nuestra Muestra

La extensa base de datos del Panorama está formada por datos de STR, complementada con registros internos de HVS/HotelInvest y datos aportados por terceros. Agradecemos a todos los que contribuyeron para la realización de esta publicación e invitamos a nuevos hoteles, operadores y asociaciones a compartir sus datos a través de STR para futuras ediciones, contactando a Patricia Zulato: (55 47) 99201-7002, pzulato@str.com.

La información aquí presentada fue elaborada en base al desempeño de 80.665 habitaciones con datos de tarifas promedio diarias en valores nominales y en monedas nacionales, y contiene los principales hoteles de cada ciudad. Tenemos así la certeza de que los indicadores de evolución son un excelente reflejo de lo que está ocurriendo en el universo de los mercados analizados.

Nuestras comparaciones anuales utilizan la misma base muestral en toda la serie histórica, salvo cuando existen aperturas o cambios significativos de segmentación. Nuestro amplio plano muestral es estadísticamente significativo y se especifica debajo:

- › **Buenos Aires:** 7.828 Habitaciones (38% del universo analizado);
- › **Santiago:** 8.186 Habitaciones (57% del universo analizado);
- › **Bogotá:** 7.525 Habitaciones (65% del universo analizado);
- › **Lima:** 4.267 Habitaciones (48% del universo analizado);
- › **Río de Janeiro:** 18.794 Habitaciones (62% del universo analizado);
- › **San Pablo:** 21.822 Habitaciones (59% del universo analizado);
- › **Salvador:** 2.434 Habitaciones (27% del universo analizado);
- › **Curitiba:** 3.088 Habitaciones (32% del universo analizado);
- › **Puerto Alegre:** 2.234 Habitaciones (32% del universo analizado);
- › **Belo Horizonte:** 4.487 Habitaciones - (39% del universo analizado).

Retrospectiva de 2016 y perspectivas para 2017

Cambio de rumbo, buenas perspectivas para Sudamérica

Los años 2015 y 2016 fueron de bajo dinamismo económico en Sudamérica. El plano de fondo global para esta modesta *performance* regional contó con la desaceleración económica mundial y la caída del precio de las *commodities*, que perjudicó a los países exportadores de materias primas. A los fenómenos externos, se sumaron factores regionales, como la asunción de nuevos presidentes al poder y, en algunos casos, malas gestiones de los gobiernos y fracaso en reforzar el marco institucional y combatir la corrupción. Si bien todos los países de la región, salvo Perú y Paraguay, mostraron desaceleración, la recesión regional se explica por las crisis internas de Argentina, Brasil y Venezuela. La buena noticia es que se espera un cambio de esta tendencia a partir de 2017. Por un lado, en la mayor parte de Sudamérica los gobiernos se están redireccionando de izquierda a derecha, con la implementación de reformas centradas en equilibrar la economía y mejorar el clima de negocios, lo que debería producir un mayor crecimiento económico. Por otro lado, las mejores expectativas para el entorno global y regional, precios superiores de materias primas y planes de inversiones gubernamentales favorecerán a las economías sudamericanas. La salida de Estados Unidos de la Alianza del Pacífico podría impulsar la formación y el fortalecimiento de bloques regionales, con impacto positivo para los integrantes.

En **Argentina**, el primer año de gestión del gobierno de Macri marcó un cambio en la forma de conducción económica del país. En 2016, a pesar de la caída del PIB, fuertes ajustes económicos fueron implementados para comenzar a equilibrar la economía. Si bien quedan reformas pendientes y desafíos por resolver, ya es posible observar signos positivos y una mejora en el nivel de confianza y en el clima institucional y de negocios. Esto, junto a un contexto mundial y regional más favorable hará que el país vuelva a crecer en 2017.

En **Chile**, a pesar de la caída en los precios del cobre, la recesión de Brasil (importante socio comercial) y el descontento empresarial con las reformas implementadas por el gobierno, el PIB creció 1,7% en 2016, lo que denota la solidez económica del país. Para el 2017, se espera una aceleración de la economía impulsada por la mejora en el precio del cobre y una perspectiva más favorable para China, Estados Unidos y Brasil.

En **Colombia**, se acentuó la desaceleración económica en 2016, principalmente por la baja del precio del petróleo, y continuaron las preocupaciones por el déficit fiscal y el alza de la inflación. Sin embargo, hacia fin de año, el congreso aprobó una reforma tributaria que apunta a reforzar los ingresos fiscales y permitir que el país mantenga su calificación de crédito en medio de la caída de los ingresos petroleros. Esto, sumado al avance del tratado de paz con las FARC, la expectativa de repunte de las exportaciones de petróleo y de productos agrícolas y de incremento en la producción industrial, y las inversiones en infraestructura soportan la proyección de mayor crecimiento para el 2017.

Perú fue el destacado de la región. A pesar de que las elecciones presidenciales, de las cuáles resultó vencedor el candidato pro-mercado Pedro Pablo Kuczynski, impidieron un crecimiento mayor, la economía peruana creció a un atractivo 3,9% en 2016. Esto se dio gracias al incremento de las exportaciones de productos tradicionales y a la recuperación del sector manufacturero. Para 2017, se prevé un crecimiento aún mayor de la economía local.

En **Brasil**, el alto desempleo, las restricciones de crédito, la agitación política y una débil demanda externa hicieron que la economía cayera nuevamente en 2016. El nuevo gobierno implementó una serie de reformas que han comenzado a mostrar signos de estabilización de la economía. Para el 2017 se proyecta un crecimiento, aunque moderado, con aceleración a partir de 2018.

Oportunidades y desafíos para el sector hotelero

Repunte económico indica oportunidades para la región

Si bien el panorama regional no fue demasiado alentador en 2016, los países analizados lograron fuertes incrementos en el arribo de turistas extranjeros, con excepción de Argentina y Brasil que tuvieron una leve baja producto de su recesión. En términos de demanda hotelera, todas las ciudades analizadas en este estudio, más allá de las brasileras, mostraron un alza, siendo la destacada Bogotá. Algunos mercados se vieron afectados por aperturas de hoteles - principalmente Río de Janeiro, además de Curitiba y Belo Horizonte - las cuáles provocaron descensos en ocupación y, en la mayoría de los casos, también disminuciones de tarifas.

Para el 2017, si bien la oferta se ampliará en algunas ciudades, se espera que la tendencia creciente de demanda se acentúe, en línea con la aceleración económica proyectada y la consolidación de los destinos, lo que permitirá una rápida reabsorción de la oferta y que varias ciudades y segmentos continúen presentado niveles atractivos de ocupación y tarifa promedio diaria.

Habiendo pasado el momento de incertidumbre y atenuado significativamente los riesgos, Sudamérica volverá a crecer a partir de 2017. Esto, sumado al histórico de desempeño de los últimos 10 años, denota posibilidades para la hotelería en la región. Algunas de las oportunidades actuales, muchas de ellas vigentes desde el último Panorama, son:

Captación de inversores internacionales. Debido a la valorización del dólar y a la apuesta en los fundamentos económicos de la región;

Nuevos desarrollos en ciudades con niveles atractivos de RevPAR y demanda creciente. El desarrollo de hoteles de los segmentos económico y *midscale* aún está en fase de estructuración en la región. Algunos mercados presentan asimismo oportunidades en segmentos *upscale* y de lujo.

