INFORME DE INVERSIÓN INMOBILIARIA HOTELERA 2018-2019

- **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.**

16 de enero de 2019

Informe anual Radiografía del Mercado de Inversión inmobiliaria Hotelera en España en 2018 por Colliers International

El informe, elaborado por el equipo de Hoteles de Colliers International, estudia el mercado de inversión hotelera. Por lo que se refiere a la tipología de los activos, en 2018 la inversión en hoteles vacacionales superó significativamente al segmento urbano, (66% frente a 34%) continuando la tendencia de 2017 lo cual se explica por la concentración de los principales portfolios transaccionados en el segmento vacacional (71% del total de las habitaciones). Estas magnitudes, junto con los sólidos fundamentales de la industria turística, que este año volverá a cerrar con más de 80 millones de visitantes extranjeros y batirá de nuevo el récord de gasto turístico, demuestran que el "destino España", y particularmente el sector hotelero vacacional, ha pasado a conseguir "investment grade" por parte de inversores institucionales y fondos internacionales, menos proclives en otros tiempos a invertir en hoteles vacacionales al considerar el negocio vacacional volátil y descompensado en términos del binomio riesgo /beneficio respecto a otras alternativas de inversión hotelera en Europa.

A nivel geográfico, Canarias y Baleares fueron los destinos que más inversión recibieron con 1.631 y 944 millones de euros respectivamente. Los dos archipiélagos concentraron el 56,1% del total vs el 44,0% que supusieron el año anterior. En ello tuvo mucho que ver la adquisición de Hispania por parte de Blackstone con una fuerte concentración de su cartera hotelera en las islas.

El siguiente destino por importancia fue Madrid con 601M€ (+72% respecto a los 349 millones de euros registrados en 2017), incrementando su representatividad del 10,2% al 13,1% del total inversión. Por su parte, Barcelona (244 M€) y

Málaga (215 M€) han experimentado caídas significativas respecto a 2017 y representan tan sólo un 5% del volumen total respectivamente.

En términos geográficos, también es destacable la consolidación de la tendencia iniciada en 2016 de ampliación del espectro de zonas destino de la inversión (44 provincias Vs 34 en 2017), lo cual indica que la fuerte competencia en los destinos más prime y la recuperación experimentada por los destinos más secundarios, está dinamizando la actividad inversora en estos últimos.

Las protagonistas del año 2018 fueron sin duda las transacciones de cartera.

Estas operaciones, que computaron 3.338 millones de euros y concentraron el 72,7% del total volumen de inversión total se repartieron en 12 carteras hoteleras transaccionadas (197 hoteles y más de 27.300 habitaciones). Entre dichas operaciones destacan la OPA de Blackstone sobre Hispania Activos Inmobiliarios, la OPA de Minor Hotels sobre NH Hotel Group, así como la OPV de la SOCIMI Atom Hotels gestionada por Bankinter.

En cuanto al origen y perfil del capital invertido, Se mantiene el protagonismo e interés de los inversores internacionales desde el lado comprador. En 2018, alrededor del 71% de la inversión fue internacional, tendencia continuista con la ya observada en los últimos cuatro años. Destaca la actividad de los fondos de inversión internacional, que acaparan la mayor parte de la inversión mientras que las cadenas hoteleras, tanto nacionales como internacionales, acapararon el 21% de la inversión total.

En lo que respecta a transacciones sobre activos individuales, 2018 cierra con algunas operaciones destacables como la adquisición por parte del Grupo Cotizado RLH Properties del hotel Villa Magna a Dogus por 210 millones de euros (1,4 millones de euros por habitación), la compra por parte de HIPartners (Blackstone) a Grupo Timón del 50% que no controlaba en el Ritz Carlton Abama o la adquisición del nuevo Edition de Barcelona por parte de un inversor de Oriente Medio.

Perspectivas del mercado de inversión hotelera en 2019 "Visto con cierta perspectiva, las extraordinarias cifras de inversión del periodo 2015 -2018 y el perfil de los compradores, sólo pueden entenderse desde el punto de vista de que el destino España y, particularmente el sector hotelero vacacional ha pasado a conseguir "investment grade" por parte de inversores institucionales y fondos internacionales, lo que seguirá influyendo positivamente la inversión en los próximos años – señala Miguel Vázquez, Managing Director de Hoteles de la firma - que añade que "-Si bien la entrada de un inversor del perfil de Blackstone en el actual momento del ciclo supondrá un efecto llamada para otros inversores de perfil value added, el momento parece ser particularmente propicio para inversores de perfil Core o Core plus que, junto con las cadenas hoteleras, serán los protagonistas de la inversión en 2019".

El resurgimiento de algunos de los destinos competidores de España en el arco mediterráneo, las incertidumbres sobre el Brexit y la revisión de las estimaciones de crecimiento de la economía mundial invitan a pensar en un escenario de cierta corrección a corto y medio plazo por ajuste de la demanda. No obstante, los precios medios cuentan con margen de subida como consecuencia de las significativas inversiones realizadas, en curso y planificadas, dirigidas a la modernización y mejora de la planta hotelera.

En este sentido y con respecto a la actividad de inversión en reformas de hoteles y obra nueva, Miguel Vázquez identifica "un potencial todavía muy relevante en actuaciones de reposicionamiento de hoteles, particularmente en el campo vacacional, y en cambios de uso en destinos urbanos"

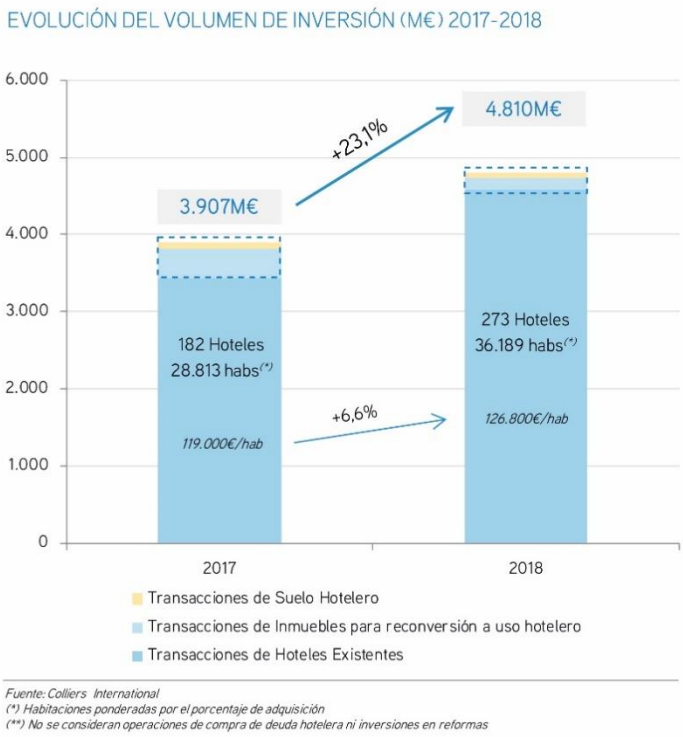
La inversión hotelera en España de nuevo en la cima, cierra 2018 rozando los 5.000 M€

La inversión en el sector hotelero en España vuelve a marcar un nuevo récord histórico en 2018, alcanzando los 4.810 millones de euros, superando en un 23,1% el récord histórico anterior logrado en 2017 con 3.907 millones €.

- España incrementa su atractivo como destino de la inversión hotelera en Europa y ya es el segundo país preferido por los inversores internacionales sólo por detrás de Reino Unido.
- Las Islas y Madrid son los destinos que más inversión han recibido el año pasado
- Las operaciones de carteras hoteleras concentran el 73% del total de la inversión registrada, con un volumen superior a los 3.300 millones de euros.

Madrid, 10 de enero de 2019 – Colliers International, ha presentado en rueda de prensa los datos y conclusiones extraídos del Informe anual **Radiografía del Mercado de Inversión Hotelera en España en 2018**. Dicho informe, elaborado por el equipo de Hoteles de la firma internacional, estudia el mercado de inversión hotelera en España, de forma global, desde hace más de diez años.

La inversión hotelera en España alcanza los 4.810 millones de euros en 2018 (considerando hoteles en funcionamiento e inversión en inmuebles para reconversión en hotel), Dicha cifra supone un nuevo récord y supera en un 23,1% el anterior récord alcanzado en 2017, con 3.907 millones de euros.



Fuente: Colliers International
(*) Habitaciones ponderadas por el porcentaje de adquisición
(**) No se consideran operaciones de compra de deuda hotelera ni inversiones en reformas

El año pasado se transaccionaron en España un total de 273 hoteles y 36.189 habitaciones frente a los 182 hoteles y 28.813 habitaciones del 2017, lo cual ha supuesto un incremento tanto en el número de activos transaccionados como en el precio medio por habitación que subió un (+6,6%) respecto al año pasado (126.835€/hab vs 118.996€/hab). Dicho crecimiento es consecuencia de la fuerte presión compradora que sigue marcando tanto la actividad inversora como la evolución de los precios de compra-venta.

