

TALLER DE TRABAJO

¿Qué es el asset light hotelero?



- Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.
- Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.
- Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.

1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales.

La tendencia de inversión hotelera apuesta por un asset light total, un cambio de modelo hacia el alquiler mixto y, en el caso de las cadenas internacionales, más franquicias y más marcas nuevas que se adapten perfectamente a la tipología de demanda. El asset light está referido a una estrategia de expansión o crecimiento que implica poca inversión al estar basada en modelos de gestión o de franquicia, y no en propiedad.

- Por ejemplo, los hoteles Hyatt hicieron un anuncio sobre el plan de la compañía de vender activos por un valor de \$ 1,500 millones. Al hacerlo, Hyatt se convertiría en otra importante cadena hotelera en el mercado que adopta la estrategia de "asset light", lo que le permite al hotel centrarse en el servicio de franquicia con contratos de gestión a largo plazo. Tradicionalmente, Hyatt era conocida por su estrategia de "reciclaje de activos". Bajo su estrategia de "reciclaje de activos" de compra-bajo-y-venta-alta en bienes inmobiliarios, Hyatt poseía y administraba muchas propiedades en el mercado.
- A pesar de que Hyatt no tiene planes de vender todos sus activos en este momento, se espera que esta nueva estrategia de activos le brinde a Hyatt grandes flujos de efectivo que puedan usarse en otras inversiones, como tecnología, desarrollo de productos y lealtad de los clientes. Los flujos de caja adicionales también facilitarán que Hyatt adquiera otras compañías hoteleras.

2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras?

De hecho, la estrategia de asset light no es nueva en la industria del alojamiento. A principios de los años 90, Marriott Corporation ya había dividido su negocio en dos empresas públicas que cotizaban en bolsa: Host Marriott Corporation (rebautizado como Host Hotels & Resorts más adelante), una



compañía de bienes inmobiliarios; y Marriott International, puramente una empresa de gestión hotelera.

Desde entonces, Marriott International se ha enfocado en su negocio principal: la administración de operaciones en hoteles, en lugar de administrar activos. Marriott ha experimentado un crecimiento fenomenal en las últimas tres décadas y en 2016 se convirtió en la cadena hotelera más grande.

- Otro buen ejemplo es Hilton Worldwide. Hilton también anunció anteriormente que la compañía estaba abandonando sus propiedades hoteleras en un fideicomiso de inversiones inmobiliarias, que sería operado como una compañía separada.

3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light?

La estrategia de asset light resulta ser mejor para las cadenas hoteleras. La separación de Marriott Corporation es un buen ejemplo.

En los años 80, antes de que Marriott Corporation se dividiera en Host Marriott Corporation y Marriott International, Marriott se encontraba en realidad en el negocio de bienes inmobiliarios porque se enfocaba en construir hoteles, vender las propiedades a un precio más alto y mantener un contrato de administración a largo plazo.

La compañía no solo tuvo que cargar con una gran cantidad de deudas por los activos, sino que también encontró dificultades para vender hoteles cuando el mercado inmobiliario se deterioró. La separación de los activos de Marriott de su negocio de gestión hotelera podría aliviar en gran medida la carga de las deudas y las propiedades sin vender, lo que casi llevó a la quiebra de Marriott.

Además, la estrategia de activos le permite a las cadenas hoteleras concentrarse en lo que están haciendo mejor: el negocio de la gestión hotelera. Los hoteles pueden expandir rápidamente sus negocios bajo el modelo de franquicias, donde una cadena de hoteles firma un contrato de administración a largo plazo con un propietario como franquiciador.

Luego, el franquiciador normalmente dirige el negocio hotelero en la propiedad en nombre del propietario. A cambio, el franquiciador recauda ingresos lucrativos del negocio hotelero que opera (en otras palabras, el servicio que brinda al propietario), como un porcentaje de los ingresos, tarifas de lealtad, tarifas de comercialización, etc.

En resumen, centrándose en el crecimiento del negocio de franquicias en lugar de en el sector inmobiliario, las cadenas hoteleras no necesitan tener una gran cantidad de deuda. Los riesgos de tener activos no vendidos también se han trasladado a los propietarios. Los ingresos provenientes del servicio de franquicia son más predecibles y reciben menos impacto del mercado inmobiliario fluctuante, lo que facilita a los hoteles planificar otras inversiones.