Proyectos de placer también ganan protagonismo, en especial para destinos con mercado doméstico en crecimiento;

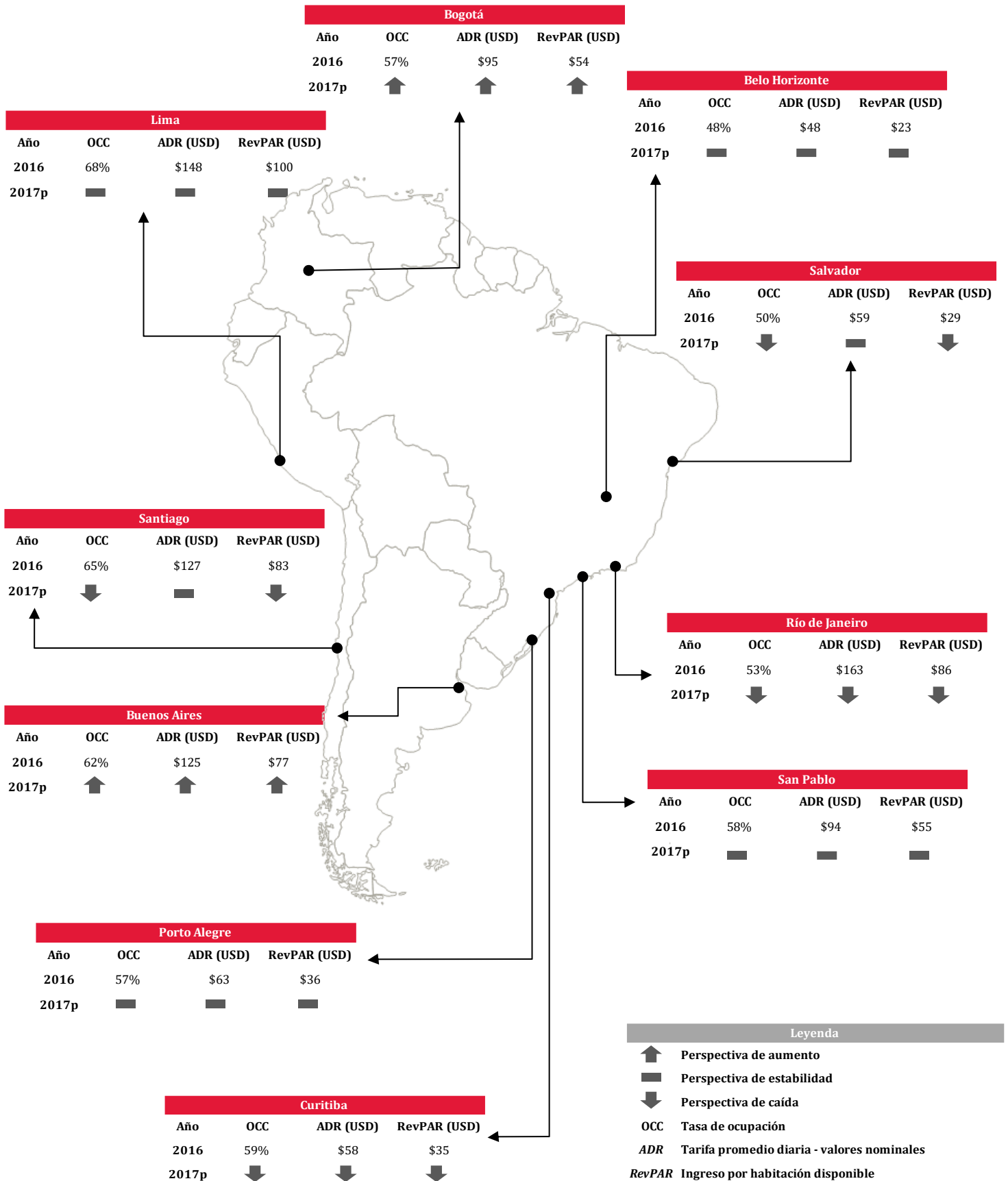
Popularización de *timeshare* y *fractional*, especialmente en Brasil. Mientras que la hotelería de negocios presenta una nueva caída en desempeño, el crecimiento del mercado de placer continúa significativo. Nuevos desarrollos se tornaron viables en el país;

Mejora de eficiencia operativa para hoteles en operación. En un mercado cada vez más competitivo y con oferta de mayor calidad, el aumento de ingresos se torna un desafío, especialmente en países económicamente más vulnerables. En este contexto, buscar mayor eficiencia operativa es fundamental para mejorar los márgenes de rentabilidad. La revisión de procesos operativos y la asistencia de *asset managers* ayudarán en el alcance de mejores resultados;

Estructuración de nuevas alternativas de *funding*. En Brasil, por ejemplo, estructurar un *condo* hotel dejó de ser una opción fácil. Por otro lado, uno de los mayores riesgos del sector fue considerablemente mitigado: el de sobreoferta. La venida de inversores más calificados a Brasil pasa a ser más probable;

Las cadenas han intensificado los esfuerzos para conversiones. La participación de la hotelería independiente es predominante en la región. El desafío está en encontrar propiedades que atiendan las exigencias de las marcas.

Resumen de los Mercados



Leyenda

- ↑ Perspectiva de aumento
- █ Perspectiva de estabilidad
- ↓ Perspectiva de caída
- OCC Tasa de ocupación
- ADR Tarifa promedio diaria - valores nominales
- RevPAR Ingreso por habitación disponible
- p Perspectivas consideran tipos de cambio estables

Fuente de los datos: STR

Argentina – Buenos Aires

Cambio de tendencia. Ya es posible observar los primeros signos de recuperación

ECONOMÍA Y TURISMO – ARGENTINA

Indicador	2014	2015	2016	2017 p
PIB (variación anual en %)	-2,5	2,5	-2,4	3,0
Inflación (variación anual en % - promedio del período)	38,0	26,7	41,2	27,8
Tasa de Cambio (USD/ARS - promedio del período)	8,1	9,3	14,8	17,0
Deuda Pública (% PIB)	25,8	26,6	33,8	33,0

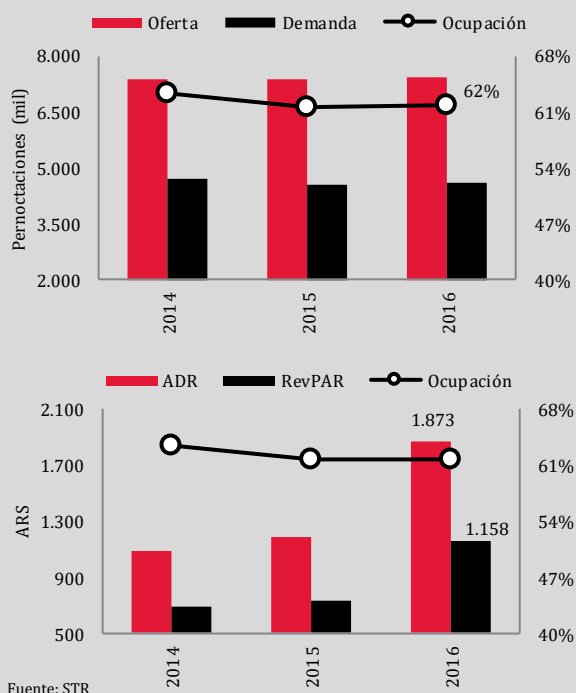
Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2017
p - Proyección

