

INFORME Tinsa DEL MERCADO INMOBILIARIO DE INVERSIÓN HOTELERA



- **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 febrero de 2019

[Turismo inmobiliario y gestión hotelera](#)

Las plazas hoteleras medias por año estimadas han aumentado su crecimiento durante los tres últimos años, acercándose en el conjunto del país al millón y medio de unidades.

Baleares y Canarias copan, cada una, alrededor de un 15 % del total. En la península, las provincias de Madrid y Barcelona suman más de un 16 %, seguidas de Málaga y Alicante, con un 5 %, respectivamente. Durante los diez últimos años la provincia de Barcelona ha experimentado el mayor incremento acumulado de plazas (más de un 45 %), seguida por Las Palmas (38 %). En fechas más recientes, hasta nueve provincias han registrado aumentos superiores al 6 % en el periodo 2015-2018. Ingresos por habitación disponible (RevPAR) por CCAA (Media de 2018). En euros Respecto al ingreso por habitación disponible (RevPAR), el estancamiento experimentado en el último año llega a arrojar variaciones anuales negativas en algunos meses de 2018, a pesar de cierto repunte al final del año. En los tres últimos años, comunidades como Extremadura, País Vasco y Aragón han registrado las mayores variaciones positivas.

Las tasaciones realizadas por Tinsa de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en España desde el año 2005 hasta la actualidad (el análisis de cinco estrellas se ciñe a los cinco últimos años) aportan información sobre el valor por habitación de los inmuebles hoteleros en nuestro país, entendiendo como tal la valoración del activo a partir de ingresos y gastos de la explotación, dividido por el número de habitaciones. Igualmente, las valoraciones realizadas en este período muestran información sobre la inversión por habitación en las distintas



categorías de hoteles. Por inversión se entiende el coste bruto de reposición (costes de contrata más honorarios y gastos), descontando el valor del suelo, dividido por el número de habitaciones.

Se deduce de este modo una mayor sensibilidad al ciclo económico en los hoteles de cinco estrellas; de igual modo que las categorías más exclusivas son susceptibles de sufrir un mayor ajuste en periodos de contracción económica (menor capacidad de gasto y traslación de parte de la demanda a opciones más accesibles), la mejora de la coyuntura económica afecta en mayor medida y de manera positiva a estos hoteles.

La dinámica general observada, tanto en valor como en inversión por habitación, es una caída significativa en los hoteles de tres y cuatro estrellas desde comienzos de la presente década, evolucionando de manera paralela. El incremento de valor en los últimos meses es más notorio en los de cinco estrellas, especialmente en los hoteles de playa. Se deduce de este modo una mayor sensibilidad al ciclo económico en los hoteles de cinco estrellas; de igual modo que las categorías más exclusivas son susceptibles de sufrir un mayor ajuste en periodos de contracción económica (menor capacidad de gasto y traslación de parte de la demanda a opciones más accesibles), la mejora de la coyuntura económica afecta en mayor medida y de manera positiva a estos hoteles.

La dinámica general observada, tanto en valor como en inversión por habitación, es una caída significativa en los hoteles de tres y cuatro estrellas desde comienzos de la presente década, evolucionando de manera paralela. El incremento de valor en los últimos meses es más notorio en los de cinco estrellas, especialmente en los hoteles de playa.

De media, el valor nacional por habitación superaba a finales de 2018 los 170.000 € en hoteles de cinco estrellas. En hoteles de cuatro estrellas, la caída acumulada desde máximos de la década pasada hasta los 128.000 €/habitación de 2018 consiste en un 28 %. En tres estrellas, la reducción del 33 % desde 2008 deja un valor en 2018 de algo más de 83.000 €/habitación.

El incremento de valor en cinco estrellas desde 2014 supera el 18 % (19 % en cuatro estrellas y 9 % en tres estrellas). Sí es notablemente mayor el incremento interanual de 2018 en los de cinco estrellas, alcanzando un 10 %; en cuatro estrellas no llega al 4 % y se redujo en más de un 6 % en los de tres estrellas.

Respecto a la inversión por habitación nacional general, la evolución es en gran medida análoga a la comentada respecto al valor, aunque las cifras permanecen estancadas en los tres últimos años en mínimos de los últimos tiempos. Se alcanza algo más de 93.000 €/habitación en hoteles de cinco estrellas; el descenso para hoteles de cuatro estrellas alcanza un 27 % (más de 76.000 €/habitación en 2018) y un 17 % en hoteles de tres estrellas (cerca de 59.000 €/habitación en el último año).



Dado el incremento de valores en los tres últimos años, especialmente en hoteles de cinco estrellas, y el comentado estancamiento de la inversión por habitación, la proporción del coste sobre el valor se ha visto paulatinamente reducida en los últimos ejercicios, tras un periodo de aumento y también de convergencia entre las distintas categorías de estrellas.

De esta forma, en hoteles de cinco estrellas la inversión media por habitación representa en 2018 menos del 55 % del valor por habitación, aumentando hasta un 60 % y un 70 % en hoteles de cuatro y tres estrellas, respectivamente. En cada una de las tres categorías y en algún momento del periodo analizado, dicho porcentaje superó el 70 %. Así, la evolución de tarifas medias y de la ocupación ha hecho crecer la valoración de los inmuebles por encima de lo que lo ha hecho el coste de reposición, aumentando así la rentabilidad de la inversión.

En cuanto a la evolución de cifras en hoteles urbanos y de playa para el conjunto de España, las principales diferencias consisten en una tendencia más estable durante el periodo de recesión de los hoteles de cuatro y tres estrellas en playa, en tanto que los urbanos muestran una reducción de valor por habitación continua a lo largo de la anterior crisis económica para, posteriormente, emprender una paulatina recuperación.

Por otro lado, los hoteles de cinco estrellas en playa muestran una recuperación reciente más notoria. En 2018, el valor medio por habitación en hoteles urbanos de tres, cuatro y cinco estrellas fue, respectivamente, 82.000 €/habitación, 128.000 €/habitación y 166.000 €/habitación. Por su parte, los valores correspondientes para hoteles de playa fueron 87.000 €/habitación (3*), 131.000 €/habitación (4*) y 211.000 €/habitación (5*).

Los resultados de inversión por habitación son muy semejantes a los de valor, aunque algo más discretos en los aumentos recientes, a excepción de los hoteles de playa de cinco estrellas, donde sí aumentó sustancialmente en 2018.

CLAVES

Los hoteles de 5*, más sensibles a los ciclos económicos que otras categorías, se revalorizaron un 10% en 2018 de media en España, frente al 4% que lo hicieron los de 4* y la reducción de 7% que experimentaron los de 3*, según refleja el informe Mercado hotelero 2019 presentado hoy por Tinsa. Pese a la previsible ralentización de la actividad turística y el crecimiento económico durante 2019, Tinsa estima que los activos hoteleros seguirán revalorizándose moderadamente este año, hasta un 5% de media en el caso de los establecimientos de 5* y alrededor de un 2% en los de 4* y 3*.

Tinsa, grupo líder en valoración, asesoramiento y Smart Data inmobiliario en Europa y Latinoamérica, ha presentado su informe Mercado hotelero 2019, en el que analiza el comportamiento del sector turístico y la evolución del valor de los activos hoteleros en España. El estudio incluye datos exclusivos sobre valor e



inversión por habitación obtenidos a partir de las más 6.000 valoraciones de hoteles realizadas por Tinsa en los últimos años, y aporta información segmentada por áreas geográficas y categorías hoteleras.

El análisis del valor por habitación (valor medio de un activo a partir de ingresos y gastos de la explotación del negocio, dividido por el número de habitaciones) sitúa en 171.625 €/habitación el valor de los establecimientos de 5* en 2018 en España, un 33% más que el de los hoteles de 4* (128.604 €/habitación) y el doble que los 83.217 €/habitación que registraron de media los establecimientos de 3* el año pasado.

Por áreas geográficas, los hoteles de 5* en la costa mediterránea son los que han registrado un mejor comportamiento en 2018 (+22% interanual, hasta 184.574 €/habitación), seguidos de los establecimientos de esta misma categoría en las islas (+19% anual, hasta 190.232 €/habitación) y de los activos de 4* en las capitales, grandes ciudades y áreas urbanas (+4%, hasta 129.284 €/habitación).

“La mejor evolución reciente de la máxima categoría en el litoral peninsular e insular se explica porque en esos mercados la diferencia de calidad entre los establecimientos de playa de cuatro estrellas y los de cinco es más acusada. Y son precisamente los establecimientos exclusivos los que reflejan más directamente la coyuntura económica del sector, tanto al alza como a la baja”, apunta el director del Servicio de Estudios de Tinsa, Rafael Gil.

Por el contrario, entre las ubicaciones y categorías donde el valor de los establecimientos más se ha resentido en el último año, según las valoraciones de Tinsa, destacan los hoteles de 4* en el área que el informe denomina Resto Peninsular, que se depreciaron un 14% anual en 2018, así como los establecimientos de 3* en las islas (-10% anual), y los de 3* en las capitales, grandes ciudades y áreas urbanas, que redujeron un 9% su valor medio en el último año.

Los hoteles de playa registran en 2018 a nivel nacional y para todas las categorías un valor por habitación superior al de los establecimientos urbanos. En los hoteles de 5*, la diferencia alcanza un 27% (211.000 €/habitación frente a 166.000 €/habitación en los urbanos). En los 4*, el valor medio (131.000 €/habitación) es un 2,3% superior al de los urbanos, mientras que en la categoría de 3*, la diferencia vuelve a ampliarse hasta un 6%, desde los 82.000 €/habitación de valor medio de los hoteles urbanos hasta 87.000 €/habitación de los de playa.

Respeto a los hoteles urbanos, la recuperación en Madrid y Barcelona ha sido consistente en las categorías de 3* y 4*. Los hoteles de cuatro estrellas en Barcelona mantienen un valor por habitación en los tres últimos años cercano a 300.000 €, un 66% superior a los de Madrid (180.000 €). Tradicionalmente, el valor medio en Barcelona ha superado con creces el de los establecimientos de la capital, algo que la moratoria hotelera en la Ciudad Condal ha podido acentuar.



En ambas ciudades, los valores son claramente superiores a la media nacional de establecimientos urbanos, que está en torno a 128.000 euros para la categoría de 4*.

LA HUELLA DE LA CRISIS

La crisis económica afectó de manera notable a los activos hoteleros, especialmente los de carácter urbano. Los establecimientos de 3* y 4* han sufrido una importante depreciación en los últimos diez años, que se concreta en una caída del valor por habitación de un 33% en el caso de los 3* y del 22% en los de 4*. Éste fue el segmento que mejor aguantó la crisis, al beneficiarse de un desplazamiento de la demanda de 5* hacia una categoría más asequible.

Si se analiza la evolución de los hoteles desde los inicios de la recuperación económica y turística a partir de 2014, se observa que son los hoteles de 4* y 5* los que muestran un mejor comportamiento de valor, con un incremento del valor medio por habitación del 19% y el 18%, respectivamente. En los hoteles de 3*, la recuperación de valor en los últimos cuatro años ha sido más moderada: un 9%.

INVERSIÓN

Otro indicador económico analizado en Mercado hotelero 2019 a partir de la actividad de valoración de establecimientos hoteleros realizada por Tinsa es la inversión necesaria para construir un hotel. Este indicador mide el coste de ejecución material por habitación, incluyendo honorarios y gastos, y descontando el valor del suelo.

El informe refleja que las cifras de inversión permanecen estancadas en todas las categorías en mínimos de los últimos tiempos. La inversión en los hoteles de 5* se situó en 2018 en algo más de 93.000 €/habitación, que supone un 22% más que la inversión media en los de 4* (más de 76.000 €/habitación) y casi un 58% más que en los de 3* (cerca de 59.000 €/habitación).

En los establecimientos de máxima categoría, la inversión media por habitación representó en 2018 menos del 55% del valor por habitación, una proporción que aumenta hasta un 60% y un 70% en los hoteles de 4* y 3*, respectivamente. Durante la pasada década, la proporción entre valor e inversión superó en algún momento en todas las categorías el 70%.

“La evolución de tarifas medias y de la ocupación ha hecho crecer la valoración de los inmuebles por encima de lo que lo ha hecho el coste de reposición, aumentando así la rentabilidad de la inversión”, apunta el director del Servicio de Estudios de Tinsa.