A medida que los hoteles se enfrentan a una competencia más dura por parte de las OTA, Airbnb y otros sitios web para compartir habitaciones, parece que más hoteles van a recortar sus operaciones y reducir su enfoque en la administración hotelera. Hemos visto que más hoteles están separando su negocio de administración hotelera de los bienes inmobiliarios e incluso tiempos compartido (timesharing).

4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?

El modelo de Asset Light es un modelo comercial en el que las empresas hoteleras, en lugar de comprar suelo, celebran un contrato con el propietario y comparten un cierto porcentaje de las ganancias derivadas del negocio realizado. Esto ayuda a ahorrar en la inversión para el negocio.

Aunque hay muchos modelos de asset light, algunos de los más comunes son la externalización, el intercambio de activos, la concesión de licencias y el licenciamiento.

Ventajas

Los modelos de asset-light pueden ofrecer un mejor rendimiento de los activos, una menor volatilidad de los beneficios, una mayor flexibilidad y un mayor ahorro de costes.

A través de los modos de externalización, intercambio de activos y licencias, estas empresas pueden enfocar su tiempo y recursos en I + D, formando alianzas estratégicas para lograr mayores sinergias y sacar productos innovadores. Por lo tanto, las organizaciones de asset-light pueden multiplicar los ingresos con un coste inicial mínimo.

Desventajas

Varias compañías han intentado convertirse en una empresa asset-light pero han tenido problemas, por ejemplo, en la coordinación de proveedores y el mantenimiento de conocimientos críticos.

- Ejemplo: Alinear los incentivos económicos con los proveedores es otro desafío, como descubrió Lego cuando externalizó la fabricación de sus productos de juguete de alto margen a Flextronics en 2005. Lego necesitaba productos de alta calidad en cantidades que no podían predecirse con mucha anticipación. Esta necesidad entraba en conflicto con los incentivos que ofrecía a Flextronics para mantener bajos los costes. Lego terminó la asociación en 2008.

En etapas posteriores del ciclo de vida empresarial, cuando el crecimiento rentable está disminuyendo, la reintegración puede ser una estrategia ganadora.

- Por ejemplo, el fabricante de yogures Yoplait poseía sus fábricas en Francia, pero adoptó un enfoque de poco activo para la expansión internacional, estableciendo franquicias en 70 países. Buscando un mayor crecimiento, la compañía optó por una estrategia de integración vertical y comenzó a agregar instalaciones de producción, comenzando con una planta en Suecia en 2006 y posteriormente adquiriendo sus propios franquiciadores en mercados críticos. Esta estrategia resultó ser una buena forma para que Yoplait aumentara su línea superior y aumentara el control de la marca mientras permanecía en su negocio principal.

El reportaje central de la revista HOSTELTUR de enero-febrero de 2018, recoge el posicionamiento concreto de varias de las mayores compañías del sector en este sentido.

“La tendencia es que sigamos profundizando en un cambio de modelo hacia el alquiler mixto y, en el caso de las cadenas internacionales, hacia un asset light total, cada vez más franquicias y más marcas nuevas que se adapten perfectamente a la tipología de demanda”, explican desde Magma Hospitality

Consulting. El término *asset light* está referido a una estrategia de expansión o crecimiento que implica poca inversión al estar basada en modelos de gestión o de franquicia, y no en propiedad.

Así, en Meliá Hotels International apuestan claramente por un crecimiento muy enfocado en “fórmulas poco intensivas en capital”, como los contratos de gestión, y esta tendencia crece año tras año. El 42,8% de sus hoteles los opera vía contratos de gestión -un 70% sumando los alquileres- y en cambio, en su pipeline para los próximos dos años, son el 89,2%, casi el 100% con los alquileres”. “Estas fórmulas nos permiten crecer de manera estratégica con partners clave en cada mercado, y sin incrementar el apalancamiento financiero o inmobiliario y, al mismo tiempo, poner en valor y maximizar el know how y el ‘sistema Meliá’ de gestión hotelera, que es, al fin y al cabo, lo que mejor hacemos y nuestro principal valor añadido hacia nuestros socios y propietarios de hoteles. No descartamos seguir adquiriendo algunos hoteles en propiedad, pero será solo en casos y con productos muy excepcionales y estratégicos para el futuro del grupo”.

En Palladium Hotel Group están “muy enfocados ahora en crecer con el modelo de contratos de gestión. Igualmente, trabajando y abiertos a partnerships o vehículos de inversión donde participemos en minoría y que nos alimenten de productos que encajen con alguna de nuestras marcas”. Y añaden “no tenemos ansias que provoquen el crecer por crecer” pues dentro de su filosofía ha definido está el ser “cautos con el crecimiento asegurando que siempre sea de forma rentable y sostenible”.