Indicador	2013	2014	2015	2016
Arribos de Extranjeros (millones)	5,2	5,9	5,7	n/d
Ingresos generados por los turistas (US\$ millones)	4.313	4.624	4.400	n/d
Arribos de Extranjeros a los Aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque (millones)	2,3	2,3	2,3	2,2

Fuente: OMT/INDEC

- 2016: año de transición y redireccionamiento de la economía.** Durante el primer año de gestión, el gobierno de Macri implementó ajustes y reformas encaminadas a reducir los desequilibrios macroeconómicos. Si bien, tal como se esperaba, esto impactó negativamente sobre el empleo, la inflación y el salario real, afectando el consumo y la inversión, en 2016 se reconstituyeron las bases para que Argentina vuelva a crecer en 2017.
- Cambio de tendencia y perspectivas positivas para el 2017.** A pesar de que la economía está en proceso de recuperación y aún quedan ajustes pendientes, ya es posible observar signos positivos. Se espera que la combinación de salarios reales más altos, la mejora de la confianza empresarial y la expectativa de mayor crecimiento regional contribuyan a que el país retome el crecimiento en el corto plazo.
- Devaluación de la moneda permitió incrementar RevPAR y rentabilidad en 2016.** A pesar de la recesión y de la caída en el flujo de turistas durante los primeros meses del año, la demanda creció moderadamente, por encima de la oferta, incrementándose la ocupación. Este cambio de tendencia en ocupación y un mercado muy dolarizado permitieron que las tarifas en dólares se mantuvieran casi inalteradas, lográndose un incremento en RevPAR en moneda local del 58,5%. Esto impactó favorablemente sobre la rentabilidad de los hoteles, aunque atenuado por el incremento en los costos operativos por la inflación y la quita de subsidios a servicios públicos.
- Oferta estable y repunte de la economía indican oportunidades para nuevos desarrollos.** Con la menor cantidad de hoteles por inaugurar, la mejora en las perspectivas económicas y las acciones implementadas por el gobierno para impulsar el turismo (entre las que destaca la devolución del 21% de IVA a extranjeros), Buenos Aires debería incrementar su ocupación y tarifa en el 2017. Nuevos proyectos comienzan a ser estudiados.

HOTELERÍA – BUENOS AIRES



Fuente: STR

Chile – Santiago

Mercado en proceso de absorción de nueva oferta. Buenas perspectivas de demanda

ECONOMÍA Y TURISMO – CHILE

Indicador	2014	2015	2016	2017 p
PIB (variación anual en %)	1,9	2,3	1,7	2,1
Inflación (variación anual en % - promedio del período)	4,4	4,4	3,8	3,0
Tasa de Cambio (USD/CLP - promedio del período)	571	655	676	677
Deuda Pública (% PIB)	57,6	64,1	63,9	62,7

Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2017
p - Proyección

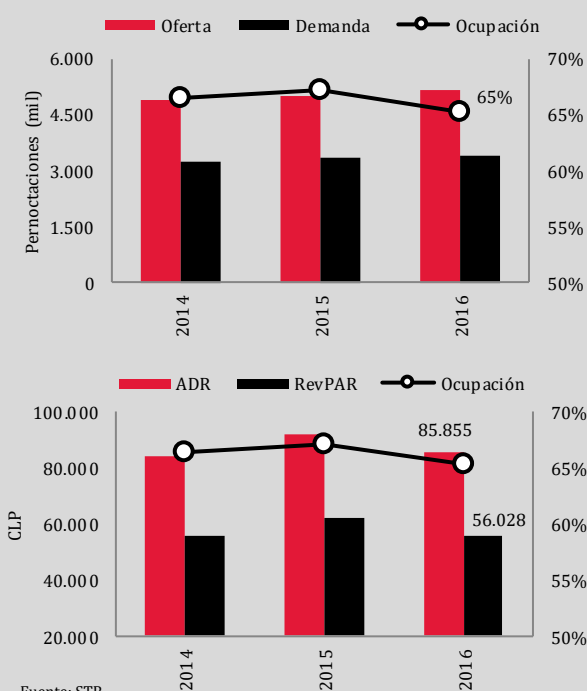
Indicador	2013	2014	2015	2016
Arribos de Extranjeros (millones)	3,5	3,6	4,4	n/d
Ingresos generados por los turistas (US\$ millones)	2.181	2.259	2.408	n/d
Arribos de Extranjeros al Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benítez* (miles)	925	925	1.039	1.199

Fuente: OMT/SERNATUR

* Datos acumulados entre Enero y Agosto

- Enfriamiento económico en 2016.** En adición a la baja del precio del cobre, las reformas laborales y tributarias implementadas por el gobierno y el descontento empresarial con su gestión, impactaron sobre el clima de negocios y desaceleraron las inversiones en el país.
- 2017: año electoral, leve aceleración del crecimiento.** Si bien existe incertidumbre en relación al resultado de las elecciones presidenciales de noviembre, se espera un leve repunte de la economía en 2017, motivado por un incremento moderado de los precios del cobre y la mejora en las expectativas tanto para Chile como para el resto de los países de la región.
- Fuerte incremento en el arribo de turistas en 2016.** Los arribos de extranjeros a Chile crecieron cerca de un 26% en 2016, principalmente por el aumento significativo de turistas argentinos, que en gran parte visitan el país por motivo compras y residen en provincias limítrofes.
- Crecimiento de oferta supera al de demanda en 2016.** Si bien hubo un incremento de turistas y de demanda hotelera en Santiago, el aumento de oferta provocó una baja en ocupación.
- Caída del 7,1% en tarifa promedio en 2016.** La caída en tarifa durante 2016 se explica por dos motivos principales: la Copa América de 2015, que permitió lograr una tarifa elevada durante dicho año, y la retracción de la ocupación en 2016, que tornó al mercado más competitivo, dificultando aumentos tarifarios.
- Perspectivas positivas de demanda.** Se espera que el turismo extranjero crezca a tasas superiores que la economía. Si bien la ocupación de Santiago se verá afectada por nuevas aperturas en 2017, la ciudad ha mostrado una rápida capacidad de absorción de la oferta, lo que permitirá mantener niveles atractivos de ocupación y tarifa promedio.