PREVISIONES

El informe pone de manifiesto que la moderación del crecimiento económico y de la afluencia turística invita a pensar que no se producirán incrementos significativos de la tarifa media diaria (ADR), que en 2018 se situó en España en 86,9 euros, según datos del Instituto Nacional de Estadística. Canarias fue la Comunidad Autónoma con el ADR más elevado: casi 98 euros.

Pese a ello, Tinsa prevé que el valor por habitación mejorará en 2019 hasta un 5% en los hoteles de 5* y algo más moderadamente, alrededor de un 2%, en las categorías de 3* y 4*. "La diferenciación y especialización de la oferta será clave en los próximos tiempos para competir interna y externamente, así como para maximizar la rentabilidad de unos activos que continúan lejos de valores máximos de la década pasada", afirma Rafael Gil.

Respecto a la inversión por habitación, en todas las categorías se esperan cifras muy similares a las precedentes, anotando en el mejor de los casos discretas variaciones positivas. Las zonas litorales y destinos turísticos consolidados, como es el caso de Madrid, tendrán un mayor recorrido al alza de valor que ubicaciones con menor actividad turística.

Las transacciones de inversión hotelera, que en los últimos años han marcado cifras de récord, volverán a ser numerosas y la inversión en mejoras de establecimientos existentes será una estrategia frecuente, favorecida por el descenso de la ratio entre coste y valor de la actividad en los últimos años.



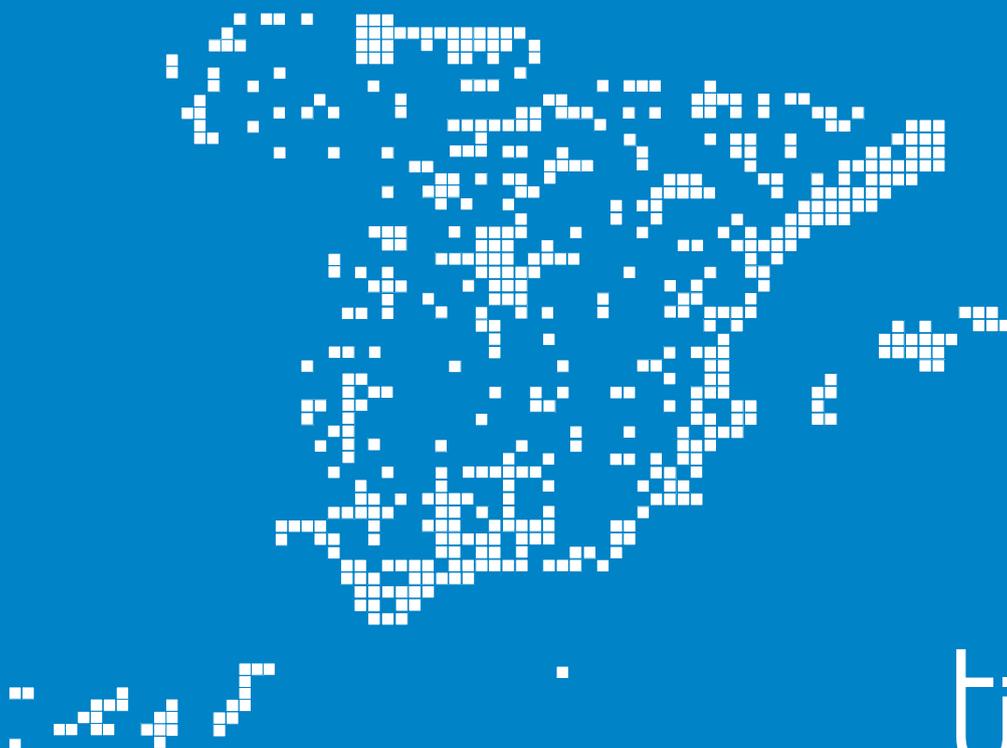
tinsa

MERCADO
HOTELERO
2019

Índice

Notas metodológicas	3
1. Coyuntura económica	5
2. Coyuntura turística y hotelera	9
> Viajeros	12
> Ocupación	13
> Plazas hoteleras	14
> Tarifa media (ADR) e ingreso por habitación (RevPAR)	15
3. Valor e inversión por habitación hotelera	16
> Evolución nacional	17
> Evolución por áreas geográficas	20
4. Perspectivas 2019	22

Valoraciones de establecimientos hoteleros realizadas por Tinsa (2000-2018)



Notas metodológicas

La elaboración de este informe ha contado con la utilización de fuentes estadísticas públicas, así como información derivada de la actividad de valoración de activos hoteleros realizada por Tinsa.

1 · Coyuntura económica

Las fuentes utilizadas para el análisis de la coyuntura económica española y europea son:

- > Contabilidad Nacional Trimestral del INE: principales agregados de demanda y oferta del PIB.
- > Encuesta de Población Activa del INE: evolución del mercado de trabajo (tasa de desempleo).
- > Indicador del Índice de Precios de Consumo del INE: evolución de IPC.
- > Banco de España: variables económicas y financieras.
- > Panel de Previsiones de la Economía Española de Funcas.
- > Índices de Confianza del Consumidor del CIS.
- > Eurostat: evolución del PIB de países europeos.

2 · Coyuntura turística hotelera

El análisis de coyuntura turística hotelera se apoya en fuentes estadísticas como:

- > Eurostat: evolución del número de viajeros foráneos por país receptor en Europa.
- > Encuesta de Ocupación Hotelera del INE: datos de viajeros, pernoctaciones, ocupación, gasto medio por viajero y estimación de plazas hoteleras.
- > Indicadores de Rentabilidad del Sector Hotelero del INE: Tarifa media (ADR) e ingreso por habitación (RevPAR)

3 · Valor e inversión en inmuebles hoteleros

La información relativa al valor y coste asociados a los activos hoteleros en España se apoya en la actividad de valoración inmobiliaria realizada por Tinsa. Se han analizado los siguientes conceptos:

- > **Valor por habitación:** valor de actualización de la actividad del inmueble (valoración a partir de ingresos y gastos de la explotación), dividido por el número de habitaciones.
- > **Inversión por habitación:** coste bruto de reposición (coste de contrata más honorarios y gastos), descontando el valor del suelo, dividido por el número de habitaciones.

Con el objetivo de realizar un análisis más detallado, la información disponible se ha segmentado en diferentes categorías de activos, tipologías y ubicaciones geográficas:

- > **Diferenciación por categoría de hoteles:** tres, cuatro y cinco estrellas (el análisis de cinco estrellas comprende el periodo 2014-2018 con motivo de muestras anteriores no significativas).
- > **Diferenciación por tipología de hoteles:** urbanos y de playa.
- > **Diferenciación geográfica:** se han considerado cuatro grandes grupos geográficos para la obtención de muestras de tamaño significativo. Como en la media general nacional, en las agrupaciones que contengan hoteles urbanos y de playa, la muestra de cada tipología pondera el valor medio final.
 - Capitales, grandes ciudades y áreas urbanas (hoteles urbanos).
 - Costa mediterránea (hoteles urbanos y de playa).
 - Territorios insulares (hoteles urbanos y de playa).
 - Resto peninsular (hoteles urbanos).



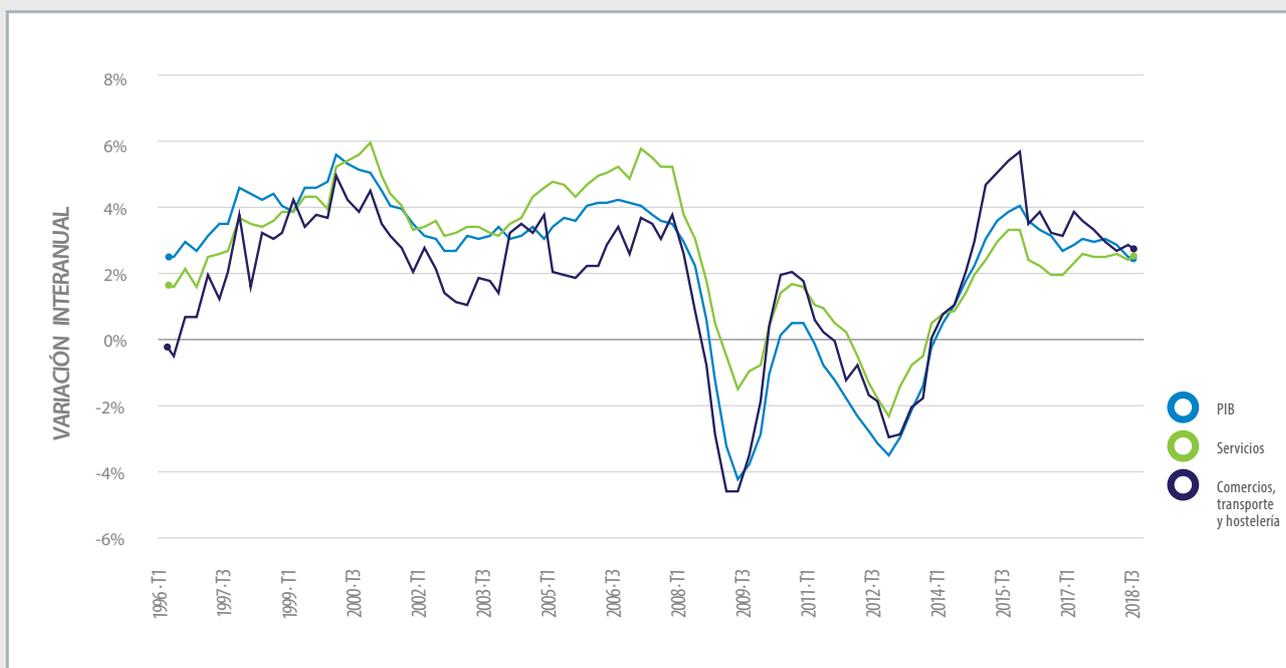
1

COYUNTURA
ECONÓMICA

La economía española encadena cinco años de crecimiento económico, en los cuales se ha reducido sustancialmente el desempleo y se ha recuperado terreno en los principales agregados de demanda y oferta del PIB.

Si bien creciendo aún a tasas considerables y por encima de la media europea, durante 2018 el incremento interanual se ha visto reducido, bajando del 3 % (media en los tres primeros trimestres de 2,6 %). Similar evolución ha mostrado uno de los principales motores económicos del país en los últimos tiempos, el consumo de los hogares, anticipando además el indicador de confianza del consumidor una continuidad en la ralentización de dicho agregado de demanda en los meses venideros.

Gráfico 1
Evolución de agregados macroeconómicos

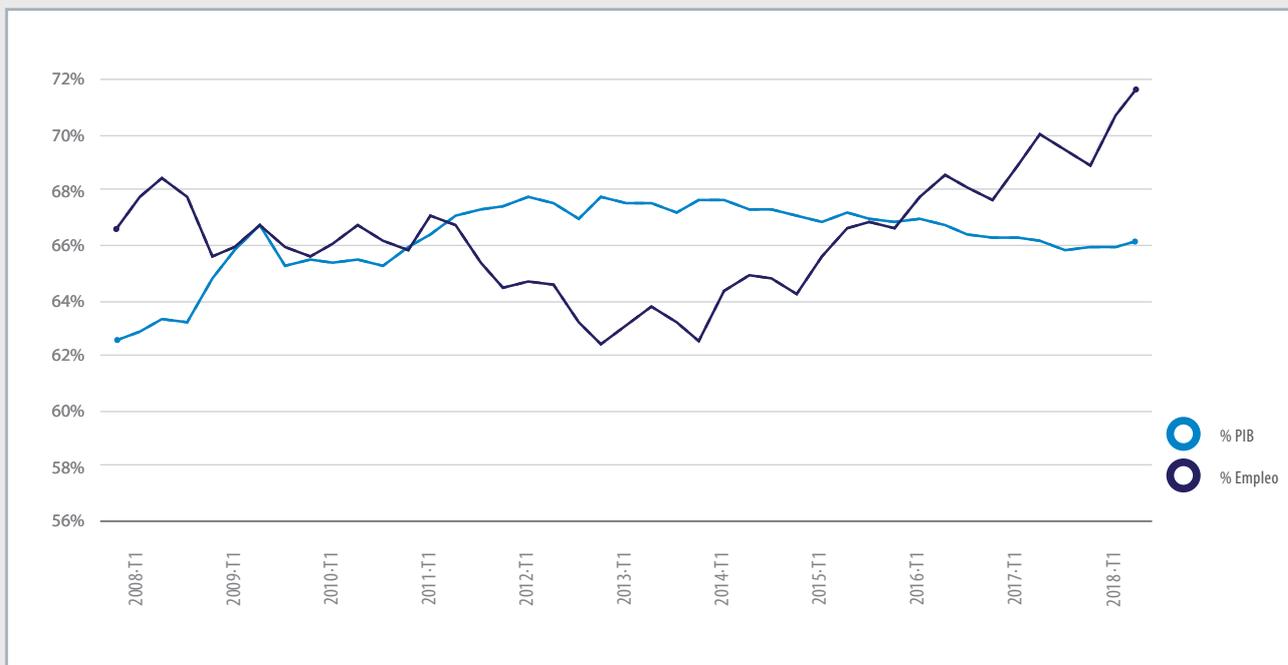


Fuente INE

Se prevé una moderación del crecimiento económico en España, en un contexto de desaceleración internacional.