Riu Hotels & Resorts no prevé cambios de relevancia. “Se creará, aumentará o reforzará el área o departamento que sea necesario para cumplir con nuestros planes, pero no pensamos en grandes operaciones de compra, alianzas o salida a Bolsa”, afirma su consejero directivo Comercial y Marketing, Pepe Moreno.

ASSET LIGHT, FRANQUICIAS Y CONCENTRACIÓN MARCAN LA PAUTA DEL CRECIMIENTO

RENOVACIONES Y REPOSICIONAMIENTO

No sólo se plantean crecer, “sino que estamos también muy centrados en reposicionar toda nuestra oferta a través de grandes proyectos de reforma; estamos renovando una media de seis o siete hoteles cada año, muchos de ellos en Baleares, Andalucía y Canarias”, añade Moreno.

Este aspecto también centra la estrategia de Hispania, que tiene un importante plan de capex (inversiones en bienes capitales) para los próximos tres años, con una inversión comprometida de alrededor de 290 millones de euros, “que permitirá optimizar la cartera y completar grandes proyectos de reposicionamiento que están en curso, maximizando así su valor”. Hispania alcanzará el final de su periodo de inversión a cierre del ejercicio 2017, por lo que el crecimiento futuro se llevará a cabo desde Azora. “Adicionalmente vemos la posibilidad de crecer vía una estrategia mediterránea, incluyendo otros mercados vacacionales adicionales al español, donde aún no se ha institucionalizado el sector turístico”.

¿Grandes fusiones o pequeñas adquisiciones?

A nivel internacional es la tendencia. “Lo que hemos visto con la operación entre Starwood y Marriott es un aperitivo, el capital cada vez está más integrado y los megafondos son capaces de comprar cadenas hoteleras enteras e integrarlas en otros grupos y no solo de cadenas sino crear conglomerados turísticos que integren toda la cadena de valor del sector turístico, tanto físico, tecnológico como experiencial”, avisan desde Magma.



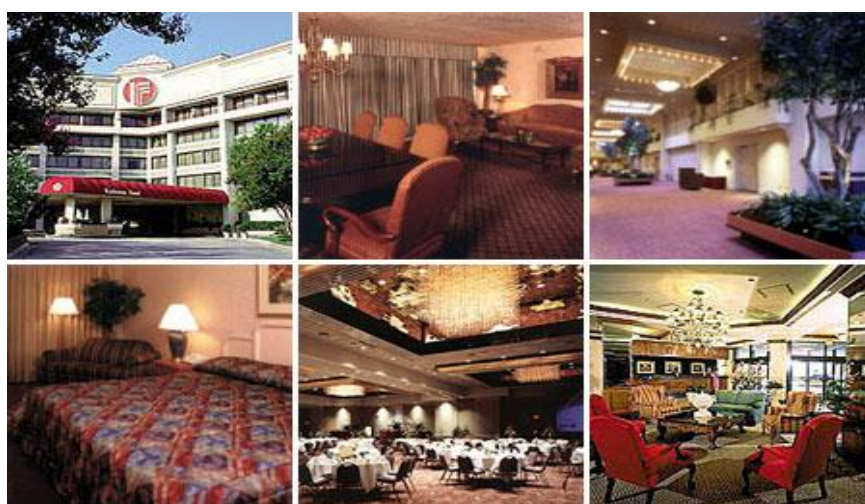
En Hispania consideran que “los procesos de concentración del sector se traducen en una institucionalización del mismo, lo que conlleva a una mayor profesionalización en la gestión de los activos, una mayor calidad del producto dada la mayor inversión en reformas y mejoras, y por ende la mejora de la planta hotelera del país”. No obstante, “el sector hotelero vacacional en España está aún muy fragmentado y los principales operadores solo tienen un pequeño porcentaje de las habitaciones disponibles bajo gestión. Una institucionalización del mercado unida, con entrada de nuevos inversores con un enfoque en el sector hotelero, conllevarán una mejora en el producto y una mayor rentabilidad”.

No obstante, la mayor parte de las grandes cadenas no se plantea la vía de las fusiones. “En nuestro Plan Estratégico decimos que no queremos ser ‘los más grandes’, sino ‘los más fuertes’”, señala Meliá. “En términos financieros, de producto, de servicio, en materia de digitalización y ventas, en reputación, y por supuesto, en rentabilidad. Por ello, en principio, no tenemos fusiones o adquisiciones en el radar, y aunque no dejamos de analizar oportunidades en el mercado, normalmente nos decantamos más por operaciones puntuales que incluyen uno o más activos, como las joint ventures con inversores y partners o alianzas estratégicas”.

