

INFORME DE RECONVERSIÓN DE OFICINAS EN HOTELES



- **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.**

14 de noviembre de 2019

[Turismo inmobiliario y gestión hotelera](#)

Colliers ha llevado a cabo un estudio de las reconversiones de edificios en entornos urbanos a uso turístico realizadas en el pasado reciente y proyectos en curso, observando que, durante el periodo 2017-2019, se han desarrollado en el conjunto de España 148 proyectos hoteleros de este tipo a los que hay que sumar los 116 proyectos anunciados con apertura estimada entre 2020 y 2021. Ver informe

Dicho estudio arroja las siguientes conclusiones: Las tipologías más reconvertidas a uso turístico son la residencial y la de oficinas, siendo la industrial, dotacional, equipamiento y comercial residuales debido a su menor número y a su mayor singularidad. De los 264 cambios de uso en el período 2017-2021, el 20% proviene de un uso anterior oficinas, frente al 66% de residencial. No obstante, cuando se habla de número de habitaciones (11.589 en total), dichos porcentajes se sitúan en el 36% y 45% respectivamente. Esto indica que los edificios de oficinas, en general, permiten la construcción de hoteles de mayor tamaño debido a la superficie de los edificios de esta tipología, a su configuración más eficiente o a la suma de ambos. Mientras que la media en proyectos de cambio de uso de edificio residencial está en 29 habitaciones/hotel, la ratio se eleva hasta 81 en edificios de oficinas transformados a turístico.

Sevilla toma el relevo de Barcelona, encabezando el ránking de ciudades con mayor número de proyectos hoteleros en curso procedentes de la reconversión de edificios de oficinas, según el nuevo informe From Desk to Rest, publicado por Colliers International, que analiza esta tendencia en auge en el mercado hotelero.



En total se han estudiado 264 proyectos de reconversión hotelera entre 2017 y 2021, de los cuales 54 corresponden a reconversiones de oficinas en hoteles con aproximadamente 4.400 habitaciones en proyecto.



Sevilla protagoniza 10 reconversiones, de las cuales 7 abrirán sus puertas entre 2020 y 2021, mientras que Barcelona dio la bienvenida en 2018 a los últimos proyectos aprobados antes de la Moratoria; a futuro, solo se prevén reconversiones fuera de su centro urbano. Les siguen Madrid, Valencia, Bilbao y Málaga. La entrada en el mercado de operadores internacionales de primer nivel, atraídos por los estables fundamentales de la industria turística en España, impulsa este tipo de proyectos, que por lo general se vinculan a las máximas categorías hoteleras, 5 y 4 estrellas.



“La creciente demanda de plazas hoteleras en centros urbanos, la tendencia de Bancos y grandes empresas a deslocalizarse de las zonas más turísticas, así como la flexibilidad en la adaptación de los edificios de oficinas a uso turístico, son otros factores que han determinado el incremento de este tipo de reconversiones.” señala Miguel Vázquez, Managing Director de Hoteles de Colliers International. “Para el propietario del activo de oficinas, la reconversión a hotel es una clara oportunidad de crear valor a partir de edificios con un bajo rendimiento del uso de oficinas pero con localizaciones muy atractivas de cara a uso turístico.”-- concluye Miguel Vázquez.



METAMORPHOSIS FROM DESK TO REST

Reconversión de oficinas en hoteles

Octubre 2019

RECONVERSIÓN DE OFICINAS EN HOTELES



Históricamente las rentas generadas por los activos hoteleros en el centro de las ciudades han sido inferiores a las de otros usos, mientras que las rentabilidades exigidas por los inversores han sido significativamente superiores. Esto, unido a los costes de la reforma, hacía que la transformación de inmuebles a uso hotelero no resultara una inversión interesante.

Sin embargo, en un contexto de crecimiento continuado del turismo global, con España posicionada como segundo país a nivel mundial, la mejora de los resultados operativos de hoteles ha permitido, en algunos casos, revertir la brecha de renta existente con otros usos. El turismo en España, que históricamente ha sido vacacional, está viendo progresivamente un mayor crecimiento de su segmento urbano, que ya en 2018 ha superado el crecimiento del vacacional (+2,1% en RevPAR urbano vs. +0,6% en vacacional).

Esta tendencia, se ve reforzada en el caso de las grandes ciudades, por la entrada de operadores internacionales de primer nivel, que no solo permiten posicionar estos destinos a nivel internacional, sino que resultan claves para el crecimiento del precio medio de la plaza, lo que incide directamente en una mejora de los resultados.

Todo ello, unido a la falta de suelo en el centro de las ciudades, ha derivado en la búsqueda por parte de inversores y operadores hoteleros de activos muy céntricos para su reconversión.

De igual modo, en los últimos años, se ha observado una tendencia de unificación de sedes de bancos y grandes empresas en edificios corporativos situados en zonas de la ciudad más alejadas del centro y enfocadas a oficinas (CBD, ciudades financieras y otras zonas situadas en las afueras). Esto ha conllevado una mayor oferta de

edificios terciarios en desuso, con céntricas localizaciones y en su mayoría de carácter emblemático, que en un principio estaban destinados a oficinas. Buena prueba de ello son proyectos de transformación en curso como el futuro Four Seasons Madrid en la histórica sede de Banesto en la Plaza de Canalejas, el nuevo Edition en la antigua sede de Bankia en la plaza de Celenque, junto a la Puerta del Sol, el Autograph Collection de Valencia, sede de Caja de Ahorros del Mediterráneo o el futuro Radisson Collection de Bilbao, situado en la antigua sede del Banco Santander en la ciudad.

Tendencia reforzada por la entrada de operadores internacionales de primer nivel en las grandes ciudades

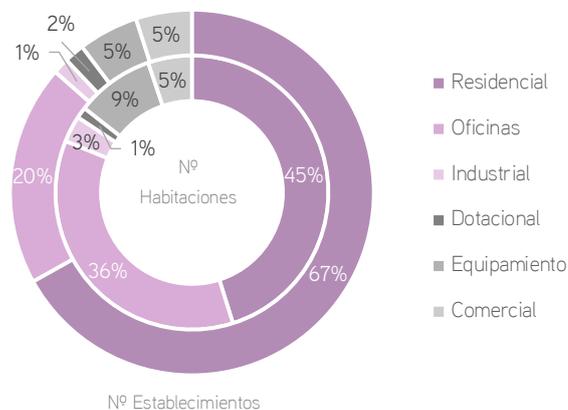
Los hoteles implantados en edificios de oficinas aprovechan la imagen más representativa de estos inmuebles y su clasificación previa como uso terciario, en el que normalmente se engloba el hotelero, lo que facilita los trámites urbanísticos.