HOTELERÍA – SANTIAGO



Colombia - Bogotá

Alto crecimiento de demanda indica una rápida absorción de oferta

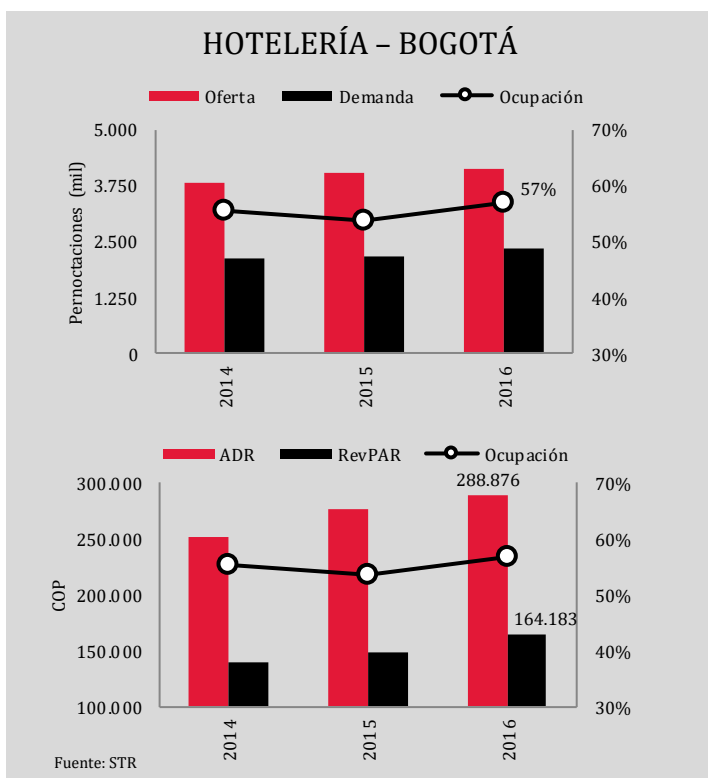
ECONOMÍA Y TURISMO – COLOMBIA				
Indicador	2014	2015	2016	2017 p
PIB (variación anual en %)	4,4	3,1	1,9	2,4
Inflación (variación anual en % - promedio del período)	2,9	5,0	7,5	4,5
Tasa de Cambio (USD/COP - promedio del período)	2.003	2.749	3.052	3.059
Deuda Pública (% PIB)	26,8	37,9	38,2	38,2

Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2017
p - Proyección

Indicador	2013	2014	2015	2016
Arribos de Extranjeros (millones)	2,2	2,5	2,9	n/d
Ingresos generados por los turistas (US\$ millones)	3.611	3.825	4.245	n/d
Arribos de Extranjeros al Aeropuerto El Dorado* (miles)	725	828	940	991

Fuente: OMT/Mincit
* Datos acumulados entre Enero y Octubre

- Desaceleración económica en 2016.** El enfriamiento de 2015 se acentuó en 2016, con aumento de la inflación y devaluación de la moneda. En diciembre, el congreso aprobó una reforma tributaria que apunta a incrementar los ingresos fiscales y permitir que el país mantenga su calificación de crédito, a pesar de la caída de los ingresos petroleros, asegurando la estabilidad macroeconómica y el crecimiento a largo plazo.
- Cambio de tendencia a partir de 2017.** Aumento de los precios de las *commodities*, inversiones en infraestructura y expansión de la producción industrial acelerarán el ritmo de crecimiento económico a partir de 2017.
- Turismo internacional en fuerte crecimiento.** La mejora continua de la imagen de Colombia a nivel internacional, la firma del tratado de paz, las acciones promocionales del destino y un tipo de cambio competitivo, permitieron que el turismo internacional continúe creciendo a tasas de dos dígitos.
- La ocupación creció 6,2% en 2016.** Al igual que la demanda internacional, la demanda doméstica mostró una tendencia muy positiva en 2016, lo que permitió que la oferta inaugurada durante el año fuese absorbida rápidamente, generando un fuerte incremento en ocupación.
- Aumento moderado de tarifa promedio.** En 2016, la tarifa promedio creció, aunque en menor nivel que la inflación. Con una ocupación promedio de mercado inferior al 60% y desaceleración económica, los hoteleros no vieron espacio para realizar mayores ajustes en la tarifa.
- Un horizonte con buenas perspectivas.** Si bien habrá aperturas en los próximos meses, se espera que el crecimiento de demanda logre sobrepasar al de oferta. El fin de los beneficios fiscales para la construcción de nuevos hoteles disminuirá el ritmo de desarrollo de nuevos proyectos. En ese contexto, la perspectiva de desempeño del sector es positiva.



Perú - Lima

Sólidos indicadores económicos y *performance* hotelera destacada

ECONOMÍA Y TURISMO - PERÚ

Indicador	2014	2015	2016	2017p
PIB (variación anual en %)	2.4	3.3	3.9	4.2
Inflación (variación anual en % - promedio del período)	3.3	3.6	3.6	3.9
Tasa de Cambio (USD/PEN - promedio del período)	2.8	3.2	3.4	3.4
Deuda Pública (% PIB)	31,7	35,6	35,5	35,2

Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2017
p - Proyección

Indicador	2013	2014	2015	2016
Arribos de Extranjeros (millones)	3,1	3,2	3,4	n/d
Ingresos generados por los turistas (US\$ millones)	3.009	3.077	3.320	n/d
Arribos de Extranjeros al Aeropuerto Jorge Chávez (millones)	1,8	1,8	1,8	1,6

Fuente: Mincetur
*2016 - Datos acumulados entre Enero y Octubre

› **Mayor crecimiento económico de la región.** A pesar de que las elecciones presidenciales mantuvieron a la economía en *stand by* durante el primer semestre de 2016, Perú mostró una aceleración y crecimiento atractivo durante dicho año, siendo el destacado de la región. El incremento de la capacidad productiva de hierro y cobre, a raíz de la operación de nuevas minas, la recuperación del sector manufacturero y las exportaciones de productos tradicionales fueron los principales factores que explicaron dicho desempeño.

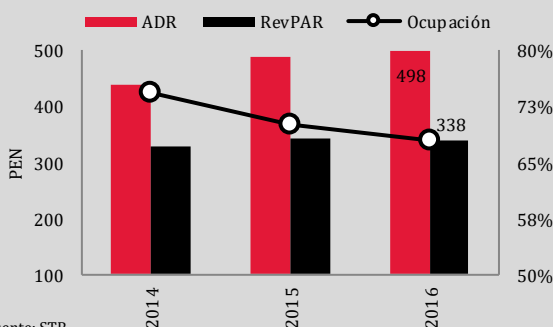
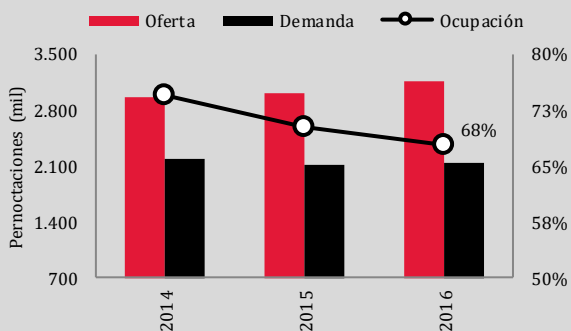
› **Expectativa de aceleración económica en 2017.** La imagen favorable del recientemente asumido presidente y las medidas a implementar, la mejora en la demanda externa y el retorno del crecimiento de las inversiones fijas, permiten proyectar una aceleración de la economía para el 2017.

› **La entrada de nueva oferta provocó caídas en ocupación.** Si bien la demanda creció en 2016, su ritmo de expansión fue moderado ya que los primeros meses del año fueron flojos para los hoteles de Lima, a raíz de las elecciones presidenciales. El impacto de la nueva oferta inaugurada en 2016 y a fines de 2015 superó al crecimiento de demanda provocando una disminución en ocupación - variable que aún se mantiene en niveles atractivos, 68%.

› **Caída de 1,2% en RevPAR.** La caída en ocupación trajo como consecuencia un mercado más competitivo, con incremento en tarifa promedio del 2% en moneda local, resultando en un *RevPAR* menor, por debajo de la inflación.

› **Desempeño atractivo y buenas perspectivas económicas.** A pesar del aumento de oferta previsto hasta 2020/21, lo que podría afectar el desempeño hotelero en el corto plazo, Lima presenta excelentes perspectivas de crecimiento económico y turístico. De esta manera, se espera que la nueva oferta se absorba en un plazo corto y que la ciudad mantenga sus altos niveles de ocupación y tarifa promedio.