Por lo que se refiere a la **tipología de los activos**, en 2018 la inversión en hoteles vacacionales superó significativamente al segmento urbano, (66% frente a 34%) continuando la tendencia de 2017 lo cual se explica por la concentración de los principales portfolios transaccionados en el segmento vacacional (71% del total de las habitaciones).

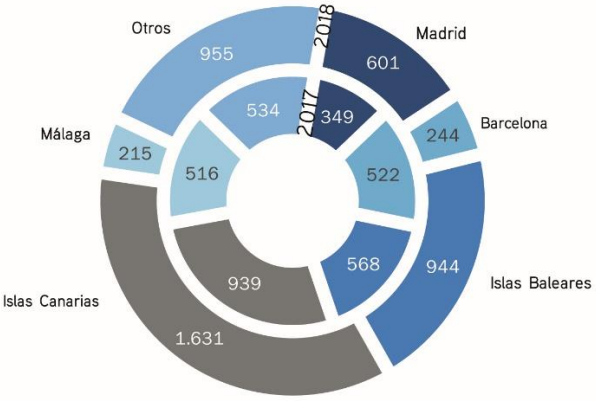
Estas magnitudes, junto con los sólidos fundamentales de la industria turística, que este año volverá a cerrar con más de 80 millones de visitantes extranjeros y batirá de nuevo el récord de gasto turístico, demuestran que el "*destino España*", y particularmente el sector hotelero vacacional, ha pasado a conseguir "*investment grade*" por parte de inversores institucionales y fondos internacionales, menos proclives en otros tiempos a invertir en hoteles vacacionales al considerar el negocio vacacional volátil y descompensado en términos del binomio riesgo / beneficio respecto a otras alternativas de inversión hotelera en Europa.

A **nivel geográfico**, **Canarias y Baleares fueron los destinos que más inversión recibieron** con 1.631 y 944 millones de euros respectivamente. Los dos archipiélagos concentraron el 56,1% del total vs el 44,0% que supusieron el año anterior. En ello tuvo mucho que ver la adquisición de Hispania por parte de Blackstone con una fuerte concentración de su cartera hotelera en las islas.

El **siguiente destino por importancia fue Madrid** con 601M€ (+72% respecto a los 349 millones de euros registrados en 2017), incrementando su representatividad del 10,2% al 13,1% del total inversión. Por su parte, Barcelona (244 M€) y Málaga (215 M€) han experimentado caídas significativas respecto a 2017 y representan tan sólo un 5% del volumen total respectivamente.

En términos geográficos, también es destacable la consolidación de la tendencia iniciada en 2016 de ampliación del espectro de zonas destino de la inversión (44 provincias Vs 34 en 2017), lo cual indica que la fuerte competencia en los destinos más prime y la recuperación experimentada por los destinos más secundarios, está dinamizando la actividad inversora en estos últimos.

DESGLOSE DE LA INVERSIÓN POR PROVINCIA (M€) 2018 VS 2017

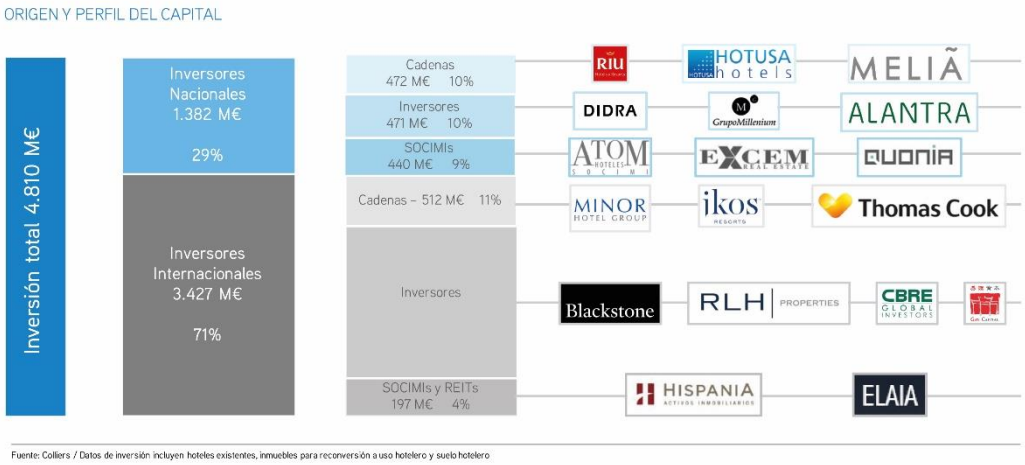


Fuente: Colliers / Datos de inversión relativos a hoteles existentes

Las protagonistas del año 2018 fueron sin duda las **transacciones de cartera**. Estas operaciones, que computaron 3.338 millones de euros y concentraron el 72,7% del total volumen de inversión total se repartieron en 12 carteras hoteleras transaccionadas (197 hoteles y más de 27.300 habitaciones). Entre dichas operaciones destacan la OPA de Blackstone sobre Hispania Activos Inmobiliarios, la OPA de Minor Hotels sobre NH Hotel Group, así como la OPV de la SOCIMI Atom Hotels gestionada por Bankinter.

En cuanto al **origen y perfil del capital invertido**, Se mantiene el protagonismo e interés de los inversores internacionales desde el lado comprador. En 2018, alrededor del 71% de la inversión fue internacional, tendencia continuista con la ya observada en los últimos cuatro años. Destaca la actividad de los fondos de inversión internacional, que acaparan la mayor parte de la inversión

mientras que las cadenas hoteleras, tanto nacionales como internacionales, acapararon el 21% de la inversión total.



En lo que respecta a transacciones sobre activos individuales, 2018 cierra con algunas operaciones destacables como la adquisición por parte del Grupo Cotizado RLH Properties del hotel Villa Magna a Dogus por 210 millones de euros (1,4 millones de euros por habitación), la compra por parte de HIPartners (Blackstone) a Grupo Timón del 50% que no controlaba en el Ritz Carlton Abama o la adquisición del nuevo Edition de Barcelona por parte de un inversor de Oriente Medio.

Perspectivas del mercado de inversión hotelera en 2019

"*Visto con cierta perspectiva, las extraordinarias cifras de inversión del periodo 2015 -2018 y el perfil de los compradores, sólo pueden entenderse desde el punto de vista de que el destino España y, particularmente el sector hotelero vacacional ha pasado a conseguir "investment grade" por parte de inversores institucionales y fondos internacionales, lo que seguirá influyendo positivamente la inversión en los próximos años* – **señala Miguel Vázquez, Managing Director de Hoteles de la firma** - que añade que "*-Si bien la entrada de un inversor del perfil de Blackstone en el actual momento del ciclo supondrá un efecto llamada para otros inversores de perfil value added, el momento parece ser particularmente propicio para inversores de perfil Core o Core plus que, junto con las cadenas hoteleras, serán los protagonistas de la inversión en 2019*".

El resurgimiento de algunos de los destinos competidores de España en el arco mediterráneo, las incertidumbres sobre el Brexit y la revisión de las estimaciones de crecimiento de la economía mundial invitan a pensar en un escenario de cierta corrección a corto y medio plazo por ajuste de la demanda. No obstante, los precios medios cuentan con margen de subida como consecuencia de las significativas inversiones realizadas, en curso y planificadas, dirigidas a la modernización y mejora de la planta hotelera.

En este sentido y con respecto a la actividad de inversión en reformas de hoteles y obra nueva, **Miguel Vázquez identifica** "un potencial todavía muy relevante en actuaciones de reposicionamiento de hoteles, particularmente en el campo vacacional, y en cambios de uso en destinos urbanos"

-- Final --

Sobre Colliers International Spain

Colliers International Spain es sinónimo de especialización y conocimiento en los sectores inmobiliario y hotelero. Ofrece servicios de asesoramiento en Corporate Finance, Capital Markets, Hotels, Residential Sales Advisory, Valuation & Consulting y REMS & Technical Services con la proximidad al cliente de una firma local y las capacidades de un líder global, a través de una red con presencia en 69 países.

Sobre Colliers International

Colliers International Group Inc. (NASDAQ: CIGI) (TSX: CIGI) es la compañía líder global en servicios de asesoramiento e inversión en real estate que opera en 69 países con más de 13.000 profesionales. Es además la compañía cotizada con el crecimiento más rápido en su sector a nivel global y una facturación $2.700 incluyendo afiliados.

Guiados por una cultura fuertemente emprendedora, los profesionales de Colliers ofrecen servicios de asesoramiento inmobiliario y financiero a propietarios, inversores y ocupantes en todo el mundo, con más de $2.500 millones bajo gestión, procedentes de los inversores privados e institucionales más relevantes en el mercado global.

Los profesionales de Colliers piensan diferente, comparten ideas y ofrecen un asesoramiento innovador que contribuye a acelerar el éxito de sus clientes.