Colliers ha llevado a cabo un estudio de las reconversiones de edificios en entornos urbanos a uso turístico realizadas en el pasado reciente y proyectos en curso, observando que, durante el periodo 2017-2019, se han desarrollado en el conjunto de España 148 proyectos hoteleros de este tipo a los que hay que sumar los 116 proyectos anunciados con apertura estimada entre 2020 y 2021. Dicho estudio arroja las siguientes conclusiones:

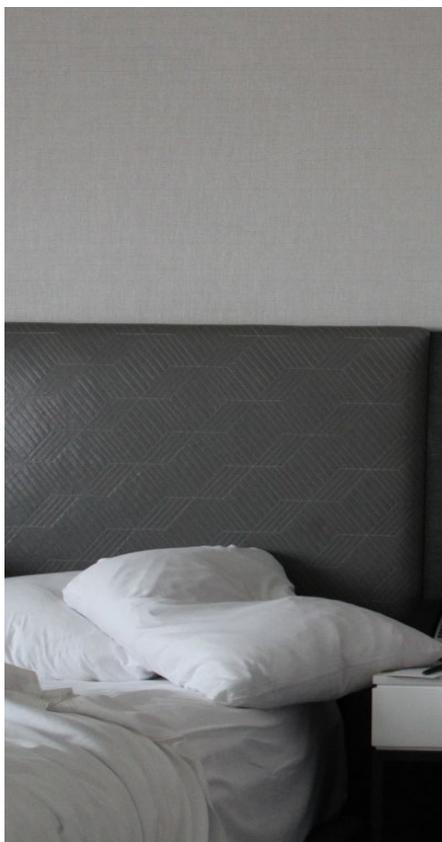
- Las tipologías más reconvertidas a uso turístico son la residencial y la de oficinas, siendo la industrial, dotacional, equipamiento y comercial residuales debido a su menor número y a su mayor singularidad.
- De los 264 cambios de uso en el período 2017-2021, el 20% proviene de un uso anterior oficinas, frente al 66% de residencial. No obstante, cuando se habla de número de habitaciones (11.589 en total), dichos porcentajes se sitúan en el 36% y 45% respectivamente.
- Esto indica que los edificios de oficinas, en general, permiten la construcción de hoteles de mayor tamaño debido a la superficie de los edificios de esta tipología, a su configuración más eficiente o a la suma de ambos. Mientras que la media en

proyectos de cambio de uso de edificio residencial está en 29 habitaciones/hotel, la ratio se eleva hasta 81 en edificios de oficinas transformados a turístico.

DISTRIBUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS SEGÚN TIPOLOGÍA DE ORIGEN



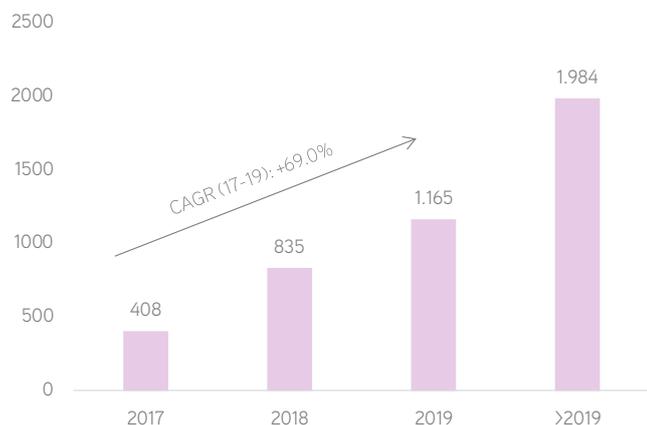
Fuente: Colliers International



En media, un edificio de oficinas transformado a hotel, alberga hasta 2,7 veces más habitaciones que un edificio residencial



Durante los dos últimos años, el número de habitaciones creadas a partir del cambio de uso oficinas ha crecido notablemente, a un ritmo anual del 69,0%, llegando hasta las 1.165 habitaciones o 15 hoteles. Las estimaciones para el período 2020 y 2021 hacen prever una estabilización de este tipo de reconversiones, con 16 hoteles de apertura anunciada en 2020 (1.105 habitaciones) y 9 en 2021 (699 habitaciones).



Fuente: Colliers International

Esta tendencia se hace patente, principalmente, en grandes ciudades, con una mayor planta de oficinas y presencia de sedes de grandes empresas.

De esta manera, se observa que el mayor número de proyectos se encuentran en Madrid, Barcelona y Sevilla, donde se añadirán 9, 10 y 10 nuevos establecimientos respectivamente en el periodo comprendido entre 2017 y 2021. Sin embargo, mientras que Madrid

y Barcelona suman por encima del 53% del total de habitaciones, la capital hispalense se queda por debajo del 15%, indicando el menor tamaño de los hoteles reconvertidos, como el Autograph Collection de Sevilla, en la antigua sede del Banco de Andalucía (95 habitaciones).

Cabría destacar que el 40% de las habitaciones y el 34% de estos establecimientos es o será reconvertido en hoteles de máxima categoría (5E o 5EGL) frente al 4% que representan los mismos en la totalidad de la oferta hotelera española.

Los proyectos de oficinas transformados en hoteles se vinculan a las máximas categorías y los principales operadores del mercado

El coste de adquisición de estos inmuebles, la elevada inversión en reconversión, la localización específica en entornos céntricos y la imagen representativa de la mayoría de estos edificios, unidos a un mayor tamaño de inmueble que permite la inclusión de servicios orientados al lujo, hace que el producto elegido se enfoque a esta categoría con el fin de rentabilizar la inversión. Un claro ejemplo que aúna todo lo anterior es el ya citado proyecto Four Seasons Canalejas, ubicado en la emblemática sede histórica de Banesto, que engloba el uso hotelero con residencial, servicios y comercial del más alto nivel.

DESGLOSE DE PROYECTOS DE RECONVERSIÓN DE OFICINAS A HOTELES POR LOCALIZACIÓN (2017-2021)



Localización	Nº Hoteles	%	Nº Habitaciones	%
Barcelona	10	18,5%	1.233	28,1%
Madrid	9	16,7%	1.123	25,6%
Sevilla	10	18,5%	676	14,8%
Valencia	5	9,3%	318	7,2%
Bilbao	3	5,6%	311	7,1%
Málaga	3	5,6%	183	4,2%
Otros	14	25,9%	575	13,1%
TOTAL	54	100%	4.392	100%

A continuación, se desglosa una muestra de los principales proyectos de reconversión de oficinas en uso turístico en entornos urbanos actualmente en curso. Se aprecia que Barcelona, habiendo tenido una gran relevancia en cuanto a reconversión de oficinas en el pasado reciente, actualmente no cuenta con proyectos de importancia en curso. Esto es debido a la aprobación del PEUAT (la conocida moratoria hotelera) que limita las nuevas aperturas en los entornos más turísticos de la ciudad.

Todo ello demuestra que existe una tendencia al alza de reconversión de edificios de oficinas a edificios de uso turístico que se potencia por:

- Enorme crecimiento del sector turístico a nivel internacional y nacional, siendo nuestro país primer destino en competitividad turística y segundo por llegada de turistas y gasto turístico a nivel mundial.
- Mejora del segmento urbano impulsado por la presencia de grandes operadores internacionales que está resultando en una mejora de los resultados operativos.
- La creciente demanda de plazas hoteleras en el centro de las ciudades.
- La tendencia de los bancos y grandes empresas a deslocalizarse de las zonas más turísticas e implantarse en edificios más modernos que les permitan unificar servicios.
- La relativa facilidad de los trámites urbanísticos que permiten implantar el uso hotelero dentro de la categoría de uso terciario
- La tipología edificatoria que suele llevar aparejada espacios diáfanos y distribuciones flexibles que favorecen la implantación de habitaciones hoteleras y tamaño suficiente para implantar hoteles de cierta categoría.