HOTELERÍA - LIMA



Fuente: STR

Brasil

Después de un período de ajustes, la expectativa es de reanudación del crecimiento

ECONOMÍA Y TURISMO – BRASIL

Indicador	2014	2015	2016	2017 p
PIB (variación anual en %)	0,5	-3,8	-3,4	0,6
Inflación (variación anual en % - promedio del período)	6,3	9,0	8,7	5,8
Tasa de Cambio (USD/BRL - promedio del período)	2,4	3,3	3,5	3,4
Deuda Pública (% PIB)	14,4	18,6	18,9	18,0

Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2017
p - Proyección

Indicador	2013	2014	2015	2016
Arribos de Extranjeros (millones)	5,8	6,4	6,3	n/d
Ingresos generados por los turistas (US\$ millones)	6.474	6.843	5.844	n/d
Arribos de Extranjeros al Aeropuerto de Guarulhos (millones)	12,5	13,5	13,6	13,4

Fuente: OMT/GruAirport

- Expectativa de mejores indicadores macroeconómicos ya en 2017.** El Boletín Focus, prevé leve crecimiento del PIB, una inflación en el centro de la meta y una tasa de interés próxima al 9% a.a. Los índices de confianza del consumidor y del empresariado mejoraron y se espera el inicio de un nuevo ciclo de crecimiento económico.
- Propuestas en estudio podrían beneficiar el turismo doméstico e internacional.** Entre ellas, las principales son: excención del visado para visitantes de algunos países (Estados Unidos, Japón, Australia y Canadá) y liberación de casinos. El impacto en el turismo no será inmediato, sin embargo en caso de ser aprobadas, tales medidas podrán impulsar nuevos negocios en turismo en el país.
- Juegos Olímpicos: vidriera positiva para el país.** El evento fue un éxito a los ojos de los medios y del público, generando una percepción positiva en relación a Brasil. En una encuesta realizada durante los juegos, el 90% del público respondió tener intención de visitar el país nuevamente.
- Regulación de *condo* hoteles facilitará la recuperación del desempeño hotelero en el país.** La actuación de la CVM en el mercado de *condo* hoteles, junto a la falta de financiamiento en el sector, restringirá los nuevos desarrollos en el país. En contrapartida, proyectos con buenas perspectivas financieras se beneficiarán, ya que con mayor restricción para el desarrollo de nuevos proyectos, uno de los principales riesgos del negocio hotelero, la sobre oferta, tiende a caer y el desempeño de los hoteles en operación a crecer en el mediano plazo.
- Fractional y timeshare: a contramano de la crisis, placer continua creciendo.** Como ya ocurrió en mercados maduros, *timeshare* y modalidades de propiedad compartida van ganando cada vez más notoriedad en el país. Diversas oportunidades de nuevos desarrollos están siendo estudiadas en Brasil.

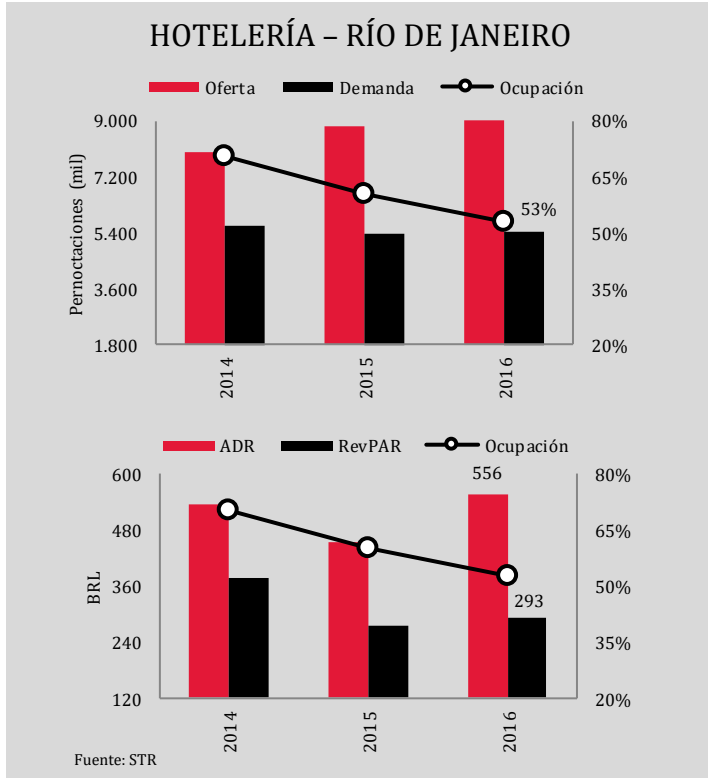
HOTELERÍA – CUADRO COMPARATIVO

Indicadores	Datos 2016			Variación 2016 x 2015		
	OCC	ADR	RevPAR	OCC	ADR	RevPAR
Río de Janeiro	53%	R\$ 556	R\$ 293	-12,8%	22,3%	6,6%
San Pablo	58%	R\$ 323	R\$ 188	-3,6%	-5,4%	-8,9%
Salvador	50%	R\$ 205	R\$ 102	-3,5%	-0,2%	-3,6%
Curitiba	59%	R\$ 201	R\$ 119	-10,1%	-5,5%	-15,1%
Porto Alegre	57%	R\$ 217	R\$ 124	-2,7%	-1,8%	-4,5%
Belo Horizonte	48%	R\$ 164	R\$ 79	-0,3%	-6,7%	-7,0%

Fuente: STR

Río de Janeiro

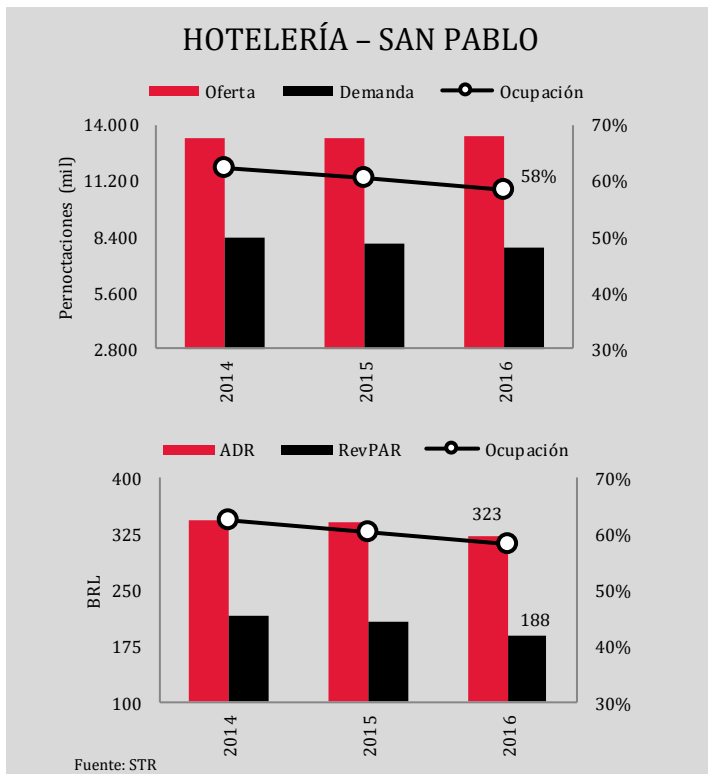
Después de las Olimpiadas, el mercado hotelero de Río tiene un escenario desafiante



- › **Olimpiadas: impacto positivo en tarifa promedio.** Además de la imagen positiva de Brasil para el mundo, los hoteleros locales lograron aplicar tarifas elevadas durante el evento, posibilitando un incremento de tarifa promedio de 22% en el año.
- › **Aumento significativo de oferta.** Por ser sede de las Olimpiadas, la oferta hotelera creció en más de 10.000 cuartos en 2016. Con el término del evento y la crisis en el país, los índices de desempeño presentaron una caída, no habiendo señales de alcanzar el techo histórico antes de 2020.
- › **Eventos y placer, alternativas de recuperación de desempeño.** Con nuevos hoteles e infraestructura de eventos, la inducción de demanda de placer y de eventos puede ser una alternativa para mejorar el desempeño en el mediano plazo. Para ello, iniciativas público-privadas y atención a la seguridad pública son fundamentales.