Otros indicadores han acentuado su crecimiento; es el caso de la formación bruta de capital fijo y, entre los tres principales agregados de oferta, la construcción (con un avance anual medio cercano al 7%). Tras la pérdida de peso relativo en el pasado periodo de recesión, la construcción vuelve a constituirse como uno de los pilares económicos del país, no obstante con cifras absolutas muy alejadas de máximos de la pasada década.

Gráfico 2
Peso relativo del sector servicios en los indicadores de producción y empleo de la economía.



Fuente INE

En el mercado laboral, la mejoría en los últimos años ha sido notable: de cifras muy cercanas al 27 % de paro nacional (comienzos de 2013) se ha reducido hasta quedar por debajo del 15 % en el final de 2018. Este logro no queda exento de desequilibrios producto de la intensa crisis anterior: persistencia de alta tasa de temporalidad en los nuevos contratos, de elevado desempleo en los estratos más jóvenes de población y aumento salarial medio muy discreto.

Asimismo, en un contexto de tipos de interés históricamente bajos y de intensa depreciación de activos –tales como los inmobiliarios– durante la crisis, la tasa de ahorro de los hogares ha evolucionado de manera inversa a la mejoría antes citada del consumo. Por su parte, el crecimiento del IPC ha mostrado una senda constante en los dos últimos años entre cifras no muy alejadas del 2 %, tras fuertes fluctuaciones desde el inicio de la crisis económica.

Las previsiones de la mayoría de organismos estiman una moderación en el crecimiento económico español durante 2019, extensible a la práctica totalidad de agregados e indicadores (demanda, oferta, mercado laboral...). A los factores internos, socio-económicos y políticos, cabe añadir la desaceleración económica internacional, así como elementos de incertidumbre global (concreción del Brexit, tensiones comerciales internacionales, etc.). Así, existe consenso en cifrar el aumento anual del PIB español en este año alrededor del 2 %, con tendencia aún positiva, pero más discreta en lo concerniente a consumo, inversión, sectores productivos y mercado de trabajo.

Gráfico 3
Evolución europea del PIB



Fuente Eurostat



2

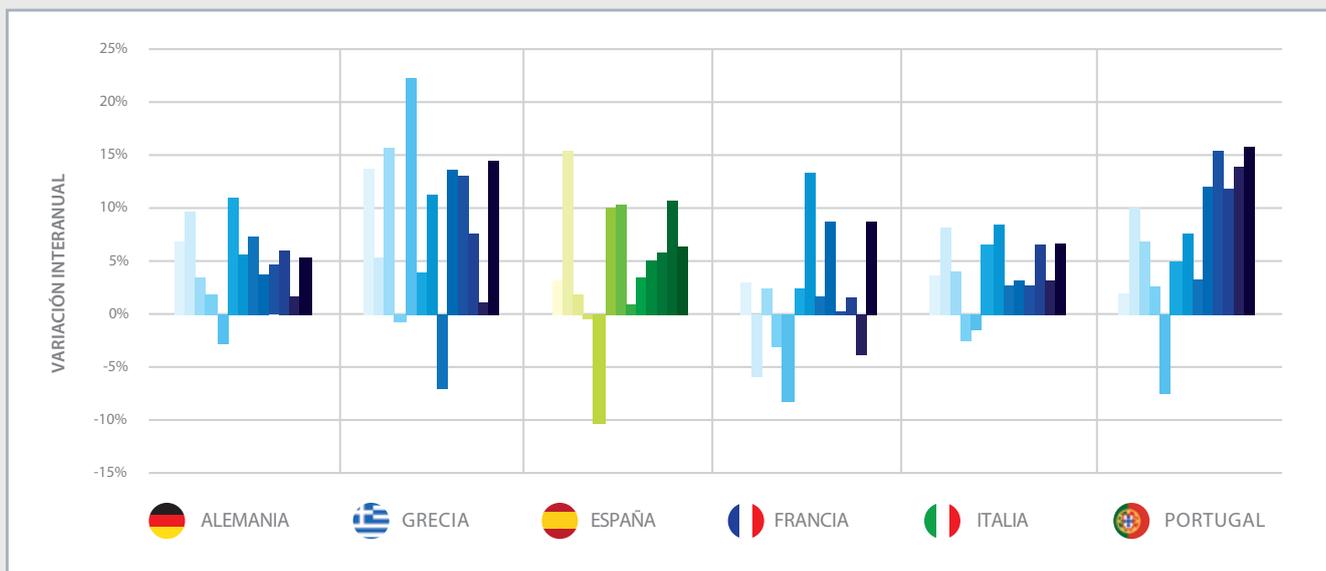
COYUNTURA
TURÍSTICA
Y HOTELERA

Durante el anterior ciclo económico de crisis, pocos sectores productivos ofrecían datos alentadores: el consumo interno se desplomaba lastrado por el incremento del desempleo y los recortes salariales de la población ocupada; la construcción corregía de manera drástica la burbuja generada durante la década anterior... Sólo el mejor comportamiento de las exportaciones frente a la notable caída de importaciones conseguía aportar un saldo comercial positivo. A esto cabe sumar, tanto en dicho periodo de profunda crisis como en los posteriores años de paulatina recuperación, un sector turístico que ha consolidado aún más su peso en el conjunto de la economía española, encadenando sucesivos años de máximos históricos en visitantes extranjeros.

A comienzos de la presente década, la convulsión política en países africanos de la cuenca mediterránea («Primavera árabe») favoreció un desplazamiento turístico, resultando especialmente favorecida España. Con una capacidad de oferta significativa, un gran volumen de esa demanda recaló en destinos españoles, con características únicas en Europa en cuanto a «sol y playa» y precios competitivos.

Gráfico 4

Evolución anual del número de viajeros foráneos por país receptor (2005-2017)



Fuente Eurostat

La tendencia de fuerte crecimiento turístico así comenzada no se agotó en este hecho coyuntural: además de prolongarse hasta el presente el riesgo en países árabes tras cambios de régimen y la intensificación de acciones terroristas, la percepción aún mayor de España como destino seguro y económico se ha consolidado. A esto se añadió, con la mejoría económica desde el año 2014, la recuperación del turismo nacional.

Desde 2010 la aportación del turismo al PIB ha pasado del 10,2 % hasta un 11,7 % (dato correspondiente a 2017, último disponible), creciendo igualmente el porcentaje del empleo de las ramas turísticas sobre el empleo total (alrededor de un 13 %).

*Varios de los destinos
turísticos principales
españoles han visto
aumentar el número de
viajeros más de un 30 %
durante la última década.*



Viajeros

El número total de viajeros en España (Encuesta de Ocupación Hotelera del INE), considerando tanto residentes como no residentes en el país, ha seguido una tendencia fuertemente creciente desde 2013-2014, ralentizándose en los últimos tiempos el ritmo, si bien ya superando en 2017 y 2018 los 100 millones de viajeros totales.

Comunidades con mayor afluencia de viajeros foráneos (Baleares, Canarias, Cataluña, Madrid, etc.) resultaron menos afectadas por la caída de la demanda turística interna durante la crisis, mostrando una evolución de crecimiento más constante. Buena parte del resto del país sí acusó en mayor medida los efectos de la recesión económica y, comenzada la recuperación, mostraron ritmos de crecimiento más notorios.

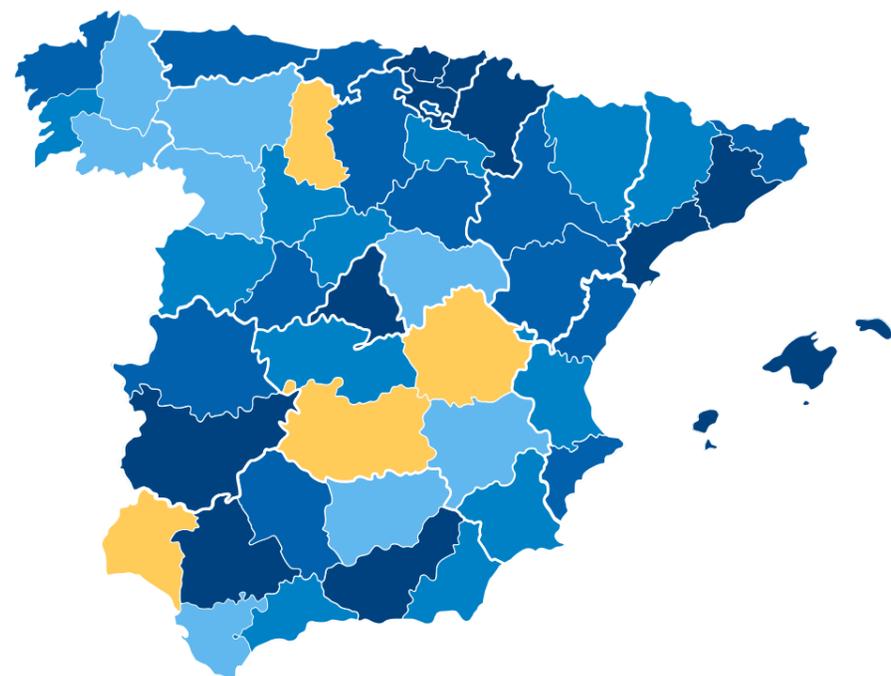
Provincias como Ciudad Real, Cuenca, Huelva o Palencia registran, al término de 2018, cifras totales de viajeros inferiores a las de diez años atrás, en tanto que la variación negativa en los tres últimos años se limita a Coruña, León, Lugo y La Rioja. Durante el último año es más larga la lista de ellas (quince provincias) que han visto aminoradas sus cifras. En términos agregados regionales, el descenso anual se limita a Canarias, Castilla y León, Galicia y La Rioja.

Varios de los más reseñables destinos turísticos del país han aumentado el número de viajeros totales por encima de un 30 % en la última década: es el caso de Baleares, Barcelona, Madrid, Las Palmas o Sevilla. Entre las provincias que muestran una mayor mejoría en los últimos tres años encontramos a Valencia y Zaragoza, siendo Extremadura y Cantabria las autonomías que han crecido durante 2018 más de un 5 %. La evolución de las pernoctaciones, con una correlación directa respecto a las cifras de viajeros, deja un total nacional superior a 340 millones en cada uno de los dos últimos años, 2017 y 2018.