PRINCIPALES PROYECTOS DE RECONVERSIÓN EN CURSO

#	Grupo	Hotel	Población	Cat.	Nº Hab.	Fin Reforma	Comentarios
1	Four Seasons	Four Seasons Canalejas	Madrid	5*GL	200	2019	Histórica sede de Banesto, en Plaza Canalejas
2	Marriot International	The Madrid Edition	Madrid	5*	200	2020	Antigua sede de Bankia, en la Plaza de Celenque
3	Hard Rock	Hard Rock Hotel Madrid	Madrid	4*	159	2020	Edificio de oficinas del Ayuntamiento de Madrid, frente al museo Reina Sofía
4	Radisson Hotels	Radisson Collection Bilbao	Bilbao	5*	137	2020	Antigua sede del Banco Santander, en la Gran Vía de Bilbao
5	Accor Hotels	Hotel en Antigua sede Abengoa	Sevilla	5*	174	2020	Antigua sede de Abengoa, junto a la estación de Santa Justa
6	Marriot International	AC Autograph Collection Sevilla	Sevilla	5*	95	2019	Antigua sede del Banco de Andalucía, junto a Plaza Nueva
7	Radisson Hotels	Radisson Collection Sevilla	Sevilla	5*	89	2020	Dos inmuebles: la antigua sede del BBVA y el edificio del Corte Inglés; en la Plaza de la Magdalena
8	Sercotel	Sercotel Plaza del Duque	Sevilla	5*	100	2021	Antigua sede de CCOO, en la Plaza de la Concordia
9	Independent	Hotel Colón II	Valencia	4*	100 ca.	2021	Antigua sede de la Seguridad Social, en Calle Colón
10	Marriot International	AC Autograph Collection Valencia	Valencia	5*	60	2020	Antigua sede de la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM), cercano a Calle Colón



La reconversión de oficinas a uso hotelero presenta una positiva tendencia en los principales mercados hoteleros en España y es una clara oportunidad para propietarios e inversores de crear valor a partir de edificios con un bajo rendimiento del uso oficinas pero con localizaciones muy atractivas de cara a uso turístico.

Autores



Patricia Lapresa
Senior Analyst | Hotels
patricia.lapresa@colliers.com



Begoña Martínez-Osorio
Analyst | Valuation & Consulting
begona.martinez@colliers.com

COLLIERS INTERNATIONAL SPAIN, S.L. (en adelante, "Colliers International") están protegidos por derechos de autor, de conformidad con lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia. Conforme a lo establecido en los artículos 17 y siguientes del citado texto legal, se prohíbe a los usuarios la reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, sin la previa autorización por escrito de Colliers International, de los contenidos elaborados por Colliers International, disponiendo, en exclusiva, de los derechos de explotación de dichos contenidos.

CONTACTO

HOTELS

Miguel Vázquez
Managing Director
+34 91 579 84 00
miguel.vazquez@colliers.com

Fernando Banderas
Director
+34 91 579 84 00
fernando.banderas@colliers.com

Laura Hernando
Managing Director
+34 91 579 84 00
laura.hernando@colliers.com

Gonzalo Gutiérrez
Director
+34 91 579 84 00
gonzalo.gutierrez@colliers.com

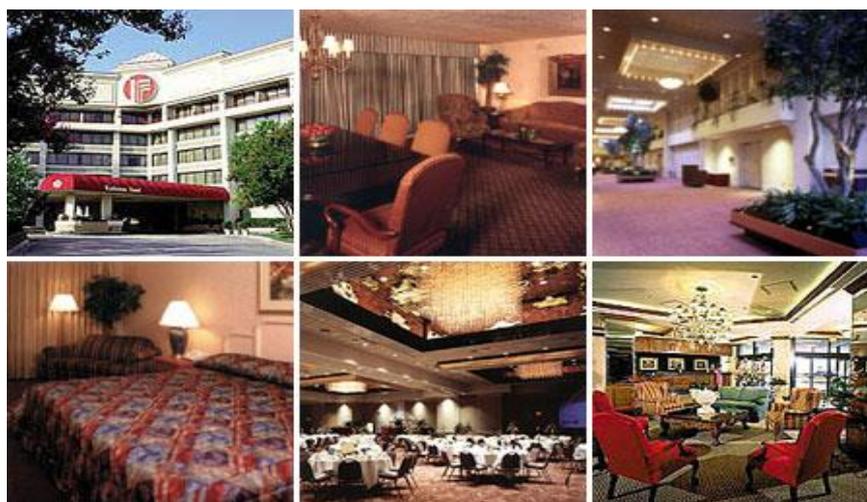
Paseo de la Castellana, 141
Edificio Cuzco IV - 14th Floor
Madrid 28046
Spain



www.colliers.com



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





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	25
PARTE PRIMERA.	27
Un hotel paso a paso.	27
Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.	27
1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento.	28
2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas.	30
a. Consideraciones para su concesión	30
a.1. Incidencia de normativa medioambiental	30
a.2. Incidencia de normativa de policía	31
3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento.	33
a. Como acto autorizante.	34
b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia	35
c. Competencia para la concesión	36
d. Procedimiento	36
d.1. Particularidades	37
d.2. Caducidad	39
d.3. Eficacia	40
4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero.	40
TALLER DE TRABAJO	42
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	42
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	45
1. Antecedentes.	45
2. Promotor.	46
3. Objeto.	46
4. Estructura de la propiedad.	46
5. Situación y ámbito de innovación.	47
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación).	47
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	59
1. Antecedentes.	59
2. Promotor.	60
3. Objeto.	60
4. Justificación de los requerimientos.	60
4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población.	60
4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial.	62
4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar.	63
TALLER DE TRABAJO	64
Transformación hotelera en residencial.	64
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.	64
TALLER DE TRABAJO	67
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	67
Lo habitual es el derecho de superficie para construir un hotel en suelo ajeno, pero también se utiliza el arrendamiento de suelo para uso terciario.	67



TALLER DE TRABAJO	68
Caso práctico: Patrones de localización y evolución hotelera en la Costa del sol. El caso de Torremolinos.	68
1. Patrones de localización de la industria hotelera.	68
2. Torremolinos: referente turístico de sol y playa.	68
3. Los hoteles como “productos” primarios del turismo y ubicación.	69
4. La localización de los hoteles como objeto de estudio de variables de actividades económicas	69
a. La decisión de emplazamiento hotelero.	69
b. Relación entre la calificación hotelera y el emplazamiento.	70
c. Accesibilidad al hotel. Estaciones de tren, autobuses, aeropuerto, puerto, carreteras, etc.	70
5. Estudio transversal de localización hotelera (entorno y el propio establecimiento con componente de implantación y evolución).	71
• Características del establecimiento hotelero: número de estrellas (categoría del establecimiento), (plazas y tamaño (superficie de la parcela) y precio de la habitación doble en temporada alta.	71
• Características del entorno: distancia a la playa (accesibilidad al principal recurso).	71
6. Análisis y resultados	71
a. Evolución de los cambios del uso del suelo y la actividad hotelera en Torremolinos	71
b. La implantación hotelera en Torremolinos: evolución de los patrones de localización	71
c. Análisis clúster de la oferta hotelera	71
7. Efectos	71
Hoteles en primera línea de costa.	71
Hoteles en la segunda línea de costa.	71
Hoteles en interior.	71
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.	97
1. Regulación estatal	97
2. Regulación autonómica	101
TALLER DE TRABAJO	105
¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias.	105
1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos.	105
2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente.	105
3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos.	106
TALLER DE TRABAJO	108
El turismo inmobiliario estratégico en Canarias.	108
> 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	108
TALLER DE TRABAJO	112
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El caso de Murcia.	112
Modificación de la Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia por la Ley 10/2018, de 9 de noviembre, de Aceleración de la Transformación del Modelo Económico Regional	