San Pablo

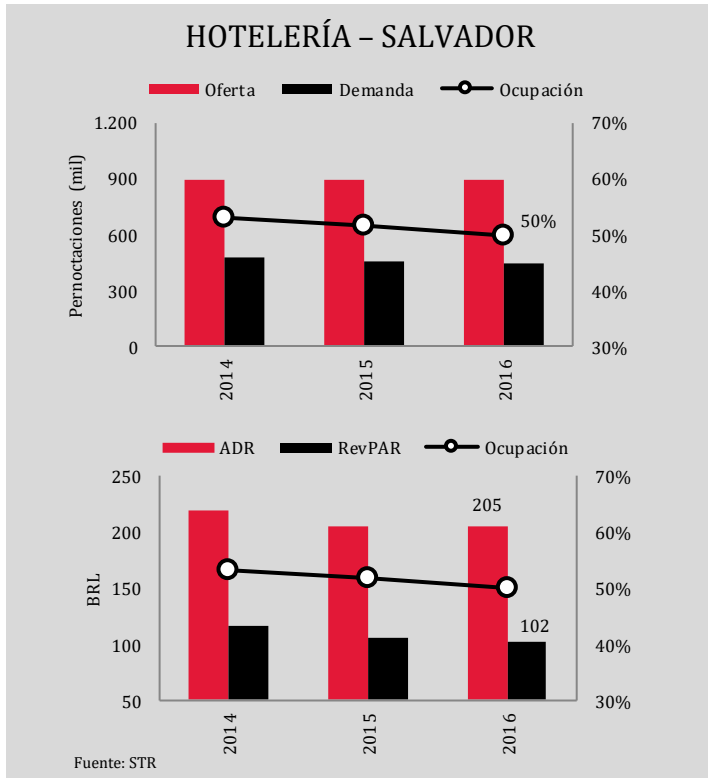
Sin nueva oferta, la recuperación será más rápida que la de los demás mercados



- › **Tendencia de valorización de los activos en el mediano plazo.** A pesar de la baja de RevPAR en 2016, con la reanudación del crecimiento económico y las restricciones para la estructuración de nuevos proyectos, la tendencia es de recuperación del valor de los activos en el mediano plazo.
- › **Mayor participación del mercado de placer.** El mayor número de *shows* y actividades de placer en la ciudad, junto a la aplicación de tarifas más atractivas los fines de semana, han fomentado el alojamiento en hoteles, principalmente en el mercado *midscale*.
- › **San Pablo tiene las mejores perspectivas para nuevos hoteles en Brasil.** En el mediano plazo, es el destino con el potencial de recuperación más rápido, ya que no tuvo nuevos proyectos en los últimos años. Proyectos bien localizados, modernos y con marca fuerte pueden tener buenos resultados.

Salvador

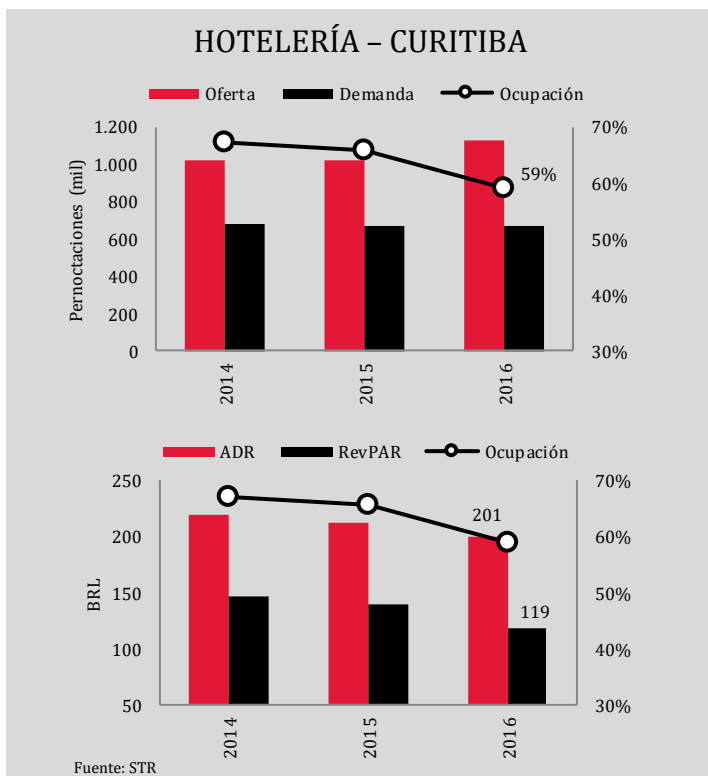
La ciudad tuvo un año más de caída de demanda



- Derrumbe del Centro de Convenciones y cierre del Pestana Bahía.** La ciudad perdió dos importantes espacios de eventos. El Centro de Convenciones, que estaba en reforma, se ha derrumbado y no hay una definición sobre su nueva construcción. El hotel Pestana Bahía, que poseía un centro de convenciones, cerró en febrero.
- Inversiones en revitalización urbana han mejorado la imagen de la ciudad.** Las inversiones públicas que han sido realizadas en el Centro Histórico, en el barrio de Río Vermelho y en toda la rambla de Salvador, tornaron a la ciudad más agradable para los habitantes y turistas.
- Nuevos hoteles.** Mesmo con el reciente escenario de retracción económica, la ciudad ganará dos nuevos hoteles en 2017: Adagio Salvador (febrero) y el Fera Palace Hotel (marzo), incrementando la competencia en el sector.