HOTELES

INFORME DE INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA

Primer Semestre | 2018

Colliers INTERNATIONAL

"La inversión hotelera registra 1.830 millones de euros en el primer semestre de 2018"

01 LA INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA

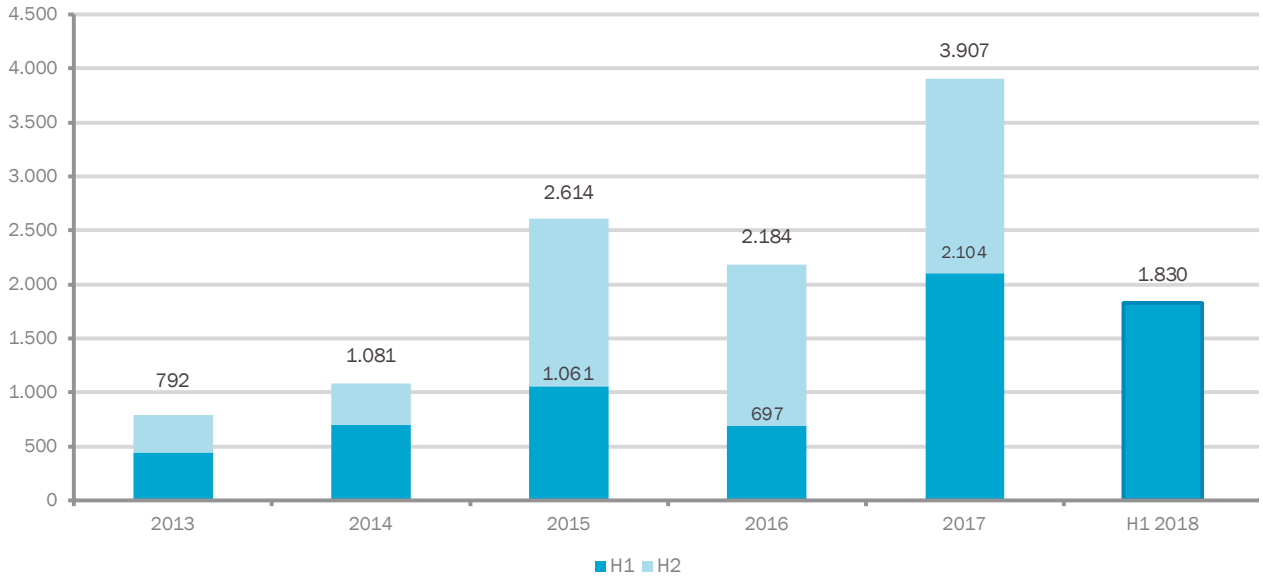
El primer semestre del año 2018 vuelve a presentar un enorme dinamismo en lo que a inversión hotelera se refiere.

Con 1.830 millones a cierre de junio, España anota el segundo mayor registro de inversión a nivel semestral de su historia, cayendo un 13% respecto al récord absoluto del año 2017.

Si se consideran los últimos 12 meses (jun17/jun18), la inversión alcanza un total de 3.633 millones de euros, lo cual pone de manifiesto que el apetito inversor por el mercado español sigue en niveles muy altos. Destaca especialmente este primer semestre por:

- La extraordinaria actividad de compraventa de carteras hoteleras.
- El gran protagonismo de Blackstone, que se ha consolidado en los últimos meses como el inversor más activo en el mercado hotelero español.
- La limitada actividad inversora en Barcelona y Madrid con respecto a años anteriores.
- La fuerte inercia con la que empieza la segunda mitad del año, especialmente en lo que respecta a la potencial materialización de operaciones en curso, como la OPA de Blackstone sobre la participación que no controla del capital de Hispania o la OPA de Minor sobre NH.

EVOLUCIÓN VOLUMEN TOTAL INVERSIÓN HOTELERA 2013 - H1 2018 (M€)



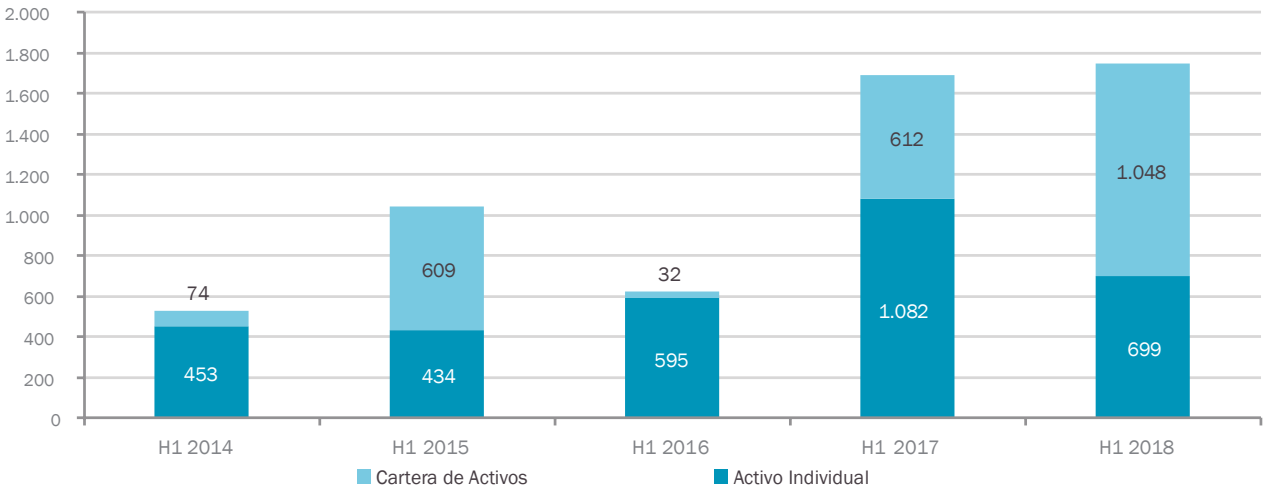
Fuente: Colliers International

ACTIVIDAD DE INVERSIÓN EN CARTERAS

Las operaciones de compraventa de carteras hoteleras han registrado un volumen de inversión de 1.048[1] millones de euros, concentrando el 60% de la inversión total registrada, convirtiéndose en las auténticas protagonistas del semestre y adquiriendo una enorme relevancia respecto a años anteriores. De hecho, el nivel de inversión en carteras de hoteles superó en un 71,4% la cifra, hasta ahora récord, registrada en el primer semestre de 2017 (612 millones de euros).

1 Ponderado por el porcentaje de inversión efectivamente adquirido. Se considera como cifra de inversión del GAV de los hoteles ubicados en España que están incluidos en el portfolio adquirido.

EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES DE CARTERAS VS. ACTIVOS INDIVIDUALES (H1'14-18) (M€)



Fuente: Colliers International / Datos de inversión relativos a hoteles existentes

Si bien muchas de estas operaciones han tenido lugar en el contexto de operaciones de tipo corporativo, los orígenes y motivaciones de compradores y vendedores han sido muy variados y pueden resumirse en los siguientes:

1. La adquisición por parte de Hispania de 7 hoteles (1.708 habitaciones) propiedad de la cadena Alua con un valor de activos de 165 millones de euros y con los que lograba aplicar el 100% de la capacidad de inversión comprometida inicialmente por sus accionistas, justo antes de agotarse el plazo límite de inversión fijado en el acuerdo de socios.

2. Puesta en valor total o parcial de proyectos de Build-Up iniciados en 2014, entre ellos:
   - La adquisición del 16,56% de Hispania por parte de Blackstone. Gracias a esta operación suma a su inversión previa en HIPartners una participación en 46 nuevos hoteles y 3 suelos para desarrollos hoteleros.
   - La adquisición en bloque por parte de la Socimi Atom, liderada por Bankinter, de una cartera de 15 hoteles y más de 3.700 habitaciones. Dicha cartera se ha ido conformando, desde la parte vendedora entre los años 2014 y 2017, a través de operaciones de compras selectivas de hoteles.

3. La materialización de la estrategia diseñada por Grupo Accor (siguiendo los pasos de otras cadenas internacionales) de separación de la gestión y propiedad de los hoteles. Dicha operación culminó con la venta, en el mes de junio, de una participación del 57,8% de su vehículo AccorInvest a un grupo de inversores liderado por los fondos soberanos de Arabia Saudi (PIF), de Singapur (GIC) y Colony. Dentro del portfolio adquirido se incluían 11 hoteles (1.572 hab.) ubicados en España y operados bajo las enseñas Novotel e Ibis.