para la Generación de Empleo Estable de Calidad. _____	112
1. Proyectos de interés turístico _____	112
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. _____	112
2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera. _____	113
Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes. _____	113
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. _____	116
a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista. _____	116
b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero. _____	117
2. Explotación propia. _____	118
3. Arrendamiento _____	118
4. Gestión por una empresa. _____	120
5. Franquicias _____	122
TALLER DE TRABAJO _____	126
Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera. _____	126
TALLER DE TRABAJO _____	128
La inversión inmobiliaria en hoteles. _____	128
1. Inversión patrimonialista en hoteles. _____	128
2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management). _____	128
3. El gestor hotelero. _____	129
4. La franquicia hotelera. _____	130
TALLER DE TRABAJO _____	131
Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles. _____	131
1. Ventajas. _____	131
2. Inconvenientes. _____	132
3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad). _____	133
TALLER DE TRABAJO _____	134
Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles. _____	134
TALLER DE TRABAJO _____	136
Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión. _____	136
1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario. _____	136
2. El inversor inmobiliario en hoteles. _____	137
a. Riesgo. _____	137
b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management. _____	138



c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel. _____	138
d. Franquicia hotelera. _____	139
3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera. _____	140
4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero. _	143
La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit. _____	143
Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado. _____	143
Aval bancario _____	143
El caso del hotel "llave en mano". _____	143
La cláusula de rescisión. _____	144
TALLER DE TRABAJO _____	145
La retribución variable en el contrato de gestión hotelera. _____	145
TALLER DE TRABAJO _____	146
Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera. _____	146
1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad. _____	146
2. El contrato de gestión hotelero. _____	147
3. La franquicia hotelera. _____	147
TALLER DE TRABAJO _____	149
Reciprocidad entre en inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero. _____	149
1. El contrato de explotación hotelera (alquiler). _____	149
2. El contrato de gestión hotelera. _____	150
3. El riesgo de la explotación hotelera _____	150
TALLER DE TRABAJO. _____	151
¿Qué es un contrato de arrendamiento hotelero triple neto NNN? _____	151
1. Arrendamiento neto "Net Lease Properties" (NNN - arrendamiento neto triple) _	151
2. Ventajas e inconvenientes. _____	152
a. Arrendador _____	152
Ventajas _____	152
Inconvenientes _____	152
b. Arrendatario _____	152
Ventajas _____	152
Inconvenientes _____	152
3. Cláusulas más frecuentes _____	153
a. Cláusulas que garantizan al inversor el pago de la renta en cualquier circunstancia (incluidos, por ejemplo, los supuestos de destrucción del edificio). _____	153
b. Régimen de obras, mantenimiento, reparaciones y sustituciones, el derecho de sustitución, subarriendo, cesión de garantías del arrendatario a los bancos, etc. _____	153
TALLER DE TRABAJO. _____	154
Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera. _____	154
1. Contrato de franquicia. _____	154
Estandarización de las relaciones con los hoteles que pertenecen a la red de franquicias. _____	155
Cesión del derecho de explotación de un negocio hotelero y sometimiento a los manuales y estrategias que le ha facilitado el franquiciador. _____	155
La licencia de marca y la transmisión del know how. _____	155
Cláusula de cifra estimada obligatoria de ventas o de ingresos. _____	155
Cláusula para la fijación de precios de venta de habitaciones. Homogenización de la red hotelera franquiciada. _____	156
2. Contrato de arrendamiento. _____	156



a. Contrato de arrendamiento de establecimiento hotelero. _____	156
Modalidades de precio pactado _____	156
-Precio fijo anual, revisable cada año de acuerdo con una determinada condición - habitualmente el índice de precios-. _____	156
-Porcentaje sobre la producción que oscila alrededor del 5 por 100. _____	156
-Porcentaje sobre el "cash-flow" generado. Sobre el 15 por 100. _____	156
-Cualquiera de las dos últimas opciones complementadas con una cantidad fija. _____	156
b. Arrendamiento de empresa hotelera. _____	156
Diferencias entre el arrendamiento de inmueble hotelero y el arrendamiento de empresa hotelera. _____	157
Lo que se arrienda es un negocio hotelero en funcionamiento. _____	157
El arrendamiento de empresa en los casos de lease back inmobiliario hotelero. _____	157
Obligaciones de saneamiento del arrendador por cambios que afecten al funcionamiento de la empresa hotelera. _____	158
El pacto de retransmisión al finalizar el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. _____	158
3. Contrato de gestión _____	158
Condiciones contractuales _____	158
-Período de vigencia mínimo de un año. _____	159
-Supervisión de la propiedad en cuestiones relativas a la conservación general del hotel. _____	159
-Precio de gestión con las mismas modalidades que acabamos de ver en el contrato de arrendamiento. _____	159
Arrendamiento de servicios hoteleros especiales. _____	159
Un requisito exclusivo de los contratos de gestión hotelera: el otorgamiento del poder de representación. _____	159
El presupuesto y los datos económicos-financieros necesarios para su elaboración. _____	159
Cesión de uso de la marca (no licencia de marca) _____	160
4. Contrato de dirección o "management" _____	160
TALLER DE TRABAJO. _____	161
Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc. _____	161
1. La gestión hotelera por la propiedad. _____	162
2. El contrato de afiliación hotelera _____	162
3. El contrato de franquicia _____	163
4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda. _____	164
5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria. _____	165
a. El objeto del arrendamiento de industria es el negocio hotelero en su conjunto _____	165
b. Jurídicamente es muy relevante la distinción entre arrendamiento de hotel (inmueble) y arrendamiento de industria hotelera. _____	166
c. Condiciones del contrato de arrendamiento de industria hotelero: renta fija, variable o mixta, la duración, las causas de terminación anticipada, el régimen de las mejoras, mantenimiento y reparaciones, los seguros, así como las condiciones de entrega y devolución del hotel (corte de operaciones, estado físico y comercial del hotel, estado de las licencias, así como el régimen de asunción y reintegro de los empleados). _____	166
d. Precaución con los contratos laborales en vigor a la fecha de suscripción del contrato de arrendamiento de industria hotelera. _____	167
e. Ejemplo de cláusula para cesión de empresa hotelera y recepción por el arrendatario. _____	167
f. Régimen jurídico del arrendamiento de industria. _____	167
g. Resolución por vía judicial del arrendamiento de industria mediante procedimiento ordinario. _____	168
6. El contrato de gestión o management hotelero. _____	168
TALLER DE TRABAJO _____	171
¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera? _____	171



1. Duración del contrato de franquicia hotelera. _____	171
2. Asistencia técnica hotelera. _____	171
3. Comisión de marca. _____	171
4. Comisión de marketing. _____	172
5. Comisiones de reservas. _____	172
TALLER DE TRABAJO _____	173
¿Qué es el asset light hotelero? _____	173
1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales. ____	173
2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras? _	174
3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light? _____	174
4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? _____	175
Ventajas _____	175
Desventajas _____	175
TALLER DE TRABAJO. _____	179
Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. _____	179
1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. _____	179
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. __	180
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. ____	180
TALLER DE TRABAJO _____	182
¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? _____	182
Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida _____	182
TALLER DE TRABAJO _____	183
Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. ____	183
TALLER DE TRABAJO. _____	189
Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera. _____	189
TALLER DE TRABAJO. _____	193
Mejor ceder la gestión hotelera a un experto. _____	193
TALLER DE TRABAJO. _____	198
Precauciones en la externalización de servicios hoteleros. _____	198
TALLER DE TRABAJO _____	200
Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera. ____	200
1. Cuantía variable en función de la explotación hotelera y CAPEX. _____	200
2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable. _____	200
3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros. _____	201
4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP). _____	201
TALLER DE TRABAJO _____	202