Para Riu “hay una fuerte tendencia a la concentración en el sector y la crisis ha acentuado estas operaciones. Pero en nuestro caso, seguimos apostando por un modelo patrimonialista y de crecimientos constante pero controlado. No descartamos aprovechar una buena oportunidad si se presenta, pero sería más probable una compra de una pequeña cadena con activos en destinos estratégicos para Riu antes que una alianza con una gran marca o la fusión o adquisición de otra gran cadena”.



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTOR DE HOTELES Y CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA.



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?

PARTE PRIMERA.

Un hotel paso a paso.

Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.

1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento.
2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas.
 - a. Consideraciones para su concesión
 - a.1. Incidencia de normativa medioambiental
 - a.2. Incidencia de normativa de policía
3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento.
 - a. Como acto autorizante.
 - b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia
 - c. Competencia para la concesión
 - d. Procedimiento
 - d.1. Particularidades
 - d.2. Caducidad
 - d.3. Eficacia
4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero.

TALLER DE TRABAJO

Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.

MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA

1. Antecedentes.
2. Promotor.
3. Objeto.
4. Estructura de la propiedad.
5. Situación y ámbito de innovación.
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación).

MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA

1. Antecedentes.
2. Promotor.
3. Objeto.
4. Justificación de los requerimientos.
 - 4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población.
 - 4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial.
 - 4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar.

TALLER DE TRABAJO

Transformación hotelera en residencial.

Modificación del Plan General de Ordenación Urbana con el fin de cambiar el uso hotelero por el de residencial. Establecimiento de prima de aprovechamiento para uso hotelero alternativo al residencial indiferenciado con condiciones como el límite de edificabilidad.

Capítulo 2. Segundo paso: La autorización administrativa del hotel, desde la perspectiva estatal y autonómica. Solicitudes (documentación soporte, planos, etc.), autorizaciones provisionales, definitivas, recursos. La relación entre el expediente turístico y el expediente municipal de apertura.

1. Regulación estatal
2. Regulación autonómica

TALLER DE TRABAJO

¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias.

1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos.
2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente.
3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos.

TALLER DE TRABAJO

El turismo inmobiliario estratégico en Canarias.

- Turismo inmobiliario y gestión hotelera y urbanismo de Canarias. Ventajas de la declaración de inversión extranjera en una promoción inmobiliaria turística. Tramitación preferente de Inversiones Estratégicas para Canarias

Capítulo 3. Tercer paso: ¿Cómo explotar el hotel? Explotación propia. Gestión por una empresa. Franquicia. Comercialización de hoteles independientes. Diferencias básicas entre el contrato de franquicia, de arrendamiento, de gestión y de dirección o “management”.

1. Introducción.

- a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista.
- b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero.

2. Explotación propia.

3. Arrendamiento

4. Gestión por una empresa.

5. Franquicias

TALLER DE TRABAJO

Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera.

TALLER DE TRABAJO

La inversión inmobiliaria en hoteles.

1. Inversión patrimonialista en hoteles.
2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management).
3. El gestor hotelero.
4. La franquicia hotelera.

TALLER DE TRABAJO

Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles.

- 1. Ventajas.**
- 2. Inconvenientes.**
- 3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad).**

TALLER DE TRABAJO

Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles.

TALLER DE TRABAJO

Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión.

- 1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario.**
- 2. El inversor inmobiliario en hoteles.**
 - a. Riesgo.
 - b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management.
 - c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel.
 - d. Franquicia hotelera.
- 3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera.**
- 4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero.**

La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit.

Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado.

Aval bancario

El caso del hotel "llave en mano".

La cláusula de rescisión.

TALLER DE TRABAJO

La retribución variable en el contrato de gestión hotelera.

TALLER DE TRABAJO

Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera.

- 1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad.**
- 2. El contrato de gestión hotelero.**
- 3. La franquicia hotelera.**

TALLER DE TRABAJO

Reciprocidad entre el inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero.

- 1. El contrato de explotación hotelera (alquiler).**
- 2. El contrato de gestión hotelera.**
- 3. El riesgo de la explotación hotelera**

TALLER DE TRABAJO.

Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera.