4. La adquisición por parte de Blackstone a Banco

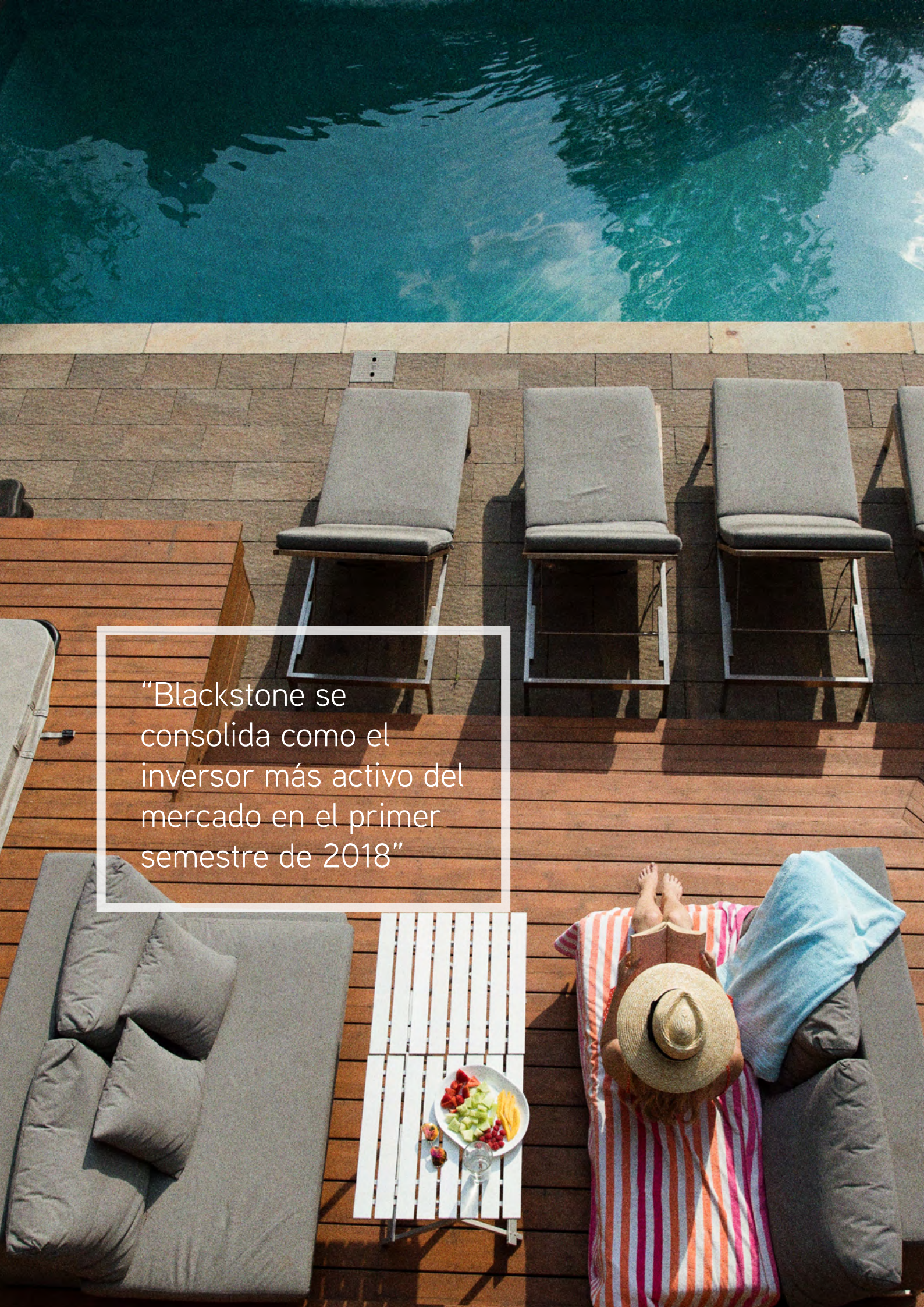
Santander del 50% de todo el riesgo inmobiliario procedente de Banco Popular y que incluía una significativa cartera de hoteles adjudicados (REO´s).

5. Por último, la reciente adquisición por parte de Minor Hotel Group de una participación del 29,81% en NH, a través de la cual ha pasado a ser, indirectamente, propietario de 11 hoteles de NH ubicados en España (1.790 habitaciones).

OPERACIONES DE CARTERAS HOTELERAS 2018 H1

	# Hoteles en España	# Habs ponderadas por % adquisición
Portfolio de Alua	7	1.708
Adquisición por Blackstone del 16,56% de Hispania	49	2.139
Atom Hotels (Socimi de Bankinter)	15	3.779
Compra del 57,8% de AccorInvest	11	903
50% Proyecto Quasar	77	1.976
Adquisición por Minor del 29,81% de NH	11	534
Hoteles H2	2	187
Hoteles B&B	2	191
Total portfolios	174	11.417

Fuente: Colliers International



"Blackstone se consolida como el inversor más activo del mercado en el primer semestre de 2018"

PERFIL DE INVERSORES

Desde el punto de vista de los inversores, el principal protagonista de los últimos meses ha sido, con diferencia, el fondo estadounidense Blackstone.

Como paso siguiente a la adquisición de HIPartners a finales de 2017, con la que además de una amplia cartera de activos (14 hoteles y 3.546 hab), consiguió incorporar una plataforma de inversión y gestión hotelera, en 2018 y de forma sorpresiva, adquirió la participación de George Soros en Hispania, lanzando a continuación una OPA con objeto de tomar control sobre la Compañía.

Además de que resultado final de dicha OPA condicionará mucho la cifra de inversión de final de año, la decidida apuesta de un fondo como Blackstone por el mercado vacacional español, en el actual momento del ciclo, apoyará el mantenimiento del apetito inversor en nuestro país.

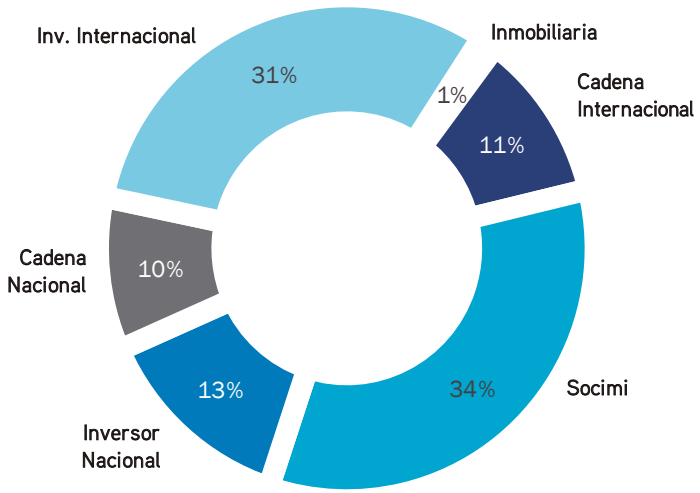
Otras SOCIMIs internacionales (REITS) como Elaia o Covivio (anteriormente Foncière des Murs) siguen estando muy activas en el sector hotelero español.

En este sentido, cabe resaltar que Covivio, inversor hotelero eminentemente urbano, haya aprobado recientemente una ampliación de su estrategia de inversión hacia el producto vacacional.

Desde el punto de vista de cadenas hoteleras en posición compradora, destacan la asiática Minor Hotel Group, que ha pasado a convertirse (con vocación de control) en el accionista de referencia de NH Hotel Group; Hotusa, con la adquisición de 8 hoteles y 729 habitaciones; B&B, que continúa añadiendo hoteles a su portfolio y por último, otras cadenas hoteleras de tamaño medio, muy eficaces en la adquisición de activos de menor tamaño, que no son el objetivo de los grandes fondos e inversores.

Finalmente, mencionar la iniciativa abanderada por Bankinter de liderar la creación de la Socimi Atom, generando una alternativa de inversión en el sector hotelero para su base de clientes de Banca Privada. El vehículo, que actualmente cuenta con un total de 19 hoteles y más de 4.500 habitaciones tiene perfil Core.

PERFIL DE LOS INVERSORES (1H 2018-%)



Fuente: Colliers International / Datos de inversión globales

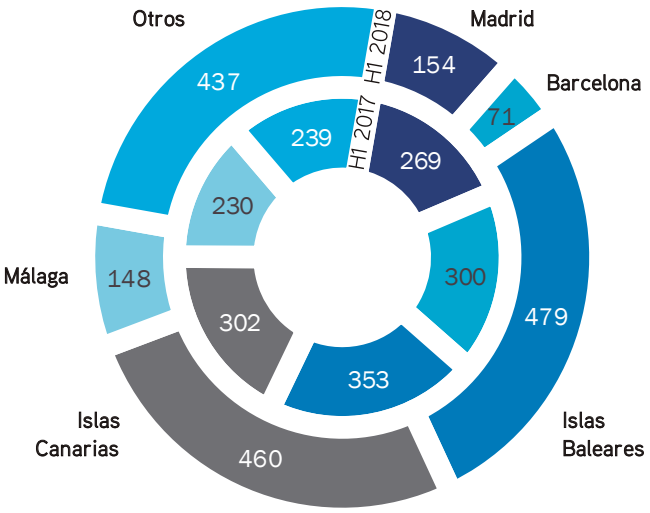
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVERSIÓN

A diferencia del primer semestre del año 2017, periodo en que la inversión se repartió prácticamente al 50% entre el segmento urbano y el vacacional, en el primer semestre de 2018, el 71% de la inversión se dirigió a la adquisición de hoteles vacacionales, lo que tiene que ver principalmente con operaciones como la compra de Alua por parte de Hispania, la toma de participación de Blackstone en Hispania o la mayor parte de los activos adquiridos por la Socimi Atom.