La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. _____	202
TALLER DE TRABAJO _____	203
Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. _____	203
1. Caída de rentabilidad. _____	203
2. La quiebra de una de las partes. _____	203
3. Cláusulas indemnizatorias. _____	204
TALLER DE TRABAJO _____	205
La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. _____	205
1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? _____	205
2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. _____	205
3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. _____	205
4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. _____	206
5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. _____	206
TALLER DE TRABAJO _____	207
El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. _____	207
TALLER DE TRABAJO _____	208
Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española. _____	208
1. Contratos de alquiler hotelero. _____	208
3. Contratos de gestión hotelera (management). _____	209
4. Contratos de franquicia hotelera. _____	209
CHECK-LIST _____	223
1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes.	223
2. Modelos de gestión hotelera. _____	223
- Gestión y explotación propia. _____	223
- Gestión del propietario. _____	223
- Gestión propia y afiliación hotelera. _____	223
- Gestión propia y franquicia. _____	223
- Explotación por operador hotelero. _____	223
- Arrendamiento _____	223
4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera? _____	223
5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero _____	223
6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios _____	223
7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español	223
223	
PARTE SEGUNDA. _____	224
Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel. _____	224
Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero. _____	224
1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta.	224
2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros. _____	225



a. Construcción de hoteles. _____	225
b. Venta de hoteles. _____	226
TALLER DE TRABAJO _____	227
Valoración de hoteles en base a la cuenta de resultados (Gross Operating Profit (GOP)). _____	227
1. ¿Cómo se valoran los activos hoteleros? _____	227
2. Gross Operating Profit (GOP). Futura cuenta de resultados del hotel. _____	227
3. El GOP anual se divide entre habitaciones para calcular el beneficio bruto. _____	228
4. Inversión en la mejora la categoría hotelera (CapEx). _____	228
5. Ejemplo _____	228
TALLER DE TRABAJO _____	230
Caso real. Informe de Gestión de activos hoteleros. _____	230
1. Composición de la cartera de activos de grupos hoteleros (propiedad, alquiler, gestión o franquicia), la evolución de los diferentes modelos de negocio y las previsiones, los niveles de renta medios del sector y las previsiones de inversión y desinversión de estas cadenas hoteleras. _____	230
2. Datos _____	230
Operaciones de alquiler hotelero (fijo y variable) _____	230
Las operaciones de alquiler (fijo y variable) son el principal modelo de negocio al ser el modelo de gestión al que están obligadas las socimis, y también es el que encaja más en el perfil de los Family Offices. _____	231
Contratos de renta variable hotelera. _____	231
Contratos de gestión hotelera y franquicia hotelera. _____	231
Plazo usual de alquiler hotelero: entre 11 y 20 años. _____	231
Renegociación de rentas hoteleras. _____	231
3. Composición de la cartera de activos hoteleros _____	231
Franquicia _____	231
Propiedad; _____	231
Gestión _____	231
Alquiler _____	231
4. Localización geográfica de los activos hotelero. _____	231
5. Los Contratos de Management hotelero. _____	232
Plazos. _____	232
6. El Base Fee por Management _____	232
El Base Fee es el porcentaje sobre el total de ingresos de explotación del hotel que obtiene el explotador como pago por la gestión del activo. _____	232
7. El Incentive Fee por Management _____	232
El Incentive Fee es el porcentaje sobre los beneficios de explotación del hotel que obtiene el explotador como contrapartida por la gestión del activo. _____	232
8. Marketing Fee _____	232
• Operaciones de Management con Marketing Fee sobre los ingresos de alojamiento. _____	232
• Reservation Fee _____	232
9. Las Franquicias hoteleras. _____	232
Plazos _____	232
Royalty Fee anual sobre los ingresos de alojamiento _____	232
• El Royalty Fee en gran medida varía según la operación, la ubicación del activo y la cadena hotelera implicada. _____	232
Nivel de "royalty Fee" anual sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia _____	232
Marketing Fee _____	233
Reservation Fee anual sobre la facturación de alojamiento _____	233



Nivel de "Reservación fee" sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia.
233

Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera.	249
1. Estudio de Mercado	249
2. Plan de Negocio y "Master Plan".	251
a. Análisis de la Oportunidad.	252
- Estudio de mercado:	252
• Tamaño y necesidades de las particiones	252
• Tendencias futuras	252
- Análisis de la competencia	253
• Ubicación de los competidores	253
- Análisis de otras instalaciones complementarias	253
b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio.	253
- Valoración de los costes iniciales.	253
- Visión empresarial.	253
c. Fase de desarrollo del negocio hotelero.	254
- Rentabilidad	254
• Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores.	254
3. Planificación de objetivos ("Master Plan hotelero").	254
a. Programa y planificación.	254
b. Urbanismo y estudio de detalle.	255
c. Financiación e inversores.	255
d. Edificación y exploración hotelera.	256
TALLER DE TRABAJO	257
Plan de negocio hotelero.	257
1. Diagnóstico del proyecto hotelero.	257
2. Análisis del macroentorno (PESTEG)	257
• Entorno político y legal	257
• Entorno económico	257
• Entorno social-cultural y demográfico	257
• Entorno tecnológico	257
• Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica).	257
• Entorno global. Demanda potencial de alojamiento.	257
• Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	257
3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero.	257
Oportunidades	257
Amenazas	257
4. Análisis del microentorno	258
• Identificación, evolución y características de la industria hotelera.	258
• Tasa de ocupación.	258
• Evaluación de la situación de la industria hotelera	258
• Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes	258
• Poder de negociación de los clientes	258
• Poder de negociación de los proveedores	258
• Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos.	258
• Evaluación global de la industria hotelera.	258
5. Evaluación interna	258
a. Identificación de los factores clave del éxito	258
b. Perfil competitivo	258
c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	259
Fortalezas	259
Debilidades	259
TALLER DE TRABAJO	260



Estudios de mercado hotelero.	260
1. Objetivos	260
a. Objetivo general	260
b. Objetivos específicos	260
2. Metodología	260
a. Análisis de fuentes secundarias	261
El mercado turístico.	261
Turismo interno	261
Turismo receptor	261
El sector hotelero local	261
b. Análisis de fuentes primarias	261
Entrevistas a expertos	261
Investigación cualitativa a empresas de la zona.	261
Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta)	261
3. Estimación de la demanda	261
Incremento de la oferta del mercado disponible	261
Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible	261
Proyección de la demanda del proyecto hotelero	261
Ocupabilidad estimada	261
4. Conclusiones	261
TALLER DE TRABAJO	262
Planeamiento estratégico hotelero.	262
1. Visión de un hotel.	262
2. Valores de un hotel. Servicio al cliente.	262
3. Objetivos estratégicos	262
a. Objetivos de rentabilidad	262
b. Objetivos de crecimiento	263
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente.	263
d. Objetivos de gestión y laborales.	263
3. Estrategias del proyecto hotelero.	263
Fortalezas.	263
Debilidades	263
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero.	264
TALLER DE TRABAJO	265
Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	265
1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero.	265
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera.	265
2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero.	267
3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero.	268
4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero.	268
5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero.	268
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	268
TALLER DE TRABAJO	269
Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.	269