1. Contrato de franquicia.
2. Contrato de arrendamiento.
3. Contrato de gestión
4. Contrato de dirección o "management"

TALLER DE TRABAJO.

Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc.

1. La gestión hotelera por la propiedad.
2. El contrato de afiliación hotelera
3. El contrato de franquicia
4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda.
5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria.
6. El contrato de gestión o management hotelero.

TALLER DE TRABAJO

¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera?

1. Duración del contrato de franquicia hotelera.
2. Asistencia técnica hotelera.
3. Comisión de marca.
4. Comisión de marketing.
5. Comisiones de reservas.

TALLER DE TRABAJO

¿Qué es el asset light hotelero?

1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales.
2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras?
3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light?
4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?
Ventajas
Desventajas

TALLER DE TRABAJO.

Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo.

1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo.
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión.

3. Hay dos opciones: contratos de alquiler con un variable sobre los beneficios o contratos de gestión con un mínimo de la inversión, garantizado y avalado.

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero?

Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida

TALLER DE TRABAJO

Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario.

TALLER DE TRABAJO.

Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera.

TALLER DE TRABAJO.

Mejor ceder la gestión hotelera a un experto.

TALLER DE TRABAJO.

Precauciones en la externalización de servicios hoteleros.

TALLER DE TRABAJO

Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española.

- 1. Contratos de alquiler hotelero.**
- 3. Contratos de gestión hotelera (management).**
- 4. Contratos de franquicia hotelera.**

CHECK-LIST

- 1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes.**
- 2. Modelos de gestión hotelera.**
 - Gestión y explotación propia.
 - Gestión del propietario.
 - Gestión propia y afiliación hotelera.
 - Gestión propia y franquicia.
 - Explotación por operador hotelero.
 - Arrendamiento
- 4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera?**
- 5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero**
- 6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios**
- 7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español**

PARTE SEGUNDA.

Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel.

Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero.

- 1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta.**
- 2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros.**
 - a. Construcción de hoteles.

b. Venta de hoteles.

Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera.

1. Estudio de Mercado

2. Plan de Negocio y “Master Plan”.

a. Análisis de la Oportunidad.

- Estudio de mercado:

- Tamaño y necesidades de las particiones
- Tendencias futuras

- Análisis de la competencia

- Ubicación de los competidores

- Análisis de otras instalaciones complementarias

b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio.

- Valoración de los costes iniciales.

- Visión empresarial.

c. Fase de desarrollo del negocio hotelero.

- Rentabilidad

- Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores.

3. Planificación de objetivos (“Master Plan hotelero”).

a. Programa y planificación.

b. Urbanismo y estudio de detalle.

c. Financiación e inversores.

d. Edificación y exploración hotelera.

TALLER DE TRABAJO

Plan de negocio hotelero.

1. Diagnóstico del proyecto hotelero.

2. Análisis del macroentorno (PESTEG)

- Entorno político y legal
- Entorno económico
- Entorno social-cultural y demográfico
- Entorno tecnológico
- Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica).
- Entorno global. Demanda potencial de alojamiento.
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero.

Oportunidades

Amenazas

4. Análisis del microentorno

- Identificación, evolución y características de la industria hotelera.
- Tasa de ocupación.
- Evaluación de la situación de la industria hotelera
- Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos.
- Evaluación global de la industria hotelera.

5. Evaluación interna

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados

- a. Identificación de los factores clave del éxito
- b. Perfil competitivo
- c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos
 - Fortalezas
 - Debilidades

TALLER DE TRABAJO

Estudios de mercado hotelero.

1. Objetivos

- a. Objetivo general
- b. Objetivos específicos

2. Metodología

- a. Análisis de fuentes secundarias
 - El mercado turístico.
 - Turismo interno
 - Turismo receptor
 - El sector hotelero local
- b. Análisis de fuentes primarias
 - Entrevistas a expertos
 - Investigación cualitativa a empresas de la zona.
 - Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta)

3. Estimación de la demanda

- Incremento de la oferta del mercado disponible
- Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible
- Proyección de la demanda del proyecto hotelero
- Ocupabilidad estimada

4. Conclusiones

TALLER DE TRABAJO

Planeamiento estratégico hotelero.

1. Visión de un hotel.

2. Valores de un hotel. Servicio al cliente.

3. Objetivos estratégicos

- a. Objetivos de rentabilidad
- b. Objetivos de crecimiento
- c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente.
- d. Objetivos de gestión y laborales.