Canarias y Baleares aglutinaron el 53% del total de inversión, muy por delante del resto. Destaca la fuerte caída en Madrid y, principalmente en Barcelona. Mientras que en el primer semestre de 2017 Madrid y Barcelona registraron respectivamente 549 y 310 millones de euros de inversión, en el mismo periodo de 2018 los registros son 154 y 71 millones, respectivamente. Las razones que explican esta significativa diferencia respecto a 2017 son:

- El primer semestre de 2017 tanto Madrid como Barcelona fueron protagonistas de una multitud de operaciones de inversión sobre activos individuales de mucho volumen: Edificio España, venta del 50% del Four Seasons Canalejas, Hilton Diagonal Mar en Barcelona, Silken Diagonal, etc.
- La incertidumbre política en Cataluña, generada con posterioridad al referéndum del 1 de octubre del 2017, que ha supuesto la entrada del mercado de inversión de la ciudad condal en un modo de práctica parálisis.
- Madrid continúa siendo el objeto de deseo de muchos inversores, si bien las buenas perspectivas del mercado están haciendo que los propietarios estén en una posición de mantener la propiedad de los hoteles, invertir en su reposicionamiento y optar por beneficiarse a medio plazo del recorrido que se anticipa para el destino.

PRINCIPALES DESTINOS DE LA INVERSIÓN 1H 2018 (M€)



Fuente: Colliers International / Datos de inversión globales

Destaca, además, el incremento de la inversión en destinos “no prime”. Como se puede apreciar en el gráfico en el primer semestre, se invirtieron 437 millones de euros (un 25% del total) en destinos distintos a Madrid, Barcelona, Islas y Costa del Sol. Dicha inversión se dividió entre 36 provincias. Lo anterior contrasta con el menor volumen del primer semestre de 2017 (239 millones de euros) que se distribuyeron entre un total de 18 provincias.

Como ya indicábamos en informes precedentes, éste parece ser un claro indicador de que los mercados secundarios, más dependientes del cliente nacional, van recuperando atractivo como resultado de los buenos datos de crecimiento de la economía española.

02 PERSPECTIVAS

El mercado español encara su cuarto año consecutivo registrando volúmenes de inversión nunca antes vistos.

El volumen conjunto de los últimos 3 años y medio asciende ya a 10.535 millones de euros, lo que supone una media anual de 3.010 millones de euros. A dicha cifra hay que sumar los casi 1.000 millones de euros de media invertidos anualmente en Capex de reposicionamiento y construcción de hoteles.

Las razones detrás de estos extraordinarios volúmenes de inversión se encuentran, entre otras, en la existencia de un consenso en el mercado acerca de los buenos fundamentales a medio plazo y largo plazo del turismo en España y en el hecho de que tanto inversores institucionales como fondos especializados han descubierto en el hotel vacacional una interesante categoría de producto de inversión para mantener en sus carteras y sobre el que poder desplegar distintas estrategias de inversión (core, value added y oportunistas).

El camino no ha sido fácil. La evolución que ha seguido el mercado desde que en 2015 se dio el pistoletazo de salida para los inversores de corte más oportunista y value added está suponiendo, después de mucho esfuerzo, la progresiva transformación de destinos maduros y la obtención de una segunda juventud para hoteles obsoletos que mermaban la capacidad del destino España de reposicionarse comercialmente y ser rentable.

Los inversores oportunistas y value added, principales artífices junto con las cadenas hoteleras del reposicionamiento de hoteles, han ido dando paso a la entrada de inversores de perfil más conservador (Core) que adquieren el producto ya reposicionado y estabilizado, pero siguen existiendo oportunidades a todos los niveles.

No obstante, es evidente que la fuerte presión inversora y la buena evolución que ha presentado el mercado a nivel operativo ha encarecido los precios de compra de los hoteles y los planes de negocio empiezan a no tener el mismo margen de maniobra que hace 3 años.

Además, el mercado vacacional empieza a presentar los primeros síntomas de desaceleración del crecimiento. En ese contexto consideramos previsible que los niveles de inversión se moderen progresivamente en los próximos años, aunque el posicionamiento logrado por España dentro de la comunidad inversora le permitirá seguir siendo, a medio y largo plazo, una de las alternativas de inversión preferentes en Europa.

La fuerte inercia con la que arranca el segundo semestre del año, a nivel de inversión, podría permitir en 2018 aproximar o incluso superar los niveles de inversión del año 2017, si finalmente se concretan las varias operaciones en curso. Sólo la OPA de Minor sobre el 100% de NH y, principalmente, un eventual éxito de la OPA de Blackstone sobre Hispania, podrían catapultar el volumen de inversión a niveles cercanos a los 3.700 millones de euros[2]. Ello unido a la existencia de un buen número de procesos de venta de activos individuales en marcha podría permitir alcanzar de nuevo niveles similares a los niveles récord registrados en 2017.

2 Asumiendo toma de control del 100% de Hispania y NH.

CONTACTO

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

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

Los contenidos elaborados por Irea Corporate Finance, S.L., miembro asociado de Colliers International Property Consultants (en adelante, "Colliers International Corporate Finance") 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 Corporate Finance, de los contenidos elaborados por Colliers International Corporate Finance, disponiendo, en exclusiva, de los derechos de explotación de dichos contenidos

Colliers
INTERNATIONAL

SISTEMA EDUCATIVO inmoley.com DE FORMACIÓN CONTINUA PARA PROFESIONALES INMOBILIARIOS. ©

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

>Para aprender, practicar.
>Para enseñar, dar soluciones.
>Para progresar, luchar.
Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ? ____ *24*

PARTE PRIMERA. ____ *26*

Un hotel paso a paso. ____ **26**

Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel. ____ ***26***

1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento. ____ **27**

2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas. ____ **29**

a. Consideraciones para su concesión ____ 29
a.1. Incidencia de normativa medioambiental ____ 29
a.2. Incidencia de normativa de policía ____ 30

3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento. ____ **32**

a. Como acto autorizante. ____ 33
b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia ____ 34
c. Competencia para la concesión ____ 35
d. Procedimiento ____ 35
d.1. Particularidades ____ 36
d.2. Caducidad ____ 38
d.3. Eficacia ____ 39

4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero. ____ **39**

TALLER DE TRABAJO ____ ***41***

Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero. ____ **41**

MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA ____ **44**

1. Antecedentes. ____ 44
2. Promotor. ____ 45
3. Objeto. ____ 45
4. Estructura de la propiedad. ____ 45
5. Situación y ámbito de innovación. ____ 46
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación). ____ 46

MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA ____ **58**

1. Antecedentes. ____ 58
2. Promotor. ____ 59
3. Objeto. ____ 59
4. Justificación de los requerimientos. ____ 59
4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población. ____ 59
4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial. ____ 61
4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar. ____ 62

TALLER DE TRABAJO ____ ***63***

Transformación hotelera en residencial. ____ **63**

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. ____ 63

TALLER DE TRABAJO ____ ***66***

Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero. _____ 66
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._____ 66

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._____ 67

1. Regulación estatal_____ 67

2. Regulación autonómica _____ 71

TALLER DE TRABAJO _____ 76

¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias._____ 76

1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos. _____ 76

2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente. _____ 76

3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos. _____ 77

TALLER DE TRABAJO _____ 79

El turismo inmobiliario estratégico en Canarias._____ 79
- 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 _____ 79

TALLER DE TRABAJO _____ 83

Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El caso de Murcia. 83
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. _____ 83

1. Proyectos de interés turístico_____ 83
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. _____ 83

2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera. ____ 84
Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes. _____ 84

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".__ 87

1. Introducción._____ 87

a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista. _____ 87

b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero._____ 88

2. Explotación propia._____ 89

3. Arrendamiento _____ 89

4. Gestión por una empresa. _____ *91*

5. Franquicias _____ *93*

TALLER DE TRABAJO _____ *97*

Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera. _____ **97**

TALLER DE TRABAJO _____ *99*

La inversión inmobiliaria en hoteles. _____ **99**

1. Inversión patrimonialista en hoteles. _____ **99**

2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management). _____ **99**

3. El gestor hotelero. _____ **100**

4. La franquicia hotelera. _____ **101**

TALLER DE TRABAJO _____ *102*

Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles. _____ **102**

1. Ventajas. _____ **102**

2. Inconvenientes. _____ **103**

3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad). _____ **104**

TALLER DE TRABAJO _____ *105*

Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles. _____ **105**

TALLER DE TRABAJO _____ *107*

Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión. **107**

1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario. _____ **107**

2. El inversor inmobiliario en hoteles. _____ **108**

a. Riesgo. _____ 108
b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facilty management. _____ 109
c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel. _____ 109
d. Franquicia hotelera. _____ 110