1. Plan de Marketing hotelero.	269
a. Descripción del servicio hotelero.	269
b. Objetivos del Plan de Marketing	269
Objetivos cuantitativos	269
Objetivos cualitativos	269
c. Estrategia de marketing	270
1. Estrategia de segmentación	270
2. Estrategia de posicionamiento.	270
3. Estrategias de interacción de marketing.	270
Servicios hoteleros	270
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel.	271
Precio	271
Estrategias promocionales.	271
Publicidad	271
Presupuesto de Marketing	272
2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones.	272
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones	272
b. Objetivos específicos	272
c. Estrategias de Operaciones	273
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos.	273
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001	273
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel.	274
3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos	274
a. Estructura organizativa	274
1. Objetivos de personal	274
2. Requerimientos de personal	275
Área de habitaciones	275
Área de alimentos y bebidas	275
Área de servicios y mantenimiento	275
Área de ventas y marketing	275
Área de administración y recursos humanos	276
Área de informática y telecomunicaciones	276
3. Perfiles de personal	276
b. Estrategia de administración de recursos humanos	276
c. Presupuesto del Plan de RR.HH.	277
4. Plan Financiero del proyecto hotelero.	277
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	277
b. Estados financieros y flujo de caja	277
c. Flujo de caja financiero y económico	277
d. Estructura de financiación	278
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	278
f. Planes de contingencia	278
TALLER DE TRABAJO	279
Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).	279
TALLER DE TRABAJO	282
Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva.	282
1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera.	282
2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica).	282
PARTE TERCERA	290
Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.	290



Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel? _____ 290

1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). _____ 290

a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. _____ 290

- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles _____ 290
- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles _____ 290
- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles _____ 290
- TRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles _____ 290
- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles _____ 290
- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles _____ 290
- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles _____ 290
- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas _____ 290

b. Datos adicionales Márgenes y costes. _____ 291

- El margen de contribución _____ 291
- Coste directo fijo _____ 291
- Coste indirecto fijo del hotel _____ 291
- Margen de contribución _____ 291
- Porcentaje de ocupación _____ 291
- Unidades disponibles y tarifas. _____ 291

2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). _____ 291

a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. _____ 291

b. Las dos formas de calcular el RevPAR. _____ 292

c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? _____ 292

TALLER DE TRABAJO _____ 294

Revenue Management hotelero. _____ 294

1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. _____ 294

2. La segmentación en el negocio hotelero. _____ 294

3. Anticiparse al futuro hotelero. _____ 295

4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. _____ 295

Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) _____ 295

Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing _____ 295

Fijación de precios abiertos / Open pricing _____ 295

5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos). _____ 296

TALLER DE TRABAJO _____ 307

Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. _____ 307

1. El Revenue Management hotelero. _____ 307

2. ¿Qué es el RevPAR hotelero? _____ 307

3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero? _____ 308

TALLER DE TRABAJO _____ 310

¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? 310

1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. _____ 310

2. Benchmarking de la industria hotelera. _____ 310

3. Suplementos adicionales. _____ 310

4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación _____ 311

5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. _____ 311



TALLER DE TRABAJO	312
Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero.	312
TALLER DE TRABAJO.	314
Caso práctico de RevPAR de un hotel.	314
TALLER DE TRABAJO	316
Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel.	316
1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR).	316
2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP).	316
TALLER DE TRABAJO	318
Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero.	318
1. REVPAR	318
2. TREVPAR	319
3. GOPPAR	319
4. REVPAG	319
5. TREVPAG	320
6. GOPPAG	320
7. REVPASH	320
8. REVPAM	320
TALLER DE TRABAJO.	321
El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera.	321
1. ¿Qué es el revenue management hotelero?	321
2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles.	322
a. Canales de distribución de un hotel	323
b. Tarifación en tiempo real	323
3. El revenue manager	323
TALLER DE TRABAJO	325
La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit).	325
1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas.	325
2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no.	325
3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado.	326
TALLER DE TRABAJO.	327
Contabilidad de Costes en hoteles.	327
1. El método del coste completo (full costing)	327
a. Concepto del método del coste completo por secciones.	328
b. Ventajas e inconvenientes.	328
2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For	



the Lodging Industry” (U.S.A.L.I.)	329
a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I.	330
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I.	333
3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)?	334
a. Concepto del sistema G.R.D.	334
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles.	335
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación.	336
4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)	337
TALLER DE TRABAJO	338
La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.	338
TALLER DE TRABAJO	342
Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero.	342
Encuesta de Ocupación Hotelera	342
Índice de Precios Hoteleros (IPH)	342
La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación)	342
TALLER DE TRABAJO	348
Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.	348
Oferta y demanda hotelera.	348
Curva de demanda hotelera.	348
Número de habitaciones del hotel.	348
Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación.	348
Marketing estratégico hotelero y creación de demanda.	348
Distribución de producto hotelero.	348
Definición y segmentación del producto hotelero.	348
Estrategias overbooking hotelero.	348
Automatización de la información de un hotel.	348
PARTE CUARTA.	388
La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.	388
Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera.	388
1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles.	388
2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera.	390
a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera.	390
b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico.	391
El contrato de gestión hotelera se caracteriza por sus cláusulas relativas a su duración, la 'performance' del hotel, financiación, los honorarios de gestión, las restricciones a la libre transmisibilidad del hotel, el "key money", las obligaciones de no injerencia por el titular del hotel, el 'compliance', la reserva de FF&E, etc.	391
3. Clases de contratos de gestión hotelera.	394
a. En base a la retribución.	394
Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado.	395
Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados.	395
Categorías en base a costes.	395
• Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel.	395
• Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo.	395



• Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. _____	395
b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. _____	395
4. Plazo del contrato de gestión hotelera. _____	396
5. El propietario del hotel. Obligaciones. _____	397
6. El gestor hotelero. Obligaciones. _____	399
7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. _____	406
TALLER DE TRABAJO _____	409
Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero. _____	409
TALLER DE TRABAJO. _____	412
Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. _____	412
TALLER DE TRABAJO _____	415
El precontrato y negociación de la gestión hotelera. _____	415
1. La formalización del contrato, _____	415
2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. _____	416
TALLER DE TRABAJO. _____	418
Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. _____	418
1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. _____	418
2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. _____	418
a. Márgenes de gestión (bottom-line) _____	419
b. Incentive management fee. _____	419
c. Owners priority _____	419
d. Covenant de Loan to Value (LTV) _____	419
e. Cláusula de nondisturbance. _____	419
TALLER DE TRABAJO. _____	421
Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	421
1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	421
2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____	422
3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____	422
TALLER DE TRABAJO _____	423
¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera? _____	423
TALLER DE TRABAJO. _____	425
Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. _____	425
TALLER DE TRABAJO _____	429
¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos? _____	429
1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. _____	429
2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones. _____	429



TALLER DE TRABAJO	432
¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos?	432
CHECK-LIST	436
¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero?	436
Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera	436
Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera.	436
Indique las obligaciones del gestor hotelero.	436
Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera.	436
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 estor hotelero.	436
¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación?	436
¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel?	436
¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado?	436
Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera.	
Posición del propietario y el operador.	436
Cláusulas entre propietarios y operadores	436
¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato?	436
Responsabilidades precontractuales de propietario y operador	436
Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones	436
Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato.	437
El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio	437
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)	437
Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.)	437
Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto.	437
Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera	437
FORMULARIO.	438
Modelo de Contrato de gestión hotelera.	438
Modelo 1	438
PRIMERA.- Objeto del contrato: la gestión del hotel.	438
SEGUNDA.- Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel.	440
TERCERA.- Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc).	440
CUARTA.- Duración y extinción.	441
QUINTA.- Retribución a la gestora (porcentaje de facturación).	441
SEXTA.- Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas.	442
Modelo 2	443
TALLER DE TRABAJO	447
Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel	447
Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento	448
Índice	448
Capítulo I: disposiciones generales	448
Antecedentes	448
Consideraciones generales	448
Inmueble objeto del contrato de arrendamiento	448
Objeto	448
Legislación aplicable y naturaleza del contrato	448
Legislación aplicable	448
Naturaleza del contrato	448