3. Estrategias del proyecto hotelero.

- Fortalezas.
- Debilidades
- Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero.

TALLER DE TRABAJO

Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero.

- Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera.

2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero.

3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero.

4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero.

5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero.

6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos

TALLER DE TRABAJO

Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.

1. Plan de Marketing hotelero.

- a. Descripción del servicio hotelero.
- b. Objetivos del Plan de Marketing
 - Objetivos cuantitativos
 - Objetivos cualitativos
- c. Estrategia de marketing
 - 1. Estrategia de segmentación
 - 2. Estrategia de posicionamiento.
 - 3. Estrategias de interacción de marketing.
- Servicios hoteleros
- Conocer el medio por el que ha elegido el hotel.
- Precio
- Estrategias promocionales.
- Publicidad
- Presupuesto de Marketing

2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones.

- a. Objetivos generales del Plan de Operaciones
- b. Objetivos específicos
- c. Estrategias de Operaciones
- d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos.
- e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001
- f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel.

3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos

- a. Estructura organizativa
 - 1 Objetivos de personal
 - 2. Requerimientos de personal
 - Área de habitaciones
 - Área de alimentos y bebidas
 - Área de servicios y mantenimiento
 - Área de ventas y marketing
 - Área de administración y recursos humanos
 - Área de informática y telecomunicaciones
 - 3. Perfiles de personal
- b. Estrategia de administración de recursos humanos
- c. Presupuesto del Plan de RR.HH.

4. Plan Financiero del proyecto hotelero.

- a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio
- b. Estados financieros y flujo de caja
- c. Flujo de caja financiero y económico

- d. Estructura de financiación
- e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera
- f. Planes de contingencia

TALLER DE TRABAJO

Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).

TALLER DE TRABAJO

Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva.

- 1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera.**
- 2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica).**

PARTE TERCERA

Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.

Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel?

- 1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM).**
- 2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR).**
 - a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel.
 - b. Las dos formas de calcular el RevPAR.
 - c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR?

TALLER DE TRABAJO

Revenue Management hotelero.

- 1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos.**
- 2. La segmentación en el negocio hotelero.**
 - 3. Anticiparse al futuro hotelero.
- 4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero.**
 - Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR)
 - Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing
 - Fijación de precios abiertos / Open pricing
- 5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos).**

TALLER DE TRABAJO

Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles.

- 1. El Revenue Management hotelero.**
- 2. ¿Qué es el RevPAR hotelero?**
- 3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero?**

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)?

- 1. Tarifas o de segmentaciones de mercado.**

2. Benchmarking de la industria hotelera.
3. Suplementos adicionales.
4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación
5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado.

TALLER DE TRABAJO

Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero.

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico de RevPAR de un hotel.

TALLER DE TRABAJO

Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel.

1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR).
2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP).

TALLER DE TRABAJO

Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero.

1. REVPAR
2. TREVPAR
3. GOPPAR
4. REVPAG
5. TREVPAG
6. GOPPAG
7. REVPASH
8. REVPAM

TALLER DE TRABAJO.

El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera.

1. ¿Qué es el revenue management hotelero?
2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles.
 - a. Canales de distribución de un hotel
 - b. Tarifación en tiempo real
3. El revenue manager

TALLER DE TRABAJO

La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit).

1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas.

2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no.

3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado.

TALLER DE TRABAJO.

Contabilidad de Costes en hoteles.

1. El método del coste completo (full costing)

- a. Concepto del método del coste completo por secciones.
- b. Ventajas e inconvenientes.

2. El método del coste variable (direct costing). “Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry” (U.S.A.L.I.)

- a. Concepto del sistema U.S.A.L.I.
- b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I.

3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)?

- a. Concepto del sistema G.R.D.
- b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles.
- c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación.

4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)

TALLER DE TRABAJO

La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.

TALLER DE TRABAJO

Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero.

Encuesta de Ocupación Hotelera

Índice de Precios Hoteleros (IPH)

La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación)

TALLER DE TRABAJO

Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.

Oferta y demanda hotelera.

Curva de demanda hotelera.

Número de habitaciones del hotel.

Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación.

Marketing estratégico hotelero y creación de demanda.

Distribución de producto hotelero.

Definición y segmentación del producto hotelero.

Estrategias overbooking hotelero.

Automatización de la información de un hotel.

PARTE CUARTA.

La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.

Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera.

1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles.

2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera.
3. Plazo del contrato de gestión hotelera.
4. El propietario del hotel. Obligaciones.
5. El gestor hotelero. Obligaciones.
6. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero.