3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera. _____ **111**

4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero. _____ **114**

La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit. _____ 114
Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado. _____ 114
Aval bancario _____ 114
El caso del hotel “llave en mano”. _____ 115
La cláusula de rescisión. _____ 115

TALLER DE TRABAJO _____ *116*

La retribución variable en el contrato de gestión hotelera. _____ **116**

TALLER DE TRABAJO _____ *117*

Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera. 117

1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad. 117

2. El contrato de gestión hotelero. 118

3. La franquicia hotelera. 118

TALLER DE TRABAJO *120*

Reciprocidad entre en inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero. 120

1. El contrato de explotación hotelera (alquiler). 120

2. El contrato de gestión hotelera. 121

3. El riesgo de la explotación hotelera 121

TALLER DE TRABAJO. *122*

Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera. 122

1. Contrato de franquicia. 122

Estandarización de las relaciones con los hoteles que pertenecen a la red de franquicias. 123

Cesión del derecho de explotación de un negocio hotelero y sometimiento a los manuales y estrategias que le ha facilitado el franquiciador. 123

La licencia de marca y la transmisión del know how. 123

Cláusula de cifra estimada obligatoria de ventas o de ingresos. 123

Cláusula para la fijación de precios de venta de habitaciones. Homogenización de la red hotelera franquiciada. 124

2. Contrato de arrendamiento. 124

a. Contrato de arrendamiento de establecimiento hotelero. 124

Modalidades de precio pactado 124

-Precio fijo anual, revisable cada año de acuerdo con una determinada condición -habitualmente el índice de precios-. 124

-Porcentaje sobre la producción que oscila alrededor del 5 por 100. 124

-Porcentaje sobre el "cash-f1ow" generado. Sobre el 15 por 100. 124

-Cualquiera de las dos últimas opciones complementadas con una cantidad fija. 124

b. Arrendamiento de empresa hotelera. 124

Diferencias entre el arrendamiento de inmueble hotelero y el arrendamiento de empresa hotelera. 125

Lo que se arrienda es un negocio hotelero en funcionamiento. 125

El arrendamiento de empresa en los casos de lease back inmobiliario hotelero. 125

Obligaciones de saneamiento del arrendador por cambios que afecten al funcionamiento de la empresa hotelera. 126

El pacto de retransmisión al finalizar el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. 126

3. Contrato de gestión 126

Condiciones contractuales 126

-Período de vigencia mínimo de un año. 127

-Supervisión de la propiedad en cuestiones relativas a la conservación general del hotel. 127

-Precio de gestión con las mismas modalidades que acabamos de ver en el contrato de arrendamiento.127

Arrendamiento de servicios hoteleros especiales. 127

Un requisito exclusivo de los contratos de gestión hotelera: el otorgamiento del poder de representación. 127

El presupuesto y los datos económicos-financieros necesarios para su elaboración. 127

Cesión de uso de la marca (no licencia de marca) 128

4. Contrato de dirección o "management" ____ **128**

TALLER DE TRABAJO. ____ ***129***

Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc. **129**

1. La gestión hotelera por la propiedad. ____ **130**

2. El contrato de afiliación hotelera ____ **130**

3. El contrato de franquicia ____ **131**

4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda. ____ **132**

5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria. ____ **133**

6. El contrato de gestión o management hotelero. ____ **135**

TALLER DE TRABAJO ____ ***138***

¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera? ____ **138**

1. Duración del contrato de franquicia hotelera. ____ **138**

2. Asistencia técnica hotelera. ____ **138**

3. Comisión de marca. ____ **138**

4. Comisión de marketing. ____ **139**

5. Comisiones de reservas. ____ **139**

TALLER DE TRABAJO ____ ***140***

¿Qué es el asset light hotelero? ____ **140**

1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales. ____ **140**

2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras? ____ **141**

3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light? ____ **141**

4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? ____ **142**

Ventajas ____ 142

Desventajas ____ 142

TALLER DE TRABAJO. ____ ***146***

Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. ____ **146**

1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. ____ **146**

2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. ____ **147**

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. ____ **147**

TALLER DE TRABAJO ____ ***149***

¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? ____ **149**

Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida _____ 149

TALLER DE TRABAJO _____ ***150***

Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. _____ **150**

TALLER DE TRABAJO. _____ ***156***

Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera. _____ **156**

TALLER DE TRABAJO. _____ ***160***

Mejor ceder la gestión hotelera a un experto. _____ **160**

TALLER DE TRABAJO. _____ ***165***

Precauciones en la externalización de servicios hoteleros. _____ **165**

TALLER DE TRABAJO _____ ***167***

Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera. _____ **167**

1. Cuantía variable en función de la exploración hotelera y CAPEX. _____ **167**

2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable. _____ **167**

3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros. _____ **168**

4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP). _____ **168**

TALLER DE TRABAJO _____ ***169***

La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. _____ **169**

TALLER DE TRABAJO _____ ***170***

Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. _____ **170**

1. Caída de rentabilidad. _____ **170**

2. La quiebra de una de las partes. _____ **170**

3. Cláusulas indemnizatorias. _____ **171**

TALLER DE TRABAJO _____ ***172***

La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. _____ **172**

1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? _____ **172**

2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. _____ **172**

3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. **172**

4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. _____ **173**

5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. _____ **173**

TALLER DE TRABAJO _____ ***174***

El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. _____ **174**

TALLER DE TRABAJO _____ ***175***

Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española. 175

1. Contratos de alquiler hotelero. 175

3. Contratos de gestión hotelera (management). 176

4. Contratos de franquicia hotelera. 176

CHECK-LIST 190

1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes. 190

2. Modelos de gestión hotelera. 190

- Gestión y explotación propia. 190
- Gestión del propietario. 190
- Gestión propia y afiliación hotelera. 190
- Gestión propia y franquicia. 190
- Explotación por operador hotelero. 190
- Arrendamiento 190

4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera? 190
5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero 190
6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios 190
7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español 190

PARTE SEGUNDA. 191

Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel. 191

Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero. 191

1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta. 191

2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros. 192

a. Construcción de hoteles. 192
b. Venta de hoteles. 193

Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera. 194

1. Estudio de Mercado 194

2. Plan de Negocio y "Master Plan". 196

a. Análisis de la Oportunidad. 197
- Estudio de mercado: 197
  - Tamaño y necesidades de las particiones 197
  - Tendencias futuras 197
- Análisis de la competencia 198
  - Ubicación de los competidores 198
- Análisis de otras instalaciones complementarias 198

b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio. 198
- Valoración de los costes iniciales. 198
- Visión empresarial. 198

c. Fase de desarrollo del negocio hotelero. 199
- Rentabilidad 199
  - Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores. 199

3. Planificación de objetivos ("Master Plan hotelero"). 199

a. Programa y planificación. 199
b. Urbanismo y estudio de detalle. 200
c. Financiación e inversores. 200
d. Edificación y exploración hotelera. 201

***TALLER DE TRABAJO* 202**

Plan de negocio hotelero. 202

1. Diagnóstico del proyecto hotelero. 202

2. Análisis del macroentorno (PESTEG) 202
- Entorno político y legal 202
- Entorno económico 202
- Entorno social-cultural y demográfico 202
- Entorno tecnológico 202
- Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica). 202
- Entorno global. Demanda potencial de alojamiento. 202
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) 202

3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero. 202
Oportunidades 202
Amenazas 202

4. Análisis del microentorno 203
- Identificación, evolución y características de la industria hotelera. 203
- Tasa de ocupación. 203
- Evaluación de la situación de la industria hotelera 203
- Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes 203
- Poder de negociación de los clientes 203
- Poder de negociación de los proveedores 203
- Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos. 203
- Evaluación global de la industria hotelera. 203

5. Evaluación interna 203
a. Identificación de los factores clave del éxito 203
b. Perfil competitivo 203
c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos 204
Fortalezas 204
Debilidades 204

***TALLER DE TRABAJO* 205**

Estudios de mercado hotelero. 205

1. Objetivos 205
a. Objetivo general 205
b. Objetivos específicos 205

2. Metodología 205
a. Análisis de fuentes secundarias 206
El mercado turístico. 206
Turismo interno 206
Turismo receptor 206
El sector hotelero local 206
b. Análisis de fuentes primarias 206
Entrevistas a expertos 206

Investigación cualitativa a empresas de la zona. 206
Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta) 206

3. Estimación de la demanda 206
Incremento de la oferta del mercado disponible 206
Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible 206
Proyección de la demanda del proyecto hotelero 206
Ocupabilidad estimada 206