Variación últimos 10 años

Media Nacional 26,8%

Fuente INE

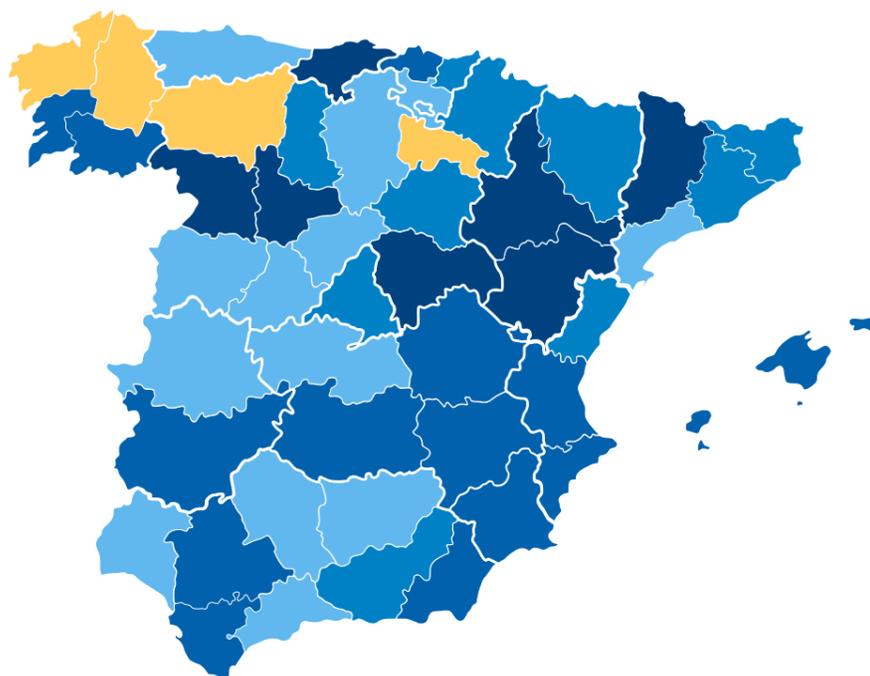


- Más del 30%
- Entre el 20% y el 30%
- Entre el 10% y el 20%
- Entre el 0% y el 10%
- Descenso

Variación últimos 3 años

Media Nacional 12,9%

Fuente INE

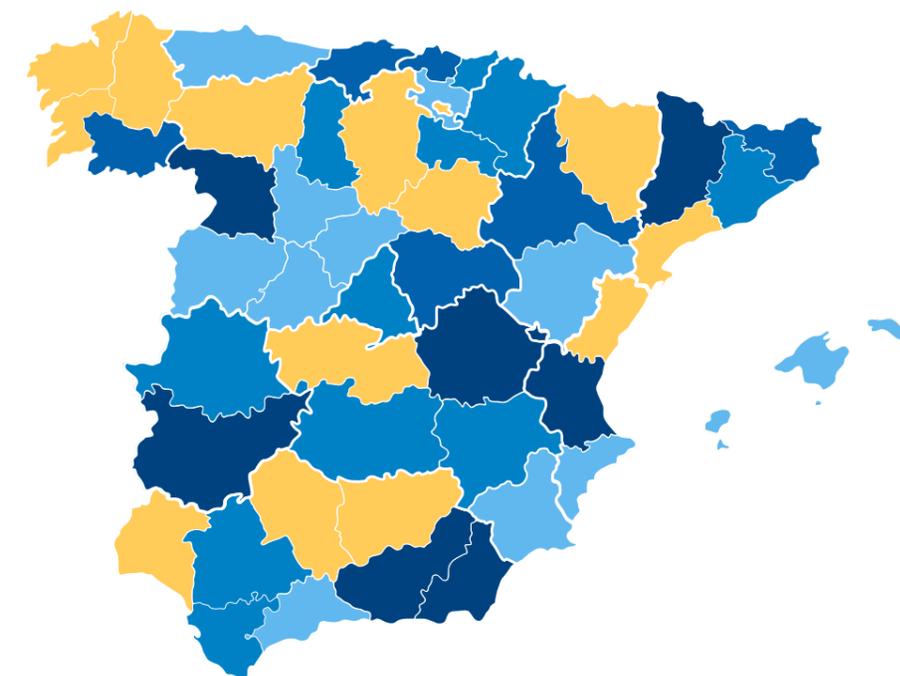


- Más del 20%
- Entre el 15% y el 20%
- Entre el 10% y el 15%
- Entre el 0% y el 10%
- Descenso

Variación último año

Media Nacional 1,4%

Fuente INE

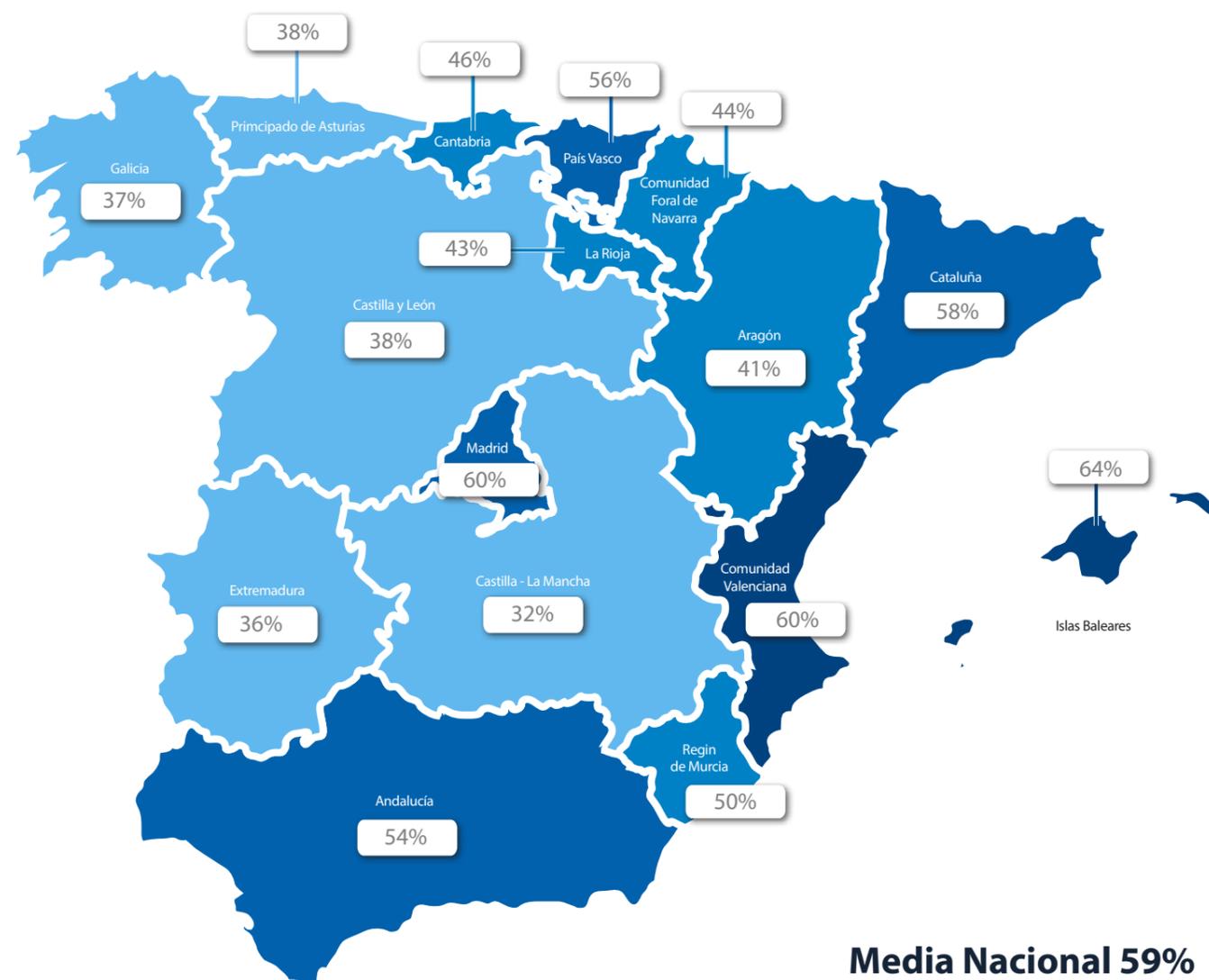


- Más del 6%
- Entre el 4% y el 6%
- Entre el 2% y el 4%
- Entre el 0% y el 2%
- Descenso

Ocupación

El porcentaje medio anual de ocupación hotelera en España ha seguido una senda análoga a la evolución de viajeros y pernoctaciones –aunque más atenuada– de crecimiento desde las mismas fechas y posterior estabilización en los dos últimos años. Canarias, Baleares, la Comunidad Valenciana, Madrid, Cataluña, País Vasco y Andalucía registran las mayores tasas de ocupación, todas ellas por encima del 50 %, mostrando no obstante en su mayoría estancamiento durante 2018 o incluso retroceso. En cambio, comunidades interiores como Castilla - La Mancha y Extremadura, en los últimos puestos de la lista y con cifras inferiores al 40 %, no han detenido su gradual mejoría del último lustro.

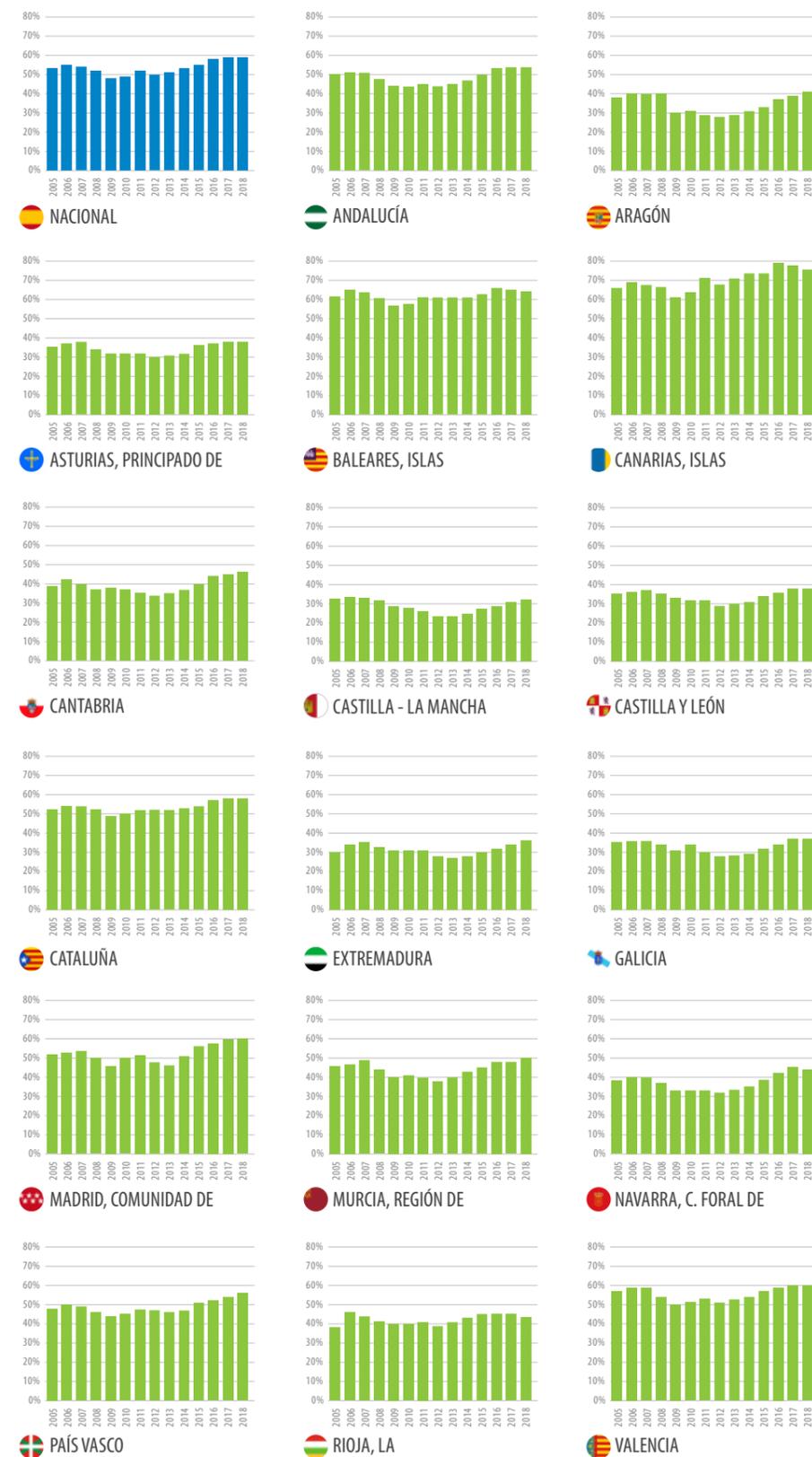
Tasa de ocupación



Media Nacional 59%

- Más del 60%
- Entre el 50% y el 60%
- Entre el 40% y el 50%
- Menos del 40%

Evolución de la tasa de ocupación





Plazas hoteleras

Las plazas hoteleras medias por año estimadas han aumentado su crecimiento durante los tres últimos años, acercándose en el conjunto del país al millón y medio de unidades. Baleares y Canarias copan, cada una, alrededor de un 15 % del total. En la península, las provincias de Madrid y Barcelona suman más de un 16 %, seguidas de Málaga y Alicante, con un 5 %, respectivamente.

Durante los diez últimos años la provincia de Barcelona ha experimentado el mayor incremento acumulado de plazas (más de un 45 %), seguida por Las Palmas (38 %). En fechas más recientes, hasta nueve provincias han registrado aumentos superiores al 6 % en el periodo 2015-2018.