TALLER DE TRABAJO

Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero.

TALLER DE TRABAJO.

Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera.

TALLER DE TRABAJO

El precontrato y negociación de la gestión hotelera.

1. La formalización del contrato,
2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera.

TALLER DE TRABAJO.

Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera.

1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio.
2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario.
 - a. Márgenes de gestión (bottom-line)
 - b. Incentive management fee.
 - c. Owners priority
 - d. Covenant de Loan to Value (LTV)
 - e. Cláusula de nondisturbance.

TALLER DE TRABAJO.

Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero.

1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero.
2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority.
3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable.

TALLER DE TRABAJO

¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera?

TALLER DE TRABAJO.

Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja.

TALLER DE TRABAJO

¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos?

1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad.

2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones.

TALLER DE TRABAJO

¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos?

CHECK-LIST

- ¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero?
- Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera
- Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera.
- Indique las obligaciones del gestor hotelero.
- Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera.
- Redacte una cláusula de protección al propietario que decidiera ceder el establecimiento a terceros en management o arrendamiento y análisis de los posibles derechos de su gestor hotelero.
- ¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación?
- ¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel?
- ¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado?
- Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. Posición del propietario y el operador.
- Cláusulas entre propietarios y operadores
- ¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato?
- Responsabilidades precontractuales de propietario y operador
- Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones
- Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato.
- El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio
- Cláusulas de remuneración del gestor. Tarifa Base (Management Fee). Tarifa de Incentivos (Incentive Fee).
- Tarifa de Servicios de Grupo (Group Services Fee). Tarifa de Resolución anticipada (Termination Fee). Tarifa de Servicios de pre-apertura (Pre-opening Fee)
- Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.)
- Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto.
- Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera

FORMULARIO.

Modelo de Contrato de gestión hotelera.

Modelo 1

PRIMERA.— Objeto del contrato: la gestión del hotel.

SEGUNDA.— Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel.

TERCERA.— Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc).

CUARTA.— Duración y extinción.

QUINTA.— Retribución a la gestora (porcentaje de facturación).

SEXTA.— Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas.

Modelo 2

TALLER DE TRABAJO

Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel

Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento

Índice

Capítulo I: disposiciones generales

Antecedentes

Consideraciones generales

Inmueble objeto del contrato de arrendamiento

Objeto
 Legislación aplicable y naturaleza del contrato
 Legislación aplicable
 Naturaleza del contrato
 Régimen jurídico del contrato
 Jurisdicción competente
 Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición
 Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato
 Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos
 documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores
 Capacidad y solvencia de las empresas
 Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas
 Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas
 Lugar y plazo de presentación de las proposiciones
 Requisitos de la documentación
 Constitución de garantías contenido de las proposiciones
 Sobre a: documentación general
 Sobre b: propuesta técnica
 Sobre c: propuesta económica
 Valoración de las proposiciones
 Oferta técnica
 Oferta económica
 Recepción de documentación valoración de las ofertas
 Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel
 Adjudicación, formalización y publicidad del contrato
 clasificación de las ofertas, adjudicación del contrato y notificación de la adjudicación formalización
 del contrato abono de anuncios de licitación devolución de documentación presentada por los licitadores
 Capítulo III: Ejecución del contrato
 Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al
 hotel
 Subrogación de personal
 Bienes adscritos al hotel
 Obligación esencial del contrato
 Fondo de reposición
 Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la
 gestión comisión de seguimiento del contrato
 Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes
 Derechos
 Obligaciones
 Derechos de la arrendataria
 Obligaciones de la arrendataria
 Obligaciones de la arrendataria
 Mantenimiento de la categoría del hotel
 Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel
 Riesgo y ventura seguros
 Capítulo V: régimen económico del contrato
 Precio o renta del arrendamiento
 Sistema de pagos por la arrendataria
 Revisión de la renta
 Intereses de demora
 Capítulo VI
 Subarriendo y cesión del contrato
 Subarriendo del hotel

Cesión del contrato por la arrendataria
Venta del hotel por la arrendadora
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel
Capítulo VII Extinción del contrato
Causas de extinción
Cumplimiento del contrato
Verificación del cumplimiento
Modificación de la plantilla
Intervención previa
Resolución del contrato
Causas de resolución
Efectos de la resolución
Reversión del hotel
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial
Anexo II- Modelo de constitución de garantía
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar
Anexo IV- Compromiso de subrogación
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria
Anexo VI- Memoria económica
Anexo VII- Modelo oferta económica

TALLER DE TRABAJO

Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel.

Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero.

Órgano de contratación

Procedimiento de adjudicación

Duración del contrato.

Tipo de licitación o canon.

Garantías de la contratación y obligaciones del contratista.

Capacidad para contratar

Presentación y contenido de las proposiciones

Criterios de valoración de las ofertas.

Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones

Toma de decisión y requerimiento de documentación

Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores.

Devolución de documentación a los licitadores.

Derechos y obligaciones específicas del contratista.

Derechos y obligaciones

Causas de resolución de la concesión.

Sucesión del contratista

Responsabilidad y seguros

Subcontratación.

Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato.

Gastos a cargo del adjudicatario

Jurisdicción competente.

Declaración responsable de tener capacidad para contratar

CHECK-LIST

Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera

- 1. Concepto, función económica y regulación aplicable.**
- 2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera**
- 3. Obligaciones de las partes**
- 4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas**
- 5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento**

Capítulo 8. 'Condo-hoteles'.

Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.

Andalucía

Baleares.

Canarias

Cataluña.

- a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación.
- b. Preservar el uso turístico.
- c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero.
- d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario.

Comunidad Valenciana

TALLER DE TRABAJO.

'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones.

TALLER DE TRABAJO.

'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel".

- 1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel.**
- 2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora.**
- 3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos.**
- 4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel.**
- 5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel?**

6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en “condohotel”

TALLER DE TRABAJO.

'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal.

TALLER DE TRABAJO.

Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?

1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras.
2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel.
3. “Hoja de privilegios” del condohotel.
4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero.
5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero.
6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera.

TALLER DE TRABAJO

Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel.

CHECK-LIST

1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel?
2. Ventajas del Condohotel.
3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera?
4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?
5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano?
6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?
7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?

PARTE QUINTA.

El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad.

Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero.

Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero.

TALLER DE TRABAJO.

El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf.

TALLER DE TRABAJO.

El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales.

TALLER DE TRABAJO.

Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor



densidad.

ANEXO 1

Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico).

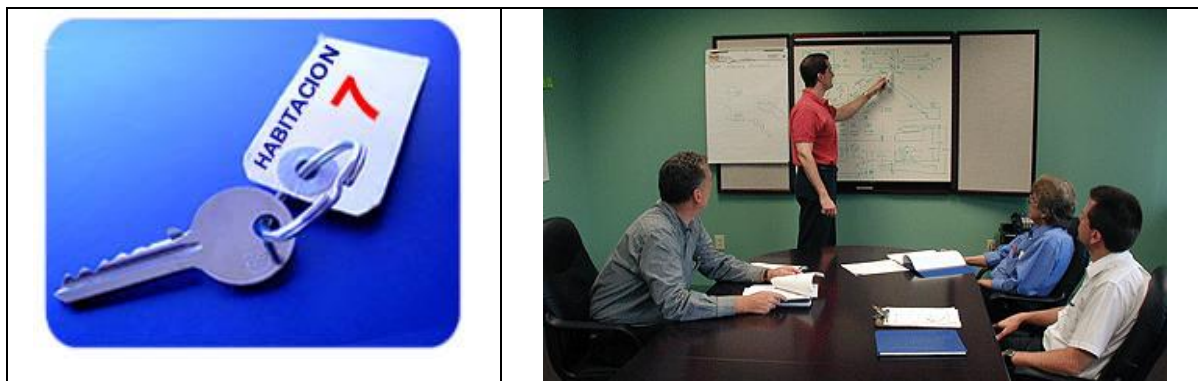
ANEXO 2

Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia.

ANEXO 3.

Plan Nacional e Integral de Turismo 2012-2015

¿QUÉ APRENDERÁ?



- **La organización de un hotel y las posibles estructuraciones.**
- **Licencias para la apertura de un hotel.**
- **Modos de gestionar un hotel. Diferencias entre el contrato de franquicia, de arrendamiento, de gestión y de dirección o "management".**
- **Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera.**
- **La inversión inmobiliaria en hoteles.**
- **Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management.**
- **Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel.**
- **Plan de negocio de una inversión hotelera.**
- **Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).**
- **Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.**
- **Revenue Management hotelero.**
- **Contabilidad de Costes en hoteles.**
- **La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.**
- **La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.**
- **Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera.**
- **Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.**
- **Arquitectura y turismo hotelero.**

PARTE PRIMERA.

Un hotel paso a paso.

Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.