Curitiba

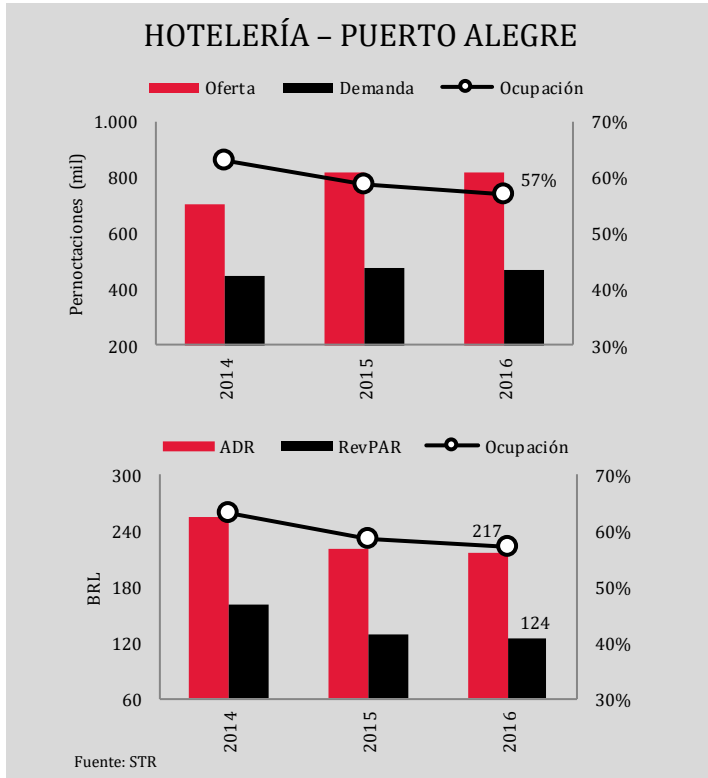
En año de crisis, hoteles sintieron la apertura de nuevos proyectos



- Crisis y expansión de la oferta impactaron sobre el mercado hotelero local.** Luego de algunos años de desempeño estable, la muestra analizada en Curitiba presentó la mayor caída de *RevPAR* dentro de los mercados analizados. Esto debido principalmente a la crisis económica y al aumento de oferta ocurrido en 2016.
- Perspectiva de caída de desempeño en el corto plazo.** Con más inauguraciones previstas para 2017 y con crecimiento de demanda dependiente de la reanudación de la economía nacional, la competencia entre los hoteles se intensificará. Para intentar atenuar estos efectos, los hoteleros locales deberán estar atentos a las estrategias tarifarias adoptadas y al control de costos.

Puerto Alegre

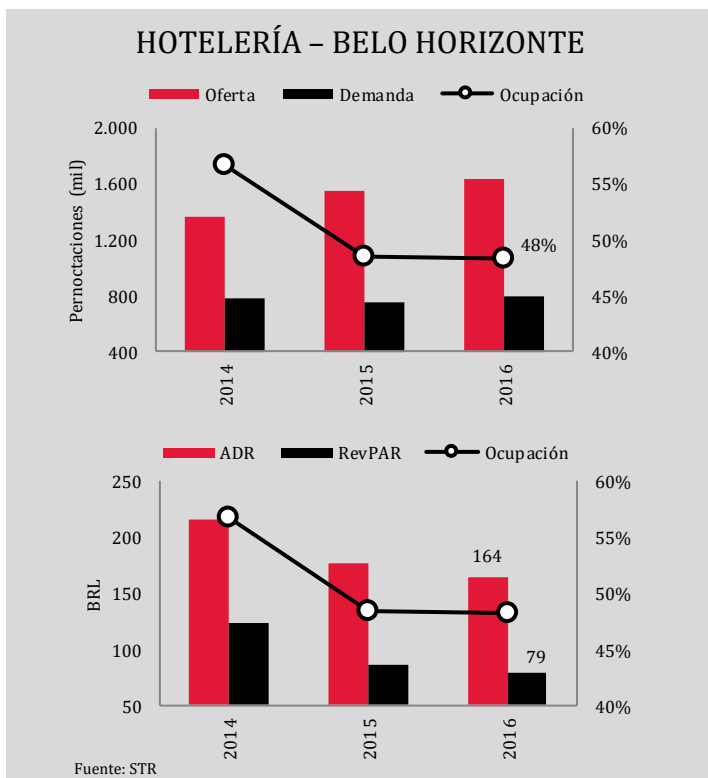
Con baja perspectiva de nueva oferta, los hoteles dependen del repunte económico



- Una nueva crisis de sobre oferta no es un riesgo inminente para la ciudad. Luego de la inauguración de nuevos hoteles en 2014 y 2015, no hay perspectivas de un gran número de nuevos desarrollos en Puerto Alegre, al menos en el corto plazo. En 2017, será inaugurado apenas un hotel de la cadena Intercity.
- Crisis local acentúa los efectos de la reciente recesión económica nacional. El escenario local es un agravante en términos de demanda. El estado de Río Grande do Sul está en crisis, generando problemas en servicios públicos y menos inversiones locales. La disminución de la capacidad de inducción de negocios locales puede prolongar el período de recuperación del desempeño de los hoteles de la capital gaúcha.

Belo Horizonte

Horizonte de estabilidad de oferta, con recuperación gradual en los próximos años



- Inicio de estabilidad de la oferta. Luego de años consecutivos de aumento significativo de la oferta hotelera, 2016 presentó una menor entrada de cuartos al mercado. El escenario es de inicio de estabilidad, dado que hay pocos proyectos con apertura prevista en el corto plazo. La ocupación se mantuvo en niveles estables. Sin embargo, con la retracción de tarifas, dada por la fuerte competencia, el RevPAR continuó cayendo.
- Belo Horizonte no figura entre los principales destinos de turismo de placer del país. Con el repunte de la economía del país y la estabilidad de la oferta hotelera, los índices de desempeño del sector tienden a comenzar a recuperarse. Sin embargo, existe la necesidad de inversiones locales en atractivos de placer y eventos, para aumentar el atractivo de la ciudad como destino turístico y acelerar el proceso de recuperación de la hotelería.



Acerca de HVS

HVS, 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 celebró su 35 aniversario el año pasado. 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.

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 7.000 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.

Inteligencia en Inversiones Hoteleras.

Acerca de STR

STR ofrece a sus clientes – entre los cuáles se incluyen operadoras, propietarios, inversores, empresas de gestión de destinos, gobiernos locales y nacionales, proveedores, promotores, consultores y patrocinadores – una plataforma mundial estandarizada, con metodología coherente, transparente y un servicio de calidad en todo el mundo. STR monitorea los datos de oferta y demanda del sector hotelero y proporciona un valioso análisis de diferentes segmentos de mercado, tanto para cadenas hoteleras internacionales y regionales como para hoteles independientes. Con más de 55.000 hoteles participando en nuestros reportes, es la principal fuente a nivel mundial de tendencias históricas de desempeño hotelero. Ofrece información estandarizada y personalizada que ayudará a comprender la *performance* histórica, previsiones de mercado y las dinámicas de oferta y demanda del sector hotelero.



Cómo mejorar la rentabilidad y el valor de su hotel?

Hotel Asset Management

Este servicio de análisis y gestión estratégica tiene como objetivo maximizar el desempeño operativo de propiedades hoteleras. El *asset manager* acompaña la gestión del emprendimiento de cerca, analizando cada uno de sus aspectos para mejorar la rentabilidad del inversor y valorizar continuamente su patrimonio, a través de las siguientes actividades:

- › **Análisis mensual de las declaraciones contables**, comparándolas con las prácticas de mercado y haciendo recomendaciones al operador.
- › **Análisis del mercado competitivo** y del posicionamiento tarifario del hotel.
- › **Asistencia en la elaboración de presupuestos y metas operativas**, además de acompañar su evolución.
- › **Intermediación entre el propietario y el operador hotelero**, siendo un porta-voz del inversor con *expertise* en el área hotelera.
- › **Elaboración reportes de acompañamiento del activo**, incluyendo datos financieros y de mercado, así como análisis de la calidad del producto y de las necesidades de reinversión.

Con esta metodología, HotelInvest informa a los inversores sobre la evolución de su inversión y les da elementos para la toma de decisiones.