Régimen jurídico del contrato _____	448
Jurisdicción competente _____	448
Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición _____	448
Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato _____	448
Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores _	448
Capacidad y solvencia de las empresas _____	448
Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas _____	448
Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas _____	448
Lugar y plazo de presentación de las proposiciones _____	448
Requisitos de la documentación _____	448
Constitución de garantías contenido de las proposiciones _____	448
Sobre a: documentación general _____	448
Sobre b: propuesta técnica _____	448
Sobre c: propuesta económica _____	448
Valoración de las proposiciones _____	448
Oferta técnica _____	448
Oferta económica _____	448
Recepción de documentación valoración de las ofertas _____	448
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	448
Adjudicación, formalización y publicidad del contrato _____	448
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 _____	448
Capítulo III: Ejecución del contrato _____	448
Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al hotel _____	448
Subrogación de personal _____	448
Bienes adscritos al hotel _____	448
Obligación esencial del contrato _____	448
Fondo de reposición _____	448
Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la gestión comisión de seguimiento del contrato _____	448
Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes _____	448
Derechos _____	448
Obligaciones _____	449
Derechos de la arrendataria _____	449
Obligaciones de la arrendataria _____	449
Obligaciones de la arrendataria _____	449
Mantenimiento de la categoría del hotel _____	449
Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel _____	449
Riesgo y ventura seguros _____	449
Capítulo V: régimen económico del contrato _____	449
Precio o renta del arrendamiento _____	449
Sistema de pagos por la arrendataria _____	449
Revisión de la renta _____	449
Intereses de demora _____	449
Capítulo VI _____	449
Subarriendo y cesión del contrato _____	449
Subarriendo del hotel _____	449
Cesión del contrato por la arrendataria _____	449
Venta del hotel por la arrendadora _____	449
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	449
Capítulo VII Extinción del contrato _____	449
Causas de extinción _____	449
Cumplimiento del contrato _____	449
Verificación del cumplimiento _____	449
Modificación de la plantilla _____	449
Intervención previa _____	449
Resolución del contrato _____	449



Causas de resolución	449
Efectos de la resolución	449
Reversión del hotel	449
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial	449
Anexo II- Modelo de constitución de garantía	449
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar	449
Anexo IV- Compromiso de subrogación	449
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria	449
Anexo VI- Memoria económica	449
Anexo VII- Modelo oferta económica	449

TALLER DE TRABAJO _____ **509**

Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. _____ **509**

Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. _____ **509**

Órgano de contratación _____ **510**

Procedimiento de adjudicación _____ **510**

Duración del contrato. _____ **510**

Tipo de licitación o canon. _____ **510**

Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. _____ **511**

Capacidad para contratar _____ **511**

Presentación y contenido de las proposiciones _____ **511**

Criterios de valoración de las ofertas. _____ **514**

Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones _____ **515**

Toma de decisión y requerimiento de documentación _____ **516**

Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores. _____ **517**

Devolución de documentación a los licitadores. _____ **517**

Derechos y obligaciones específicas del contratista. _____ **517**

Derechos y obligaciones _____ **520**

Causas de resolución de la concesión. _____ **521**

Sucesión del contratista _____ **521**

Responsabilidad y seguros _____ **522**

Subcontratación. _____ **522**

Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato. _____ **523**

Gastos a cargo del adjudicatario _____ **523**

Jurisdicción competente. _____ **523**

Declaración responsable de tener capacidad para contratar _____ **523**

TALLER DE TRABAJO _____ **525**

Caso real. Contrato de constitución de un Derecho de superficie sobre un hotel.

Pliego de condiciones administrativas _____ **525**

1. Disposiciones generales _____ 526

1.1. Régimen jurídico _____ 526

1.2. Perfil del contratante. _____ 526

1.3. Objeto _____ 526

1.4. Duración _____ 526



1.5. Presupuesto de la inversión de rehabilitación	526
1.6. Limitación en cuanto a la disposición del inmueble	526
1.6.1. Transmisión	526
1.6.2. Gravamen hipotecario	526
2. Forma de adjudicación: preparación de ofertas, adjudicación y garantías.	526
2.1. Procedimiento, forma y criterios objetivos de adjudicación	526
2.2. Lugar y plazo de presentación de las propuestas	526
2.3. Forma de presentación de las propuestas	526
2.4. Reunión informativa previa y consultas de los licitadores	526
2.5. Constitución de garantía provisional	526
2.6. Adjudicación provisional	526
2.7. Actuaciones previas a la formalización del contrato	526
2.7.1. Obligaciones tributarias	526
2.7.2. Obligaciones con la seguridad social	526
2.7.3. Garantía definitiva.	526
2.7.4. Escritura de formalización de la unión temporal de empresarios	526
2.7.5. Abono de los anuncios de licitación.	526
2.7.6. Pólizas de seguros	526
2.7.7. Otra documentación.	526
2.8. Adjudicación definitiva del contrato.	526
2.9. Formalización del contrato	526
3. Ejecución del contrato.	526
3.1. Condiciones generales y especiales de realización del contrato	526
3.1.1. Condiciones generales de realización del contrato.	526
3.1.1.1. Licencias, autorizaciones y tributos	526
3.1.1.2. Inicio del contrato	526
3.2. Redacción del proyecto o proyectos de construcción	526
3.3. Ejecución de las obras	526
3.3.1. Dirección de las obras por el concesionario	526
3.3.2. Libro de órdenes y asistencias	526
3.3.3. Dirección facultativa.	526
3.3.4. Comunicación de la conclusión de las obras nuevas o de mejora	526
3.3.5. Indemnización de daños y perjuicios	526
3.3.6. Obras de conservación y reparación	526
3.4. Inspección general de la explotación	526
4. Derechos y obligaciones de las partes	526
4.1. Derechos de la administración	526
4.2. Derechos del superficiario	526
4.3. Obligaciones del superficiario	526
4.4. Mantenimiento de la categoría de hotel	526
4.5. Riesgo y ventura.	526
4.6. Otras obligaciones del adjudicatario	526
4.7. Deber de colaboración.	526
5. Régimen económico del contrato	527
5.1. Presupuesto de la inversión de rehabilitación.	527
5.2. Precio a satisfacer	527
5.3. Otros gastos a cuenta del concesionario.	527
5.4. Pagos por el adjudicatario.	527
5.5. Actualización del importe de los precios	527
5.6. Regularización por gratuidades	527
5.7. Infracciones y penalidades por incumplimiento de obligaciones contractuales.	527
5.7.1. Penalidades por vulneración de las obligaciones del Adjudicatario	527
5.7.2. Graduación de las infracciones	527
5.7.3. Penalidades	527
5.7.4. Graduación de las penalidades.	527
5.7.5. Instrucción del expediente y del procedimiento	527
5.7.6. Inicio del procedimiento de imposición de penalidades	527
5.7.7. Reconocimiento de responsabilidad o pago voluntario	527
5.7.8. Ejecución de las penalidades económicas al adjudicatario	527
5.7.9. Actualización de las penalidades	527