Variación últimos 10 años

Media Nacional 11,5%

Fuente INE

Variación últimos 3 años

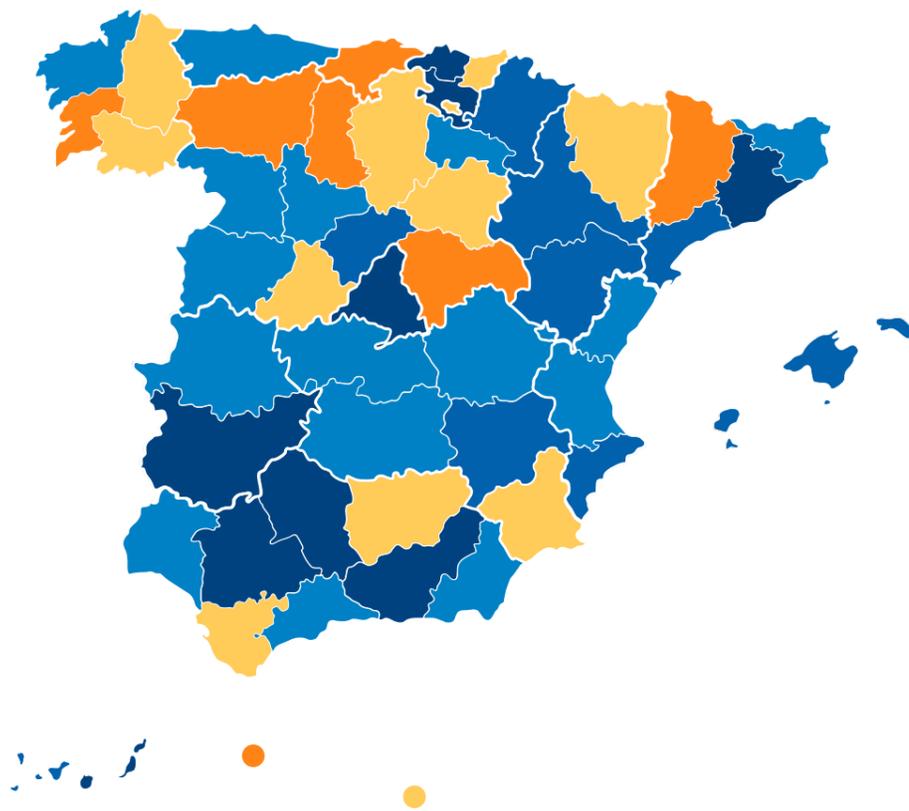
Media Nacional 3,8%

Fuente INE

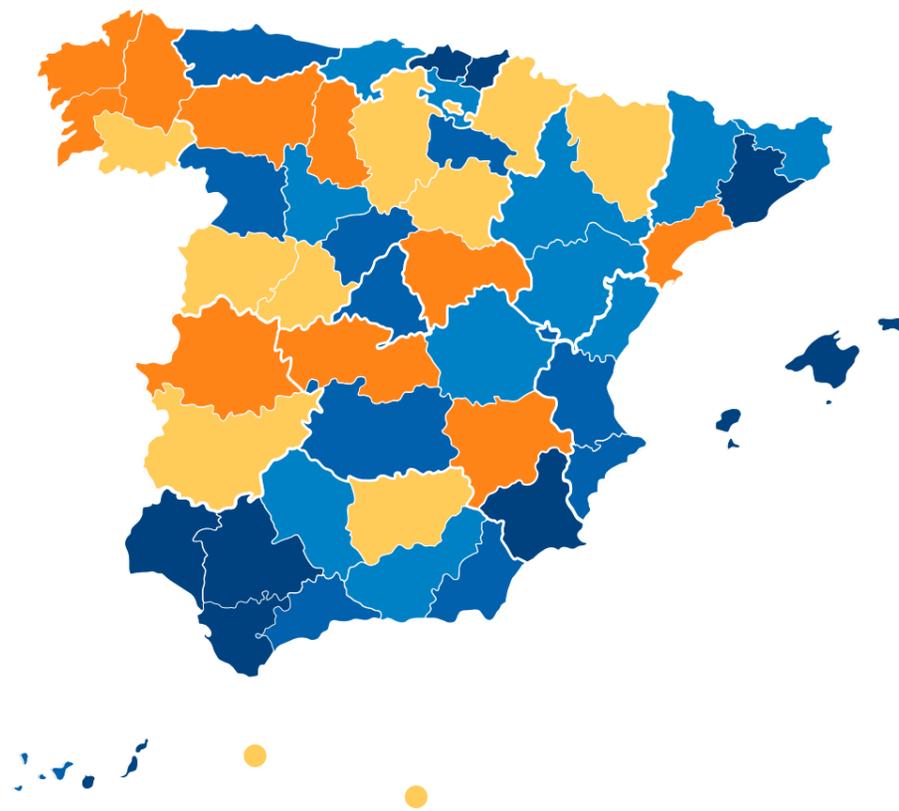
Variación último año

Media Nacional 1,1%

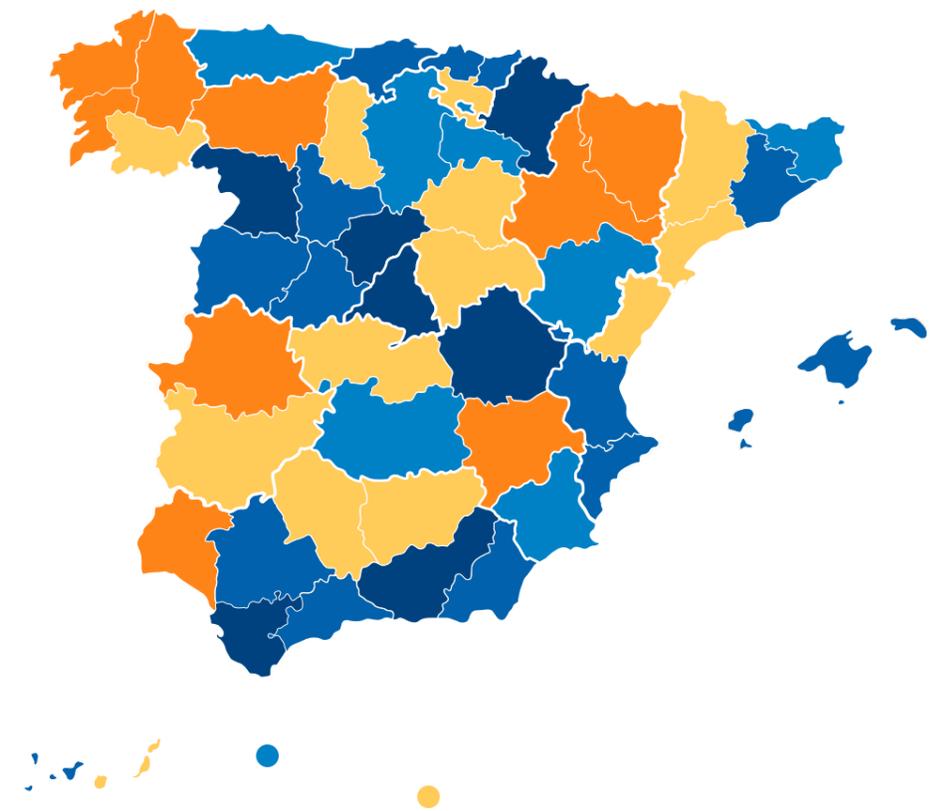
Fuente INE



- Más del 15%
- Entre el 5% y el 15%
- Entre el 0% y el 5%
- Descenso entre el 5% y el 0%
- Descenso superior al 5%



- Más del 6%
- Entre el 3% y el 6%
- Entre el 0% y el 3%
- Descenso entre el 3% y el 0%
- Descenso superior al 3%



- Más del 3%
- Entre el 1,5% y el 3%
- Entre el 0% y el 1,5%
- Descenso entre el 2% y el 0%
- Descenso superior al 2%

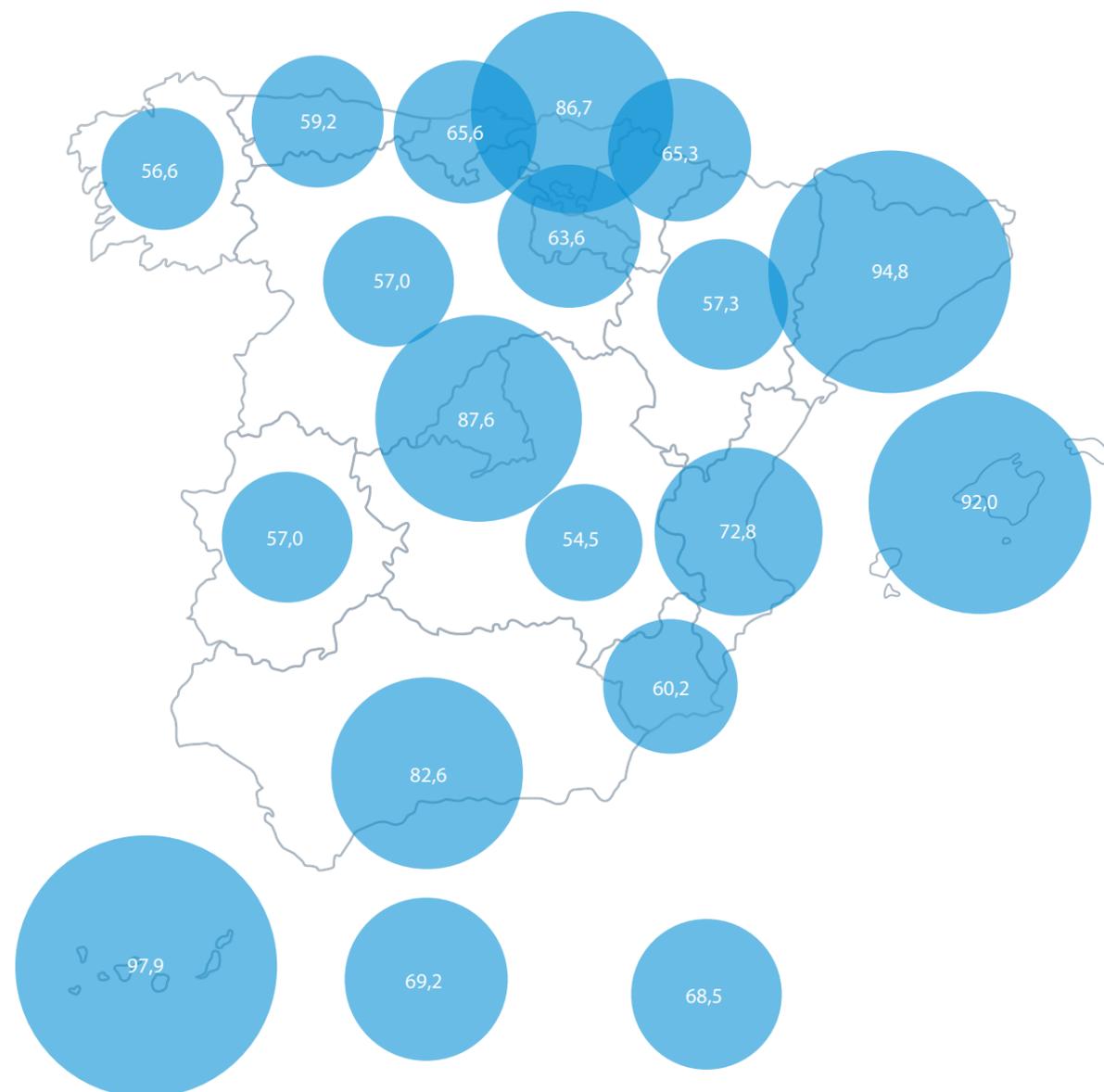
€ Tarifa media (ADR) e ingreso por habitación (RevPAR)

Tarifa media diaria (ADR) por CCAA (Media de 2018). En euros

La tarifa media diaria (ADR) en España ha moderado su crecimiento durante los últimos tres años. Baleares y Canarias muestran la apreciación acumulada más intensa durante los últimos diez años, con un 45 % y 31 %, respectivamente. La Comunidad Valenciana, en el último lustro, roza un 27 % de encarecimiento.

Media Nacional 86,9 €

Fuente INE

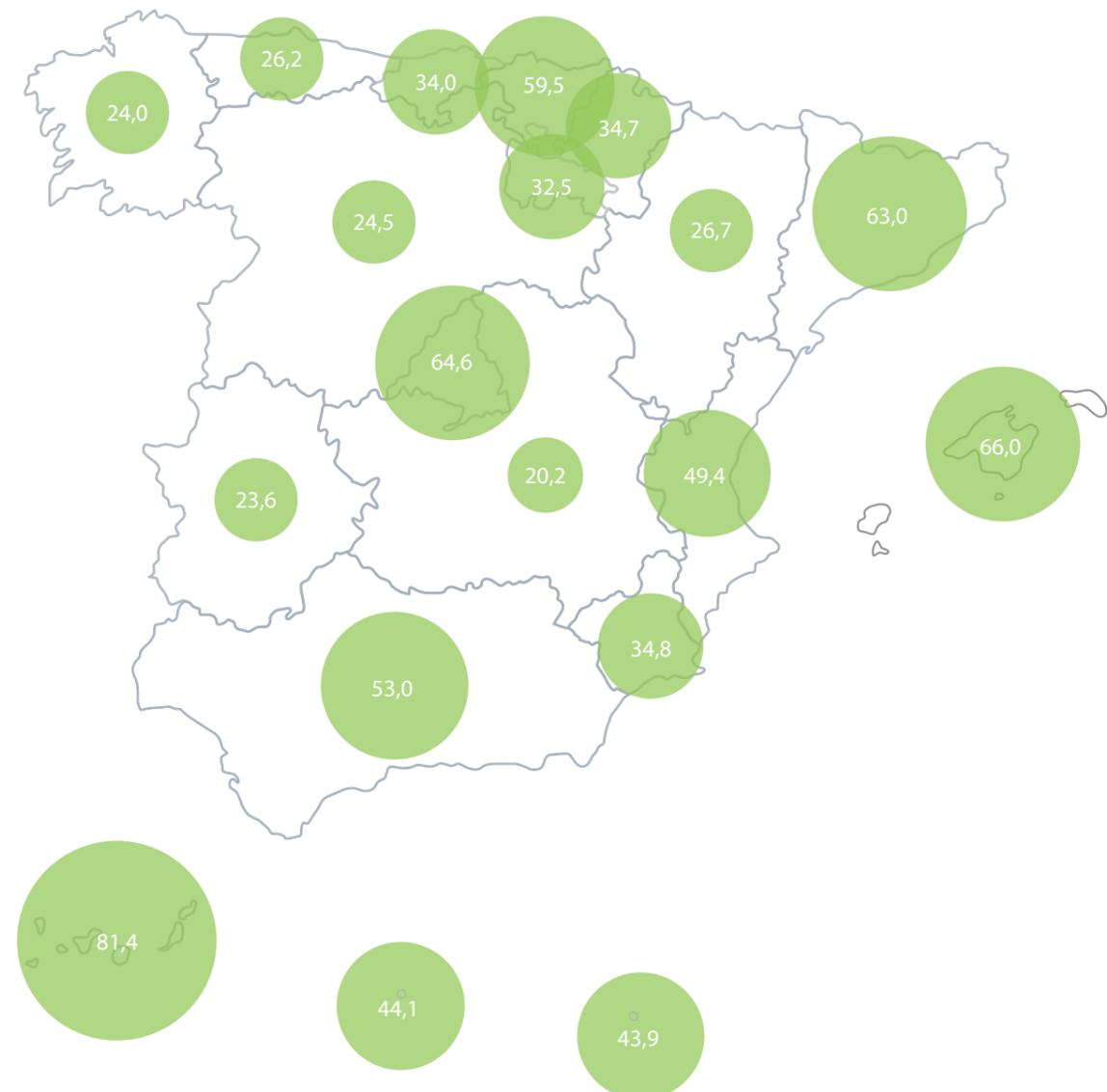


Ingresos por habitación disponible (RevPAR) por CCAA (Media de 2018). En euros

Respecto al ingreso por habitación disponible (RevPAR), el estancamiento experimentado en el último año llega a arrojar variaciones anuales negativas en algunos meses de 2018, a pesar de cierto repunte al final del año. En los tres últimos años, comunidades como Extremadura, País Vasco y Aragón han registrado las mayores variaciones positivas.

Media Nacional 57,4 €

Fuente INE





3

VALOR E INVERSIÓN
POR HABITACIÓN
HOTELERA

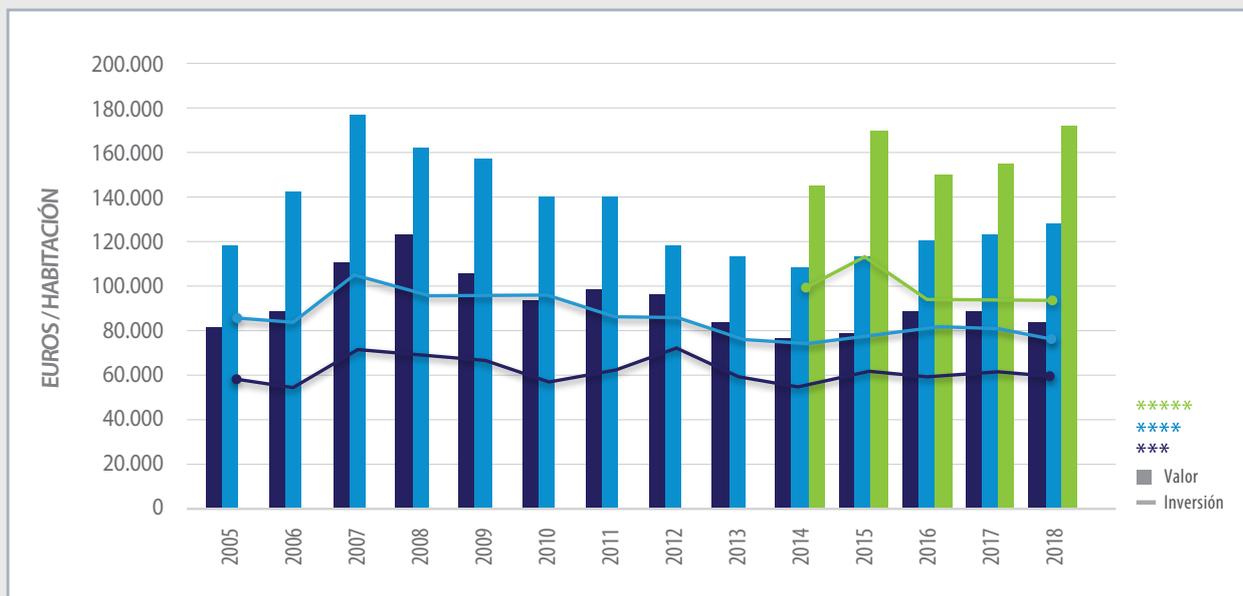
Las tasaciones realizadas por Tinsa de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas en España desde el año 2005 hasta la actualidad (el análisis de cinco estrellas se ciñe a los cinco últimos años) aportan información sobre el valor por habitación de los inmuebles hoteleros en nuestro país, entendiendo como tal la valoración del activo a partir de ingresos y gastos de la explotación, dividido por el número de habitaciones. Igualmente, las valoraciones realizadas en este período muestran información sobre la inversión por habitación en las distintas categorías de hoteles. Por inversión se entiende el coste bruto de reposición (costes de contrata más honorarios y gastos), descontando el valor del suelo, dividido por el número de habitaciones.

Evolución nacional

La dinámica general observada, tanto en valor como en inversión por habitación, es una caída significativa en los hoteles de tres y cuatro estrellas desde comienzos de la presente década, evolucionando de manera paralela. El incremento de valor en los últimos meses es más notorio en los de cinco estrellas, especialmente en los hoteles de playa.



Gráfico 5
Media nacional (España). Valor e inversión por habitación y categoría



Fuente Tinsa

Se deduce de este modo una mayor sensibilidad al ciclo económico en los hoteles de cinco estrellas; de igual modo que las categorías más exclusivas son susceptibles de sufrir un mayor ajuste en periodos de contracción económica (menor capacidad de gasto y traslación de parte de la demanda a opciones más accesibles), la mejora de la coyuntura económica afecta en mayor medida y de manera positiva a estos hoteles.

De media, el valor nacional por habitación superaba a finales de 2018 los 170.000 € en hoteles de cinco estrellas. En hoteles de cuatro estrellas, la caída acumulada desde máximos de la década pasada hasta los 128.000 €/habitación de 2018 consiste en un 28 %. En tres estrellas, la reducción del 33 % desde 2008 deja un valor en 2018 de algo más de 83.000 €/habitación.

El incremento de valor en cinco estrellas desde 2014 supera el 18 % (19 % en cuatro estrellas y 9 % en tres estrellas). Sí es notablemente mayor el incremento interanual de 2018 en los de cinco estrellas, alcanzando un 10 %; en cuatro estrellas no llega al 4 % y se redujo en más de un 6 % en los de tres estrellas.

Respecto a la inversión por habitación nacional general, la evolución es en gran medida análoga a la comentada respecto al valor, aunque las cifras permanecen estancadas en los tres últimos años en mínimos de los últimos tiempos. Se alcanza algo más de 93.000 €/habitación en hoteles de cinco estrellas; el descenso para hoteles de cuatro estrellas alcanza un 27 % (más de 76.000 €/habitación en 2018) y un 17 % en hoteles de tres estrellas (cerca de 59.000 €/habitación en el último año).

Dado el incremento de valores en los tres últimos años, especialmente en hoteles de cinco estrellas, y el comentado estancamiento de la inversión por habitación, la proporción del coste sobre el valor se ha visto paulatinamente reducida en los últimos ejercicios, tras un periodo de aumento y también de convergencia entre las distintas categorías de estrellas.

De esta forma, en hoteles de cinco estrellas la inversión media por habitación representa en 2018 menos del 55 % del valor por habitación, aumentando hasta un 60 % y un 70 % en hoteles de cuatro y tres estrellas, respectivamente. En cada una de las tres categorías y en algún momento del periodo analizado, dicho porcentaje superó el 70 %. Así, la evolución de tarifas medias y de la ocupación ha hecho crecer la valoración de los inmuebles por encima de lo que lo ha hecho el coste de reposición, aumentando así la rentabilidad de la inversión.



Gráfico 6
Hoteles urbanos. Valor e inversión por habitación y categoría.



Fuente Tinsa

La inversión media por habitación muestra estancamiento tras la reducción desde comienzos de la década.

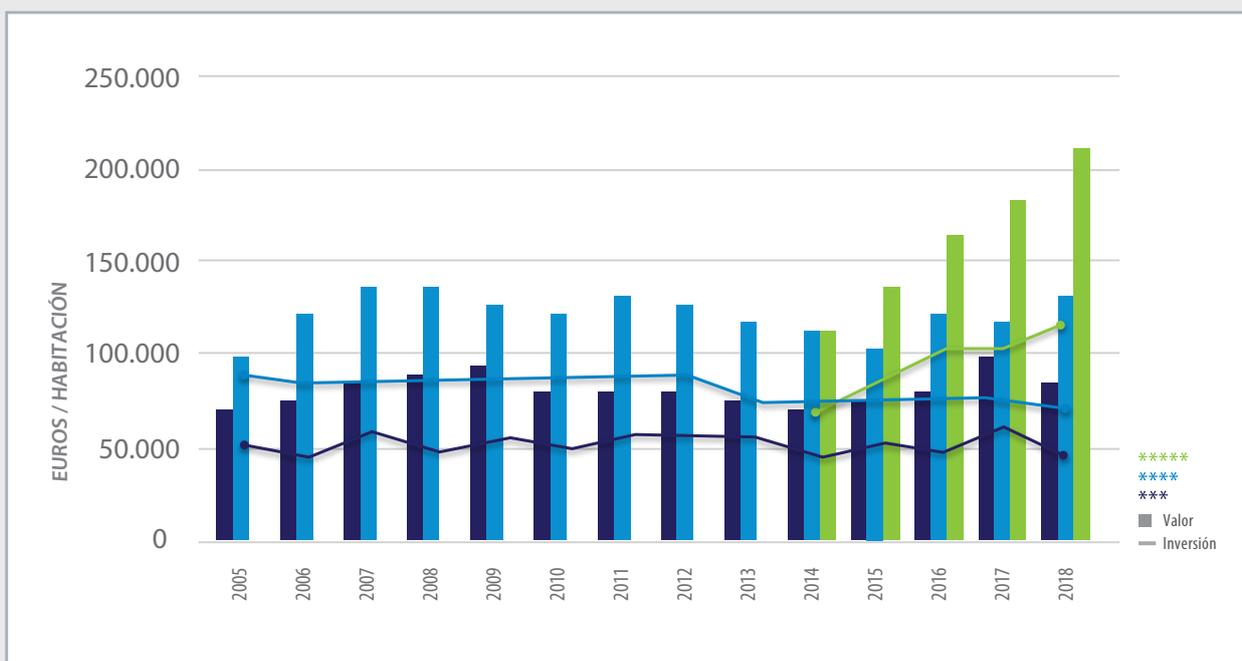
En cuanto a la evolución de cifras en hoteles urbanos y de playa para el conjunto de España, las principales diferencias consisten en una tendencia más estable durante el periodo de recesión de los hoteles de cuatro y tres estrellas en playa, en tanto que los urbanos muestran una reducción de valor por habitación continua a lo largo de la anterior crisis económica para, posteriormente, emprender una paulatina recuperación.

Por otro lado, los hoteles de cinco estrellas en playa muestran una recuperación reciente más notoria. En 2018, el valor medio por habitación en hoteles urbanos de tres, cuatro y cinco estrellas fue, respectivamente, 82.000 €/habitación, 128.000 €/habitación y 166.000 €/habitación. Por su parte, los valores correspondientes para hoteles de playa fueron 87.000 €/habitación (3*), 131.000 €/habitación (4*) y 211.000 €/habitación (5*).

Los resultados de inversión por habitación son muy semejantes a los de valor, aunque algo más discretos en los aumentos recientes, a excepción de los hoteles de playa de cinco estrellas, donde sí aumentó sustancialmente en 2018.



Gráfico 7
Hoteles de playa. Valor e inversión por habitación y categoría.



Fuente Tinsa

Evolución por áreas geográficas

Tanto en los territorios insulares como en la costa mediterránea, el aumento de valor e inversión por habitación en hoteles de cinco estrellas es más notorio que en las áreas geográficas con exclusividad de hoteles urbanos; parte de esta evolución positiva reciente podría explicarse por la mayor diferenciación de calidad en la oferta de cinco estrellas respecto a cuatro estrellas en hoteles de playa, afectando marginalmente en mayor medida la coyuntura económica y del sector a los establecimientos más exclusivos. Por lo que respecta a hoteles de tres y cuatro estrellas, la evolución es pareja y análoga a la media nacional: mucho más estable y menos sensible al ciclo.

La evolución de cifras de valor e inversión por habitación en las ciudades de Madrid y Barcelona permiten deducir una recuperación consistente en los hoteles de tres y cuatro estrellas, hasta el punto que los hoteles de cuatro estrellas en Barcelona rondan un valor por habitación en los tres últimos años cercano a 300.000 €, mientras que se sitúan en torno a 180.000 € en el caso de Madrid para la misma categoría y periodo (la mayor muestra de hoteles de cuatro estrellas en ambas ciudades permite obtener una media significativa). Tradicionalmente, el valor medio en Barcelona ha superado con creces el de la capital, algo que la moratoria hotelera en la Ciudad Condal ha podido acentuar. Sin embargo, Barcelona es susceptible de ser más sensible a eventuales amenazas (incidencia de la propia normativa hotelera, incertidumbre política, etc.), mientras que en Madrid se prevé un escenario más seguro y estable.

Igualmente, son los hoteles de cuatro estrellas los que muestran una tendencia más constante en valor medio por habitación en la Costa del Sol, uno de los destinos turísticos principales del litoral mediterráneo, si bien las excelentes cifras de ocupación y facturación de los últimos tiempos han favorecido nuevos proyectos en ciernes de hoteles de cinco estrellas.

Los valores medios de inmuebles hoteleros de acuerdo a la base de datos de tasaciones de Tinsa para los cuatro grupos geográficos correspondientes son los siguientes:

El incremento reciente de valor en hoteles de cinco estrellas es mayor en áreas del litoral, tanto mediterráneo peninsular como en los archipiélagos.

Gráfico 8

Valor e inversión por habitación, categoría y zona (2018). En euros

		 MEDIA NACIONAL	 CAPITALES, GRANDES CIUDADES Y ÁREAS URBANAS	 COSTA MEDITERRÁNEA*	 TERRITORIOS INSULARES*	 RESTO PENINSULAR
VALOR/ HABITACIÓN	*****	171.625	164.001	184.574	190.232	N.D.
	****	128.604	129.284	127.571	127.612	108.418
	***	83.217	85.622	83.133	84.149	77.133
INVERSIÓN/ HABITACIÓN	*****	93.252	81.737	103.399	109.716	N.D.
	****	76.847	75.330	78.297	77.847	96.862
	***	58.575	55.526	58.353	54.191	67.960

(*) Hoteles urbanos y de playa
N. D. No disponible

Fuente Tinsa

Gráfico 9
Evolución del valor e inversión por habitación

		VALOR / HABITACIÓN			INVERSIÓN / HABITACIÓN		
		*****	****	***	*****	****	***
MEDIAS NACIONALES 	10 AÑOS	N.D.	-22%	-33%	N.D.	-22%	-17%
	3 AÑOS	1%	13%	4%	-20%	1%	-2%
	1 AÑO	10%	4%	-7%	-2%	-7%	-7%
CAPITALES, GRANDES CIUDADES Y ÁREAS URBANAS 	10 AÑOS	N.D.	-21%	-41%	N.D.	-20%	-26%
	3 AÑOS	-12%	12%	-5%	-35%	3%	-9%
	1 AÑO	-2%	4%	-9%	-18%	-5%	-1%
COSTA MEDITERRÁNEA* 	10 AÑOS	N.D.	-21%	-32%	N.D.	-23%	-16%
	3 AÑOS	10%	15%	8%	-13%	1%	0%
	1 AÑO	22%	2%	-7%	9%	-8%	-7%
TERRITORIOS INSULARES* 	10 AÑOS	N.D.	-20%	-24%	N.D.	-23%	-14%
	3 AÑOS	19%	15%	14%	-1%	1%	0%
	1 AÑO	19%	3%	-10%	12%	-8%	-11%
RESTO PENINSULAR 	10 AÑOS	N.D.	-42%	-31%	N.D.	-29%	-6%
	3 AÑOS	N.D.	-13%	16%	N.D.	-11%	5
	1 AÑO	N.D.	-14%	1%	N.D.	-13%	-9%

(*) Hoteles urbanos y de playa

N. D. No disponible

Fuente Tinsa



4

PERSPECTIVAS
2019

Tras años de crecimiento exponencial del sector turístico en España se comienza a percibir cierta ralentización. Las variaciones anuales de las principales variables, tales como viajeros, ocupación, rendimiento financiero por establecimiento o empleo en el sector tienden a estancarse, habiendo registrado anteriormente en muchos casos incrementos de dos dígitos.

Las crisis políticas en países del norte de África y Oriente Medio, unidas a la mejoría económica de buena parte de Europa, primero, y la propia recuperación económica de España desde 2014, después, han favorecido la consolidación de España como destino turístico de primer orden, asociado en buena medida a oferta de sol y playa además de precios competitivos.

Todos esos factores ya han comenzado a perder buena parte de su impulso, en tanto que algunos destinos mediterráneos vuelven a ganar peso (caso reciente de Turquía, tras mejora de la percepción de seguridad y devaluación de la lira), el crecimiento económico en Europa acusa tensiones (a la ralentización de la actividad se suman incertidumbres políticas, como el acuerdo del Brexit) y, en España, se recortan las expectativas macroeconómicas relativas a PIB, consumo y creación de empleo.

No obstante, las cifras del sector turístico y hotelero continúan siendo ciertamente positivas. El gran desempeño del sector en la última década comenzó a trasladarse al valor de unos activos que, como ha sucedido con la totalidad del inmobiliario en España, sufrieron un considerable descenso.

En un mercado turístico tan marcadamente estacional como el español y diferenciado (turismo litoral y de grandes ciudades), el comportamiento ha sido muy heterogéneo. Es de prever que dicha evolución dispar continúe en los próximos tiempos, en los que se hará necesario un cambio de estrategia ante una demanda menos exuberante. La competitividad vía reducción de precios no parece poder tener mucho recorrido, menos aún si se pretende avanzar en un modelo de mayor gasto per cápita por extranjero (algo que ha repuntado tímidamente en 2018) y de oferta diversificada y de mayor valor añadido.

Si a los cambios de paradigma desde la demanda se añaden otros desde el lado de la oferta, como son los apartamentos turísticos y nuevas formas de alquiler vacacional en el centro de las principales ciudades y en destinos costeros, se antoja apropiado avanzar en mejoras continuas, inversión e implementación de tecnología.

Con elevada probabilidad, en 2019 se consolidará la senda de desaceleración en el turismo español en particular, así como de la economía en general. Será necesario abordar el cambio desde una demanda masiva y de discretos ingresos medios a otra más diversificada (también en cuanto a la procedencia geográfica, reduciendo el peso de la tradicional europea respecto a turistas de mayor gasto per cápita –China, Rusia...–).

La diferenciación y especialización de la oferta será clave en los próximos tiempos para competir interna (quizá los destinos tradicionales cedan el testigo de mayores crecimientos pasados a nuevos enclaves) y externamente, así como para maximizar la rentabilidad de unos activos que continúan lejos de valores máximos de la década pasada.

La evolución de cifras de valor e inversión por habitación seguirá en 2019, previsiblemente, la senda reciente de moderado crecimiento. No obstante, la ralentización de estadísticas del sector turístico y tasas de ocupación estancadas, unidas a tarifas que, aunque competitivas, acaso no tengan mucho recorrido al alza en un contexto de crecimiento económico más discreto, no invitan a pensar en un movimiento sustancial al alza de valores a corto plazo, y esto a pesar de permanecer en niveles históricamente bajos.

Las cifras actuales del sector turístico son muy positivas, si bien se observa una moderación en el crecimiento de la demanda que continuará durante 2019.

El incremento de valor por habitación en España será discreto durante 2019 en hoteles de tres y cuatro estrellas, pudiendo alcanzar cifras cercanas al 5 % en los de cinco estrellas; la inversión media por habitación se mantendrá estable.

Aun en un periodo de moderación tras años de crecimiento, las transacciones de inversión hotelera (que en los últimos años ha marcado cifras de récord) volverán a ser numerosas y la inversión en mejoras de establecimientos existentes será una estrategia frecuente, favorecida por la decreciente ratio entre coste y valor de la actividad, tras su incremento en el periodo de contracción económica.

De media, estimamos que en España el valor por habitación podría aumentar en hoteles de tres y cuatro estrellas hasta un 2 %, mientras que en hoteles de cinco estrellas el crecimiento sería algo mayor, en torno a un 4 % o 5 %. Respecto a la inversión por habitación, en todas las categorías se esperan cifras muy similares a las precedentes, anotando en el mejor de los casos discretas variaciones positivas. Dentro de estos parámetros generales, las zonas litorales y destinos turísticos consolidados (como es el caso de Madrid) tendrían un mayor recorrido al alza de valor que ubicaciones con menor actividad turística.

En cualquier caso, el sector turístico seguirá siendo con toda seguridad un motor principal de la economía española, con el aporte al PIB y creación neta de empleo que conlleva, así como con la dependencia que inevitablemente genera. Como en el contexto económico general, diversificación, inversión, innovación y adecuación a realidades en constante cambio serán imprescindibles.

Autoría del informe:

- > Departamento de Estudios de Mercado de Tinsa
- > Tinsa Digital
- > Área Técnica de Tinsa

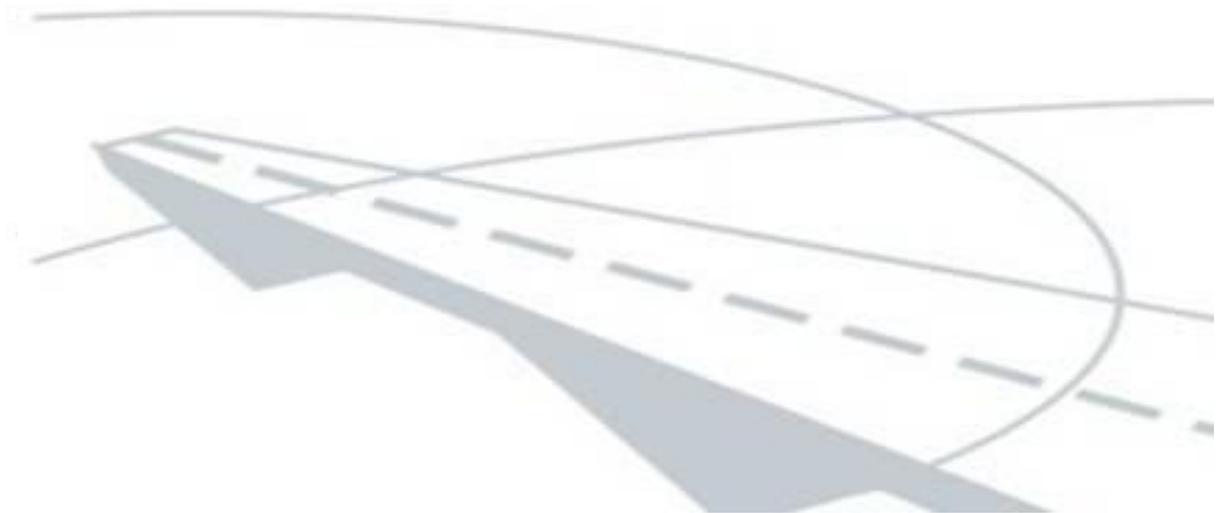
Contacto: serviciodeestudios@tinsa.es



tinsa

serviciodeestudios@tinsa.es

José Echegaray, 9
Parque empresarial
28232-Las Rozas (MADRID)
(+34) 91 336 43 36



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





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	22
PARTE PRIMERA.	24
Un hotel paso a paso.	24
Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.	24
1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento.	25
2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas.	27
a. Consideraciones para su concesión	27
a.1. Incidencia de normativa medioambiental	27
a.2. Incidencia de normativa de policía	28
3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento.	30
a. Como acto autorizante.	31
b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia	32
c. Competencia para la concesión	33
d. Procedimiento	33
d.1. Particularidades	34
d.2. Caducidad	36
d.3. Eficacia	37
4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero.	37
TALLER DE TRABAJO	39
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	39
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	42
1. Antecedentes.	42
2. Promotor.	43
3. Objeto.	43
4. Estructura de la propiedad.	43
5. Situación y ámbito de innovación.	44
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación).	44
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	56
1. Antecedentes.	56
2. Promotor.	57
3. Objeto.	57
4. Justificación de los requerimientos.	57
4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población.	57
4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial.	59
4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar.	60
TALLER DE TRABAJO	61
Transformación hotelera en residencial.	61
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.	61
TALLER DE TRABAJO	64
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	64
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.	64



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. _____ 65

- 1. Regulación estatal _____ 65
- 2. Regulación autonómica _____ 69

TALLER DE TRABAJO _____ 73

¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias. _____ 73

- 1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos. _____ 73
- 2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente. _____ 73
- 3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos. _____ 74

TALLER DE TRABAJO _____ 76

El turismo inmobiliario estratégico en Canarias. _____ 76

➤ 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 _____ 76

TALLER DE TRABAJO _____ 80

Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El caso de Murcia. _____ 80

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. _____ 80

- 1. Proyectos de interés turístico _____ 80
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. _____ 80
- 2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera. _____ 81
Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes. _____ 81

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". _____ 84

1. Introducción. _____ 84

- a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista. _____ 84
- b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero. _____ 85

2. Explotación propia. _____ 86

3. Arrendamiento _____ 86

4. Gestión por una empresa. _____ 88

5. Franquicias _____ 90

TALLER DE TRABAJO _____ 94

Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera. _____ 94

TALLER DE TRABAJO _____ 96



La inversión inmobiliaria en hoteles. _____	96
1. Inversión patrimonialista en hoteles. _____	96
2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management). _____	96
3. El gestor hotelero. _____	97
4. La franquicia hotelera. _____	98
TALLER DE TRABAJO _____	99
Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles. _____	99
1. Ventajas. _____	99
2. Inconvenientes. _____	100
3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad). _____	101
TALLER DE TRABAJO _____	102
Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles. _____	102
TALLER DE TRABAJO _____	104
Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión. _____	104
1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario. _____	104
2. El inversor inmobiliario en hoteles. _____	105
a. Riesgo. _____	105
b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management. _____	106
c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel. _____	106
d. Franquicia hotelera. _____	107
3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera. _____	108
4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero. _	111
La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit. _____	111
Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado. _____	111
Aval bancario _____	111
El caso del hotel "llave en mano". _____	111
La cláusula de rescisión. _____	112
TALLER DE TRABAJO _____	113
La retribución variable en el contrato de gestión hotelera. _____	113
TALLER DE TRABAJO _____	114
Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera. _____	114
1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad. _____	114
2. El contrato de gestión hotelero. _____	115
3. La franquicia hotelera. _____	115
TALLER DE TRABAJO _____	117
Reciprocidad entre en inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero. _____	117
1. El contrato de explotación hotelera (alquiler). _____	117
2. El contrato de gestión hotelera. _____	118
3. El riesgo de la explotación hotelera _____	118



TALLER DE TRABAJO.	119
Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera.	119
1. Contrato de franquicia.	119
Estandarización de las relaciones con los hoteles que pertenecen a la red de franquicias.	120
Cesión del derecho de explotación de un negocio hotelero y sometimiento a los manuales y estrategias que le ha facilitado el franquiciador.	120
La licencia de marca y la transmisión del know how.	120
Cláusula de cifra estimada obligatoria de ventas o de ingresos.	120
Cláusula para la fijación de precios de venta de habitaciones. Homogenización de la red hotelera franquiciada.	121
2. Contrato de arrendamiento.	121
a. Contrato de arrendamiento de establecimiento hotelero.	121
Modalidades de precio pactado	121
-Precio fijo anual, revisable cada año de acuerdo con una determinada condición habitualmente el índice de precios-	121
-Porcentaje sobre la producción que oscila alrededor del 5 por 100.	121
-Porcentaje sobre el "cash-flow" generado. Sobre el 15 por 100.	121
-Cualquiera de las dos últimas opciones complementadas con una cantidad fija.	121
b. Arrendamiento de empresa hotelera.	121
Diferencias entre el arrendamiento de inmueble hotelero y el arrendamiento de empresa hotelera.	122
Lo que se arrienda es un negocio hotelero en funcionamiento.	122
El arrendamiento de empresa en los casos de lease back inmobiliario hotelero.	122
Obligaciones de saneamiento del arrendador por cambios que afecten al funcionamiento de la empresa hotelera.	122
El pacto de retransmisión al finalizar el contrato de arrendamiento de empresa hotelera.	123
3. Contrato de gestión	123
Condiciones contractuales	123
-Período de vigencia mínimo de un año.	123
-Supervisión de la propiedad en cuestiones relativas a la conservación general del hotel.	123
-Precio de gestión con las mismas modalidades que acabamos de ver en el contrato de arrendamiento.	123
Arrendamiento de servicios hoteleros especiales.	123
Un requisito exclusivo de los contratos de gestión hotelera: el otorgamiento del poder de representación.	124
El presupuesto y los datos económicos-financieros necesarios para su elaboración.	124
Cesión de uso de la marca (no licencia de marca)	124
4. Contrato de dirección o "management"	125
TALLER DE TRABAJO.	126
Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc.	126
1. La gestión hotelera por la propiedad.	127
2. El contrato de afiliación hotelera	127
3. El contrato de franquicia	128
4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda.	129
5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria.	130
6. El contrato de gestión o management hotelero.	132
TALLER DE TRABAJO	135
¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera?	135



1. Duración del contrato de franquicia hotelera. _____	135
2. Asistencia técnica hotelera. _____	135
3. Comisión de marca. _____	135
4. Comisión de marketing. _____	136
5. Comisiones de reservas. _____	136
TALLER DE TRABAJO _____	137
¿Qué es el asset light hotelero? _____	137
1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales. ____	137
2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras? _	138
3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light? _____	138
4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? _____	139
Ventajas _____	139
Desventajas _____	139
TALLER DE TRABAJO. _____	143
Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. _____	143
1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. _____	143
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. __	144
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. ____	144
TALLER DE TRABAJO _____	146
¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? _____	146
Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida _____	146
TALLER DE TRABAJO _____	147
Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. ____	147
TALLER DE TRABAJO. _____	153
Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera. _____	153
TALLER DE TRABAJO. _____	157
Mejor ceder la gestión hotelera a un experto. _____	157
TALLER DE TRABAJO. _____	162
Precauciones en la externalización de servicios hoteleros. _____	162
TALLER DE TRABAJO _____	164
Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera. ____	164
1. Cuantía variable en función de la explotación hotelera y CAPEX. _____	164
2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable. _____	164
3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros. _____	165
4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP). _____	165
TALLER DE TRABAJO _____	166



La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. _____	166
TALLER DE TRABAJO _____	167
Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. _____	167
1. Caída de rentabilidad. _____	167
2. La quiebra de una de las partes. _____	167
3. Cláusulas indemnizatorias. _____	168
TALLER DE TRABAJO _____	169
La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. _____	169
1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? _____	169
2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. _____	169
3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. _____	169
4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. _____	170
5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. _____	170
TALLER DE TRABAJO _____	171
El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. _____	171
TALLER DE TRABAJO _____	172
Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española. _____	172
1. Contratos de alquiler hotelero. _____	172
3. Contratos de gestión hotelera (management). _____	173
4. Contratos de franquicia hotelera. _____	173
CHECK-LIST _____	187
1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes.	187
2. Modelos de gestión hotelera. _____	187
- Gestión y explotación propia. _____	187
- Gestión del propietario. _____	187
- Gestión propia y afiliación hotelera. _____	187
- Gestión propia y franquicia. _____	187
- Explotación por operador hotelero. _____	187
- Arrendamiento _____	187
4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera? _____	187
5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero _____	187
6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios _____	187
7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español	187
187	
PARTE SEGUNDA. _____	188
Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel. _____	188
Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero. _____	188
1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta.	188
2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros. _____	189



a. Construcción de hoteles. _____	189
b. Venta de hoteles. _____	190
Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera. _____	191
1. Estudio de Mercado _____	191
2. Plan de Negocio y “Master Plan”. _____	193
a. Análisis de la Oportunidad. _____	194
- Estudio de mercado: _____	194
• Tamaño y necesidades de las particiones _____	194
• Tendencias futuras _____	194
- Análisis de la competencia _____	195
• Ubicación de los competidores _____	195
- Análisis de otras instalaciones complementarias _____	195
b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio. _____	195
- Valoración de los costes iniciales. _____	195
- Visión empresarial. _____	195
c. Fase de desarrollo del negocio hotelero. _____	196
- Rentabilidad _____	196
• Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores. _____	196
3. Planificación de objetivos (“Master Plan hotelero”). _____	196
a. Programa y planificación. _____	196
b. Urbanismo y estudio de detalle. _____	197
c. Financiación e inversores. _____	197
d. Edificación y exploración hotelera. _____	198
TALLER DE TRABAJO _____	199
Plan de negocio hotelero. _____	199
1. Diagnóstico del proyecto hotelero. _____	199
2. Análisis del macroentorno (PESTEG) _____	199
• Entorno político y legal _____	199
• Entorno económico _____	199
• Entorno social-cultural y demográfico _____	199
• Entorno tecnológico _____	199
• Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica). _____	199
• Entorno global. Demanda potencial de alojamiento. _____	199
• Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) _____	199
3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero. _____	199
Oportunidades _____	199
Amenazas _____	199
4. Análisis del microentorno _____	200
• Identificación, evolución y características de la industria hotelera. _____	200
• Tasa de ocupación. _____	200
• Evaluación de la situación de la industria hotelera _____	200
• Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes _____	200
• Poder de negociación de los clientes _____	200
• Poder de negociación de los proveedores _____	200
• Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos. _____	200
• Evaluación global de la industria hotelera. _____	200
5. Evaluación interna _____	200
a. Identificación de los factores clave del éxito _____	200
b. Perfil competitivo _____	200
c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos _____	201
Fortalezas _____	201
Debilidades _____	201
TALLER DE TRABAJO _____	202



Estudios de mercado hotelero.	202
1. Objetivos	202
a. Objetivo general	202
b. Objetivos específicos	202
2. Metodología	202
a. Análisis de fuentes secundarias	203
El mercado turístico.	203
Turismo interno	203
Turismo receptor