Hotel Check-up

El *Hotel Check-up* fue desarrollado para analizar los puntos-clave de su emprendimiento y verificar si están en línea con lo esperado o si aún pueden ser mejorados. Esos puntos engloban a los principales aspectos de la operación hotelera: análisis del mercado, análisis financiero y calidad del servicio. Es un verdadero y completo examen hotelero para evaluar cómo está la salud de su inversión. Los principales beneficios son:

- › **Maximizar la eficiencia de mercado y operativa del hotel**, con el fin de tornarlo más competitivo y de generar un mayor resultado financiero.
- › **Identificar si el potencial de generación de ingresos y los costos del hotel están adecuados** al mercado en el que está inserto.
- › **Entender el margen de ganancia de cada departamento** y verificar si existen ineficiencias en algún sector específico.
- › **Obtener parámetros y referencias de desempeño** por medio de *benchmark* del sector.

Como resultado, el inversor y el equipo gestor tendrán una estimación del potencial financiero de su hotel y un conjunto de recomendaciones y acciones que van a permitir mejorar la rentabilidad de su emprendimiento.



Acerca de los Autores



Diogo Canteras, FRICS – Senior Partner
dcanteras@hvs.com, o (+55 11) 3093-2743

A lo largo de sus 30 años de trayectoria en la industria hotelera, Diogo lideró más de 500 proyectos a nivel global. Fue Director de Desarrollo de empresas como Caesar

Park y Atlantica Hotels. En 1999, trajo a HVS para Brasil y desde 2013 la representa en todo Sudamérica. En 2007, estructuró e implementó el FII Hotel Maxinvest, considerado por años el fondo inmobiliario más rentable de Brasil, actualmente administrado por el Banco BTG-Pactual en conjunto con HotelInvest. Además de su papel en HVS, Diogo se desempeñó como profesor durante 8 años en la Fundación Getulio Vargas. Renombrado conferencista del sector hotelero, participa de los principales eventos y conferencias internacionales del sector y es miembro de diversos comités de hotelería, como la *HAMA - Hospitality Asset Managers Association*. Posee el título de *FRICS* de la *Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)*, entidad líder mundial en calificación de profesionales de *real estate*. Diogo es Ingeniero graduado de la Escuela Politécnica de la Universidad de San Pablo, con especialización en Gestión de Empresas de la Fundación Getulio Vargas.



Cristiano Vasques, MRICS - Managing Director

cvasques@hvs.com, o (+55 11) 3093-2743

Con más de 15 años de experiencia en el sector hotelero y de turismo, condujo y supervisó más de 250 estudios para hoteles y *resorts* en Sudamérica, Trinidad & Tobago, Angola y Portugal. Durante 4 años, participó en proyectos de fomento turístico, coordinando la elaboración de planes de desarrollo regionales, financiados por el Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID). Es columnista permanente de la revista *Hotelnews*, autor de diversos estudios acerca del mercado turístico-inmobiliario y coautor del Panorama de la Hotelería Sudamericana (HotelInvest / HVS) y del Placar de la Hotelería 2015 (en cooperación con el Fórum de las Operadoras Hoteleras de Brasil - FOHB). Posee el título de *MRICS* de la *Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)*, entidad líder mundial en calificación de profesionales de *real estate*. Cristiano es Ingeniero graduado de la escuela Politécnica de la Universidad de San Pablo, postgraduado en Turismo y Administración Hotelera de la Fundación Getulio Vargas y posee una especialización en Finanzas Inmobiliarias Hoteleras de la *Cornell University*.



Pedro Cypriano - Consulting Director

pcypriano@hvs.com, o (+55 11) 3093-2785

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).



Vinícius Moreti - Analyst

vmoreti@hvs.com, o (+55 11) 3093-2749

Con más de ocho años de experiencia en el mercado hotelero brasileño, trabajó en el área de desarrollo de la segunda mayor cadena hotelera presente en el país (Atlantica Hotels) y en proyectos estratégicos para el Fórum de Operadores Hoteleros de Brasil (FOHB). Desde 2013 es Analista de Inversiones Hoteleras en HVS South America, habiendo participado en más de 50 proyectos, entre estudios de viabilidad económico-financiera, valuaciones y procesos de selección de operadoras hoteleras. Actualmente, atúa como *Asset Manager* de 7 hoteles en Río de Janeiro y Salvador. Es Bachiller en Turismo de la Universidad de San Pablo (USP) y realizó cursos de *Revenue Management* (SENAC-SP) y de Planificación y Desarrollo Hotelero (Secovi-SP).



Rebecca Ribeiro - Analyst

rribeiro@hvs.com, o (+55 11) 3093-2782

Profesional con cinco años de experiencia en el mercado turístico y hotelero brasileiro. Previo a sumarse al equipo de HVS South America, trabajó como consultora en una de las principales agencias de viajes corporativos de Brasil, la Kontik Franstur. Desde 2012 se desempeña en HVS, habiendo participado de aproximadamente 50 proyectos, como estudios de viabilidad económico-financiera, valuaciones y estudios de mercado. La analista tiene gran experiencia en diversos mercados y categorías, habiendo analizado desde hoteles supereconómicos a hoteles de lujo y *resorts*. Actualmente, atúa como *Asset Manager* de 4 hoteles en la ciudad de San Pablo. Es Bachiller en Turismo de la Universidad de San Pablo.

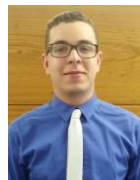


Dayane Araújo - Analyst

daraujo@hvs.com, o (+55 11) 3093-2751

Con experiencia en la operación hotelera, se desempeñó en el departamento de Reservas y *Revenue Management* de la cadena de hoteles Estanzplaza y también en la recepción del *resort Sauípe Park* situado en el complejo hotelero Costa do Sauípe. En 2012 inició sus actividades en HotelInvest en el sector de *Hotel Asset Management*, realizando análisis y monitoreo sistemático de la *performance* de emprendimientos hoteleros localizados en la ciudad de San Pablo. Actualmente es analista y realiza la gestión de los activos del Fondo de Inversión Inmobiliario Hotel

Maxinvest cuya cartera actual está compuesta por más de 300 unidades hoteleras distribuídas em más de 18 hoteles. Es Bachiller en Hotelería por el Centro Universitario SENAC y realizó cursos de *Revenue Management* (SENAC-SP).



Matheus Sobrinho - Intern

msobrinho@hotelinvest.com.br, o (+55 11) 3093-2782

Estudiante de Turismo por la Universidad de San Pablo – USP, inició su experiencia con el Curso de Asistente en Servicios de Hotelería y Eventos, ofrecido por la Fundación IOCHPE y por el hotel *Grand Hyatt* San Pablo. Fue menor aprendiz en el hotel en las áreas de Recursos Humanos y *Concierge*. Luego de un año, se desempeñó en el departamento financiero como asistente en cuentas a cobrar, y enseguida, como analista financiero *Jr.* en cuentas a pagar. Buscando explorar el mercado de operadores hoteleros, realizó seis meses de pasantía en la empresa Teresa Perez Tours. Luego de ese período, partió para una experiencia internacional, trabajando como *Guest Service Officer* en el piso ejecutivo del hotel *Grand Hyatt* Dubai, donde permaneció por 1 año y 3 meses. Actualmente, trabaja como pasante en el área de *Asset Management* de HotelInvest.