6. Cesión y modificación del contrato	527
6.1. Cesión del contrato	527
6.2. Modificación del contrato	527
7. Conclusión y extinción del contrato	527
7.1. Causas de extinción	527
7.2. Extinción	527
7.2.1. Verificación del cumplimiento.	527
7.2.2. Intervención del funcionamiento por la administración con carácter previo a la finalización del plazo de la concesión.	527
7.3. Resolución del contrato.	527
7.3.1. Causas de resolución	527
7.3.2. Efectos de la resolución	527
7.3.3. Reversión del inmueble.	527
8.1. Prerrogativas.	527
8.2. Jurisdicción competente.	527
Anexos	527

TALLER DE TRABAJO **599**

Caso real. Pliego de cláusulas administrativas para la constitución del derecho de superficie sobre solar patrimonial y contrato privado para la ejecución y gestión de un hotel de cuatro estrellas y ejecución de estacionamiento subterráneo. **599**

Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros	600
Plazo	600
Entidad contratante	600
Derecho de superficie Derechos y obligaciones del adjudicatario. (Ejecutar, a su cargo, las obras de acondicionamiento del solar y la construcción del Hotel, de conformidad con los anteproyectos elaborados previamente a la adjudicación del contrato, y los proyectos finalmente aprobados por el órgano de contratación en el periodo que se determina)	600
Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.)	600
Régimen económico existencia de crédito adecuado y suficiente (Presupuesto base de licitación. Valor estimado del contrato. Precio. Cálculo del riesgo operacional. Cálculo del ciclo de la vida. Cálculo del canon concesional anticipado. Ingresos estimados periodo de concesión derecho de superficie. Canon. Valor estimado del contrato. Cálculo volumen anual de negocio).	600
Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio	600
Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo.	600
Programa Funcional.	600
Subcontratación y cesión del contrato	600
Sucesión del contratista.	600
Redacción del proyecto y ejecución de las obras	600
Riesgo y ventura	600
Fianza provisional y definitiva	600
Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión.	600

CHECK-LIST **683**

Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera	683
1. Concepto, función económica y regulación aplicable.	683
2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera	683
3. Obligaciones de las partes	683
4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas	683
5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento	683

Capítulo 8. 'Condo-hoteles'. **684**



Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.	684
Andalucía	685
Baleares.	687
Canarias	688
Cataluña.	689
a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación.	690
b. Preservar el uso turístico.	691
c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero.	691
d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario.	691
Murcia	692
TALLER DE TRABAJO	692
La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia.	692
Modificación de la Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia por la Ley 10/2018, de 9 de noviembre, de Aceleración de la Transformación del Modelo Económico Regional para la Generación de Empleo Estable de Calidad.	692
Condohotel	692
Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares	692
Comunidad Valenciana	694
TALLER DE TRABAJO.	695
'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones.	695
TALLER DE TRABAJO.	698
'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel".	698
1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel.	698
2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora.	699
3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos.	699
4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel.	699
5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel?	700
6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel"	700
TALLER DE TRABAJO.	702
'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal.	702
TALLER DE TRABAJO.	705
Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?	705
1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras.	705
2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel.	706
3. "Hoja de privilegios" del condohotel.	706
4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero.	706
5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero.	707
6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera.	707
TALLER DE TRABAJO	709



Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel. _____	709
CHECK-LIST _____	732
1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel? _____	732
2. Ventajas del Condohotel. _____	732
3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera? _____	732
4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? _____	733
5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano? _____	733
6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____	733
7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____	734
PARTE QUINTA _____	735
Compliance de la gestión hotelera. _____	735
Capítulo 8. Compliance de la gestión hotelera. Compliance en hoteles. _____	735
1. La responsabilidad del propietario hotelero en los contratos de gestión hotelera. 735	
• En la relación entre el propietario y el gestor se acuerden las bases de 'compliance'. ___	735
2. Los riesgos de incumplir la normativa hotelera. _____ 735	
Se recomienda que tanto el propietario como el dueño tengan su propio programa de "compliance" para afrontar cualquier riesgo en el cumplimiento de las distintas normativas laborales, sanitarias o de seguridad que afectan al negocio hotelero. _____	735
a. Responsabilidad hotelera general: prevención de riesgos laborales, obligaciones fiscales y administrativas, prevención de blanqueo de capitales, normativa sobre seguridad alimentaria, protección de datos, gestión de residuos, normativa de protección a consumidores, etc. _	735
b. Prevención de riesgos laborales _____	736
c. Responsabilidad penal de la empresa _____	737
3. Sistema de gestión de riesgos legales de los hoteles. _____ 737	
Definir y establecer las bases y funcionamiento del sistema de gestión de riesgos legales de los hoteles siguiendo los principios y pautas establecidas en nuestra política de Control de Riesgos.	737
4. Tolerancia cero. _____ 737	
➤ La importancia del cumplimiento normativo y del impacto que pueden tener ciertos incumplimientos _____	737
➤ La política de Riesgos establece una tolerancia cero al respecto del riesgo de cumplimiento. _____	737
➤ Comité de Ética de la empresa hotelera que se encarga de gestionar y coordinar el procedimiento de denuncias e investigaciones. _____	737
➤ Comisión de Auditoría y Cumplimiento para seguimiento periódico del sistema de cumplimiento legal. _____	737
5. La dispersión legal del derecho turístico. _____ 737	
a. Legislación hotelera. _____	737
b. Derecho urbanístico en relación con los hoteles. _____	738
c. Legislación específica hotelera (normativa conrta incendios, higiene, edificación, fachadas, licencias, parking, piscinas, seguridad, etc.). _____	738
6. UNE 19601 sobre sistemas de gestión de compliance penal _____ 738	
7. Manual de 'compliance' para prevenir riesgos penales corporativos en los hoteles. 738	
El documento tiene un doble objetivo: por un lado, ayudar a todo el equipo técnico a cumplir las reglas, proporcionándoles una clara declaración de políticas y procedimientos; y, por otro,	



asistir al personal y al conjunto de personas con las que se relaciona profesionalmente la patronal en la identificación y corrección de cualquier violación real o percibida por ellos.739

8. Compliance Officer _____ **739**

9. Ejemplo de responsabilidad legal hotelera: inspección laboral. _____ **740**

Multa de 2,6 millones por los contratos abusivos de 275 'kellys' en cuatro hoteles. _____ 740

PARTE SEXTA. _____ **743**

El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad. _____ **743**

Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero. _____ **743**

1. El turismo como hecho que ha construido el territorio. _____ **743**

2. Los lugares con oportunidades para el desarrollo turístico. _____ **745**

3. Lo específico en la gestión del territorio del turismo. La Funcionalidad de los sistemas urbanos. La permanencia y materialidad de las estructuras territoriales.746

4. Las estructuras territoriales y los elementos construidos de los espacios turísticos. _____ **747**

Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero. _____ **750**

1. Planeamiento urbano y productos turísticos _____ **750**

2. La estructura del espacio turístico, cuestión funcional y paisajística. _____ **751**

3. La concepción urbanística de los productos turísticos _____ **755**

TALLER DE TRABAJO. _____ **758**

El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf. ____ **758**

TALLER DE TRABAJO. _____ **763**

El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales. _____ **763**

TALLER DE TRABAJO. _____ **770**

Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor densidad. _____ **770**

ANEXO 1 _____ **794**

Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico). _____ **794**

ANEXO 2 _____ **815**

Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia. _____ **815**

¿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.