4. Conclusiones 206

TALLER DE TRABAJO 207

Planeamiento estratégico hotelero. 207

1. Visión de un hotel. 207

2. Valores de un hotel. Servicio al cliente. 207

3. Objetivos estratégicos 207
a. Objetivos de rentabilidad 207
b. Objetivos de crecimiento 208
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente. 208
d. Objetivos de gestión y laborales. 208

3. Estrategias del proyecto hotelero. 208
Fortalezas. 208
Debilidades 208
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero. 209

TALLER DE TRABAJO 210

Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) 210

1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero. 210
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera. 210

2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero. 212

3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero. 213

4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero. 213

5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero. 213

6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos 213

TALLER DE TRABAJO 214

Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero. 214

1. Plan de Marketing hotelero. 214
a. Descripción del servicio hotelero. 214
b. Objetivos del Plan de Marketing 214
Objetivos cuantitativos 214
Objetivos cualitativos 214
c. Estrategia de marketing 215
1. Estrategia de segmentación 215
2. Estrategia de posicionamiento. 215

3. Estrategias de interacción de marketing. 215
Servicios hoteleros 215
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel. 216
Precio 216
Estrategias promocionales. 216
Publicidad 216
Presupuesto de Marketing 217

2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones. 217
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones 217
b. Objetivos específicos 217
c. Estrategias de Operaciones 218
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos. 218
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001 218
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel. 219

3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos 219
a. Estructura organizativa 219
1 Objetivos de personal 219
2. Requerimientos de personal 220
Área de habitaciones 220
Área de alimentos y bebidas 220
Área de servicios y mantenimiento 220
Área de ventas y marketing 220
Área de administración y recursos humanos 221
Área de informática y telecomunicaciones 221
3. Perfiles de personal 221
b. Estrategia de administración de recursos humanos 221
c. Presupuesto del Plan de RR.HH. 222

4. Plan Financiero del proyecto hotelero. 222
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio 222
b. Estados financieros y flujo de caja 222
c. Flujo de caja financiero y económico 222
d. Estructura de financiación 223
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera 223
f. Planes de contingencia 223

TALLER DE TRABAJO* *224

Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.). 224

TALLER DE TRABAJO* *227

Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva. 227

1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera. 227

2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica). 227

PARTE TERCERA* *235

Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad. 235

Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel?* *235

1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). 235

a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. 235
- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles 235
- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles 235
- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles 235
- TRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles 235
- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles 235
- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles 235
- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles 235
- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas 235

b. Datos adicionales Márgenes y costes. 236
El margen de contribución 236
Coste directo fijo 236
Coste indirecto fijo del hotel 236
Margen de contribución 236
Porcentaje de ocupación 236
Unidades disponibles y tarifas. 236

2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). 236
a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. 236
b. Las dos formas de calcular el RevPAR. 237
c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? 237

TALLER DE TRABAJO* *239

Revenue Management hotelero. 239

1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. 239

2. La segmentación en el negocio hotelero. 239
3. Anticiparse al futuro hotelero. 240

4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. 240
Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) 240
Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing 240
Fijación de precios abiertos / Open pricing 240

5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos). 241

TALLER DE TRABAJO* *252

Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. 252

1. El Revenue Management hotelero. 252

2. ¿Qué es el RevPAR hotelero? 252

3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero? 253

TALLER DE TRABAJO* *255

¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? 255

1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. 255

2. Benchmarking de la industria hotelera. 255

3. Suplementos adicionales. 255

4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación 256

5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. 256

TALLER DE TRABAJO ***257***

Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero. 257

TALLER DE TRABAJO. ***259***

Caso práctico de RevPAR de un hotel. 259

TALLER DE TRABAJO ***261***

Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel. 261

1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR). 261

2. ARPAR (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAR). 261

TALLER DE TRABAJO ***263***

Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero. 263

1. REVPAR 263

2. TREVPAR 264

3. GOPPAR 264

4. REVPAG 264

5. TREVPAG 265

6. GOPPAG 265

7. REVPASH 265

8. REVPAM 265

TALLER DE TRABAJO. ***266***

El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera. 266

1. ¿Qué es el revenue management hotelero? 266

2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles. 267

a. Canales de distribución de un hotel 268

b. Tarificación en tiempo real 268

3. El revenue manager 268

TALLER DE TRABAJO ***270***

La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit). 270

1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas. 270

2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no. 270

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

_____ 271

TALLER DE TRABAJO. _____ *272*

Contabilidad de Costes en hoteles. _____ **272**

1. El método del coste completo (full costing) _____ **272**
a. Concepto del método del coste completo por secciones. _____ 273
b. Ventajas e inconvenientes. _____ 273

2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry" (U.S.A.L.I.) _____ **274**
a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I. _____ 275
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I. _____ 278

3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)? _____ **279**
a. Concepto del sistema G.R.D. _____ 279
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles. _____ 280
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación. _____ 281

4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)282

TALLER DE TRABAJO _____ *283*

La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles. _____ **283**

TALLER DE TRABAJO _____ *287*

Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero. _____ **287**
Encuesta de Ocupación Hotelera _____ 287
Índice de Precios Hoteleros (IPH) _____ 287
La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación) _____ 287

TALLER DE TRABAJO _____ *293*

Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.293
Oferta y demanda hotelera. _____ 293
Curva de demanda hotelera. _____ 293
Número de habitaciones del hotel. _____ 293
Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación. _____ 293
Marketing estratégico hotelero y creación de demanda. _____ 293
Distribución de producto hotelero. _____ 293
Definición y segmentación del producto hotelero. _____ 293
Estrategias overbooking hotelero. _____ 293
Automatización de la información de un hotel. _____ 293

PARTE CUARTA. _____ *333*

La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera. _____ **333**

Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera. _____ ***333***

1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles. _____ **333**

2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera. _____ **335**
a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera. _____ 335

b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico. 336
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. 336

3. Clases de contratos de gestión hotelera. 339
a. En base a la retribución. 339
Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado. 340
Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados. 340
Categorías en base a costes. 340
- Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel. 340
- Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo. 340
- Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. 340

b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. 340

4. Plazo del contrato de gestión hotelera. 341

5. El propietario del hotel. Obligaciones. 342

6. El gestor hotelero. Obligaciones. 344

7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. 351

TALLER DE TRABAJO 354

Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero. 354

TALLER DE TRABAJO. 357

Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. 357

TALLER DE TRABAJO 360

El precontrato y negociación de la gestión hotelera. 360

1. La formalización del contrato, 360

2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. 361

TALLER DE TRABAJO. 363

Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. 363

1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. 363

2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. 363
a. Márgenes de gestión (bottom-line) 364
b. Incentive management fee. 364
c. Owners priority 364
d. Convenant de Loan to Value (LTV) 364
e. Cláusula de nondisturbance. 364

TALLER DE TRABAJO. 366

Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. 366

1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. 366

2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____ 367

3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____ 367

TALLER DE TRABAJO _____ 368

¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera?_____ 368

TALLER DE TRABAJO. _____ 370

Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. _____ 370

TALLER DE TRABAJO _____ 374

¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos?374

1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. _____ 374

2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones._____ 374

TALLER DE TRABAJO _____ 377

¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos?_____ 377

CHECK-LIST _____ 381

¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero? _____ 381
Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera _____ 381
Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera._____ 381
Indique las obligaciones del gestor hotelero._____ 381
Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera.381
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. _____ 381
¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación?_____ 381
¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel?_____ 381
¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado? _____ 381
Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. Posición del propietario y el operador. _____ 381
Cláusulas entre propietarios y operadores _____ 381
¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato? _____ 381
Responsabilidades precontractuales de propietario y operador _____ 381
Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones _____ 381
Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato.382
El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio _____ 382
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) _____ 382
Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.) _____ 382
Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto. _____ 382
Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera _____ 382

FORMULARIO._____ 383

Modelo de Contrato de gestión hotelera. _____ 383
Modelo 1 _____ 383

PRIMERA.– Objeto del contrato: la gestión del hotel. 383
SEGUNDA.– Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel. 385
TERCERA.– Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc). 385
CUARTA.– Duración y extinción. 386
QUINTA.– Retribución a la gestora (porcentaje de facturación). 386
SEXTA.– Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas. 387
Modelo 2 388

TALLER DE TRABAJO 392

Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel 392

Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento 393
Índice 393
Capítulo I: disposiciones generales 393
Antecedentes 393
Consideraciones generales 393
Inmueble objeto del contrato de arrendamiento 393
Objeto 393
Legislación aplicable y naturaleza del contrato 393
Legislación aplicable 393
Naturaleza del contrato 393
Régimen jurídico del contrato 393
Jurisdicción competente 393
Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición 393
Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato 393
Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores 393
Capacidad y solvencia de las empresas 393
Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas 393
Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas 393
Lugar y plazo de presentación de las proposiciones 393
Requisitos de la documentación 393
Constitución de garantías contenido de las proposiciones 393
Sobre a: documentación general 393
Sobre b: propuesta técnica 393
Sobre c: propuesta económica 393
Valoración de las proposiciones 393
Oferta técnica 393
Oferta económica 393
Recepción de documentación valoración de las ofertas 393
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel 393
Adjudicación, formalización y publicidad del contrato 393
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 licitadores393
Capítulo III: Ejecución del contrato 393
Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al hotel 393
Subrogación de personal 393
Bienes adscritos al hotel 393
Obligación esencial del contrato 393
Fondo de reposición 393
Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la gestión comisión de seguimiento del contrato 393

Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes 393
Derechos 393
Obligaciones 394
Derechos de la arrendataria 394
Obligaciones de la arrendataria 394
Obligaciones de la arrendataria 394
Mantenimiento de la categoría del hotel 394
Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel 394
Riesgo y ventura seguros 394
Capítulo V: régimen económico del contrato 394
Precio o renta del arrendamiento 394
Sistema de pagos por la arrendataria 394
Revisión de la renta 394
Intereses de demora 394
Capítulo VI 394
Subarriendo y cesión del contrato 394
Subarriendo del hotel 394
Cesión del contrato por la arrendataria 394
Venta del hotel por la arrendadora 394
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel 394
Capítulo VII Extinción del contrato 394
Causas de extinción 394
Cumplimiento del contrato 394
Verificación del cumplimiento 394
Modificación de la plantilla 394
Intervención previa 394
Resolución del contrato 394
Causas de resolución 394
Efectos de la resolución 394
Reversión del hotel 394
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial 394
Anexo II- Modelo de constitución de garantía 394
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar 394
Anexo IV- Compromiso de subrogación 394
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria 394
Anexo VI- Memoria económica 394
Anexo VII- Modelo oferta económica 394

TALLER DE TRABAJO 454

Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. 454

Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. 454

Órgano de contratación 455

Procedimiento de adjudicación 455

Duración del contrato. 455

Tipo de licitación o canon. 455

Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. 456

Capacidad para contratar 456

Presentación y contenido de las proposiciones 456
Criterios de valoración de las ofertas. 459
Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones 460
Toma de decisión y requerimiento de documentación 461
Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores. 462
Devolución de documentación a los licitadores. 462
Derechos y obligaciones específicas del contratista. 462
Derechos y obligaciones 465
Causas de resolución de la concesión. 466
Sucesión del contratista 466
Responsabilidad y seguros 467
Subcontratacion. 467
Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato. 468
Gastos a cargo del adjudicatario 468
Jurisdicción competente. 468
Declaración responsable de tener capacidad para contratar 468
TALLER DE TRABAJO *470*
Caso real. Contrato de constitución de un Derecho de superficie sobre un hotel. Pliego de condiciones administrativas 470
1. Disposiciones generales 471
1.1. Régimen jurídico 471
1.2. Perfil del contratante. 471
1.3. Objeto 471
1.4. Duración 471
1.5. Presupuesto de la inversión de rehabilitación 471
1.6. Limitación en cuanto a la disposición del inmueble 471
1.6.1. Transmisión 471
1.6.2. Gravamen hipotecario 471
2. Forma de adjudicación: preparación de ofertas, adjudicación y garantías. 471
2.1. Procedimiento, forma y criterios objetivos de adjudicación 471
2.2. Lugar y plazo de presentación de las propuestas 471
2.3. Forma de presentación de las propuestas 471
2.4. Reunión informativa previa y consultas de los licitadores 471
2.5. Constitución de garantía provisional 471
2.6. Adjudicación provisional 471
2.7. Actuaciones previas a la formalización del contrato 471
2.7.1. Obligaciones tributarias 471
2.7.2. Obligaciones con la seguridad social 471
2.7.3. Garantía definitiva. 471
2.7.4. Escritura de formalización de la unión temporal de empresarios 471
2.7.5. Abono de los anuncios de licitación. 471
2.7.6. Pólizas de seguros 471
2.7.7. Otra documentación. 471

2.8. Adjudicación definitiva del contrato. 471
2.9. Formalización del contrato 471
3. Ejecución del contrato. 471
3.1. Condiciones generales y especiales de realización del contrato 471
3.1.1. Condiciones generales de realización del contrato. 471
3.1.1.1. Licencias, autorizaciones y tributos 471
3.1.1.2. Inicio del contrato 471
3.2. Redacción del proyecto o proyectos de construcción 471
3.3. Ejecución de las obras 471
3.3.1. Dirección de las obras por el concesionario 471
3.3.2. Libro de órdenes y asistencias 471
3.3.3. Dirección facultativa. 471
3.3.4. Comunicación de la conclusión de las obras nuevas o de mejora 471
3.3.5. Indemnización de daños y perjuicios 471
3.3.6. Obras de conservación y reparación 471
3.4. Inspección general de la explotación 471
4. Derechos y obligaciones de las partes 471
4.1. Derechos de la administración 471
4.2. Derechos del superficiario 471
4.3. Obligaciones del superficiario 471
4.4. Mantenimiento de la categoría de hotel 471
4.5. Riesgo y ventura. 471
4.6. Otras obligaciones del adjudicatario 471
4.7. Deber de colaboración. 471
5. Régimen económico del contrato 472
5.1. Presupuesto de la inversión de rehabilitación. 472
5.2. Precio a satisfacer 472
5.3. Otros gastos a cuenta del concesionario. 472
5.4. Pagos por el adjudicatario. 472
5.5. Actualización del importe de los precios 472
5.6. Regularización por gratuidades 472
5.7. Infracciones y penalidades por incumplimiento de obligaciones contractuales. 472
5.7.1. Penalidades por vulneración de las obligaciones del Adjudicatario 472
5.7.2. Graduación de las infracciones 472
5.7.3. Penalidades 472
5.7.4. Graduación de las penalidades. 472
5.7.5. Instrucción del expediente y del procedimiento 472
5.7.6. Inicio del procedimiento de imposición de penalidades 472
5.7.7. Reconocimiento de responsabilidad o pago voluntario 472
5.7.8. Ejecución de las penalidades económicas al adjudicatario 472
5.7.9. Actualización de las penalidades 472
6. Cesión y modificación del contrato 472
6.1. Cesión del contrato 472
6.2. Modificación del contrato 472
7. Conclusión y extinción del contrato 472
7.1. Causas de extinción 472
7.2. Extinción 472
7.2.1. Verificación del cumplimiento. 472
7.2.2. Intervención del funcionamiento por la administración con carácter previo a la finalización del plazo de la concesión. 472
7.3. Resolución del contrato. 472
7.3.1. Causas de resolución 472
7.3.2. Efectos de la resolución 472

7.3.3. Reversión del inmueble. 472
8.1. Prerrogativas. 472
8.2. Jurisdicción competente. 472
Anexos 472

TALLER DE TRABAJO *544*

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. **544**

Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros 545
Plazo 545
Entidad contratante 545
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) 545
Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.) 545
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). 545
Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio 545
Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo. 545
Programa Funcional. 545
Subcontratación y cesión del contrato 545
Sucesión del contratista. 545
Redacción del proyecto y ejecución de las obras 545
Riesgo y ventura 545
Fianza provisional y definitiva 545
Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión. 545

CHECK-LIST *628*

Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera **628**

1. Concepto, función económica y regulación aplicable. **628**

2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera **628**

3. Obligaciones de las partes **628**

4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas **628**

5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento **628**

Capítulo 8. 'Condo-hoteles'. *629*

Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico. **629**

Andalucía **630**

Baleares. **632**

Canarias 633

Cataluña. 634

a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación. 635

b. Preservar el uso turístico. 636

c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero. 636

d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario. 636

Murcia 637

TALLER DE TRABAJO *637*

La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia. 637

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. 637

Condohotel 637

Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares 637

Comunidad Valenciana 639

TALLER DE TRABAJO. *640*

'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones. 640

TALLER DE TRABAJO. *643*

'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel". 643

1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel. 643

2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora. 644

3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos. 644

4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel. 644

5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel? 645

6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel" 645

TALLER DE TRABAJO. *647*

'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal. 647

TALLER DE TRABAJO. *650*

Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? 650

1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras. 650

2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel. 651

3. "Hoja de privilegios" del condohotel. 651

4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero. 651

5. Titulo de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero. 652

6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera. 652

TALLER DE TRABAJO _____ *654*

Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel. _____ 654

CHECK-LIST _____ *677*

1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel? _____ 677

2. Ventajas del Condohotel. _____ 677

3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera? _____ 677

4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? _ 678

5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano? _____ 678

6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? 678

7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? 679

PARTE QUINTA. _____ *680*

El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad. _ 680

Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero. _____ *680*

Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero. _____ *689*

TALLER DE TRABAJO. _____ *697*

El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf. _____ 697

TALLER DE TRABAJO. _____ *702*

El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales. _____ 702

TALLER DE TRABAJO. _____ *709*

Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor densidad. _____ 709

ANEXO 1 _____ *733*

Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico). _____ 733

ANEXO 2 _____ *754*

Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia. _____ 754

¿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 & facilty 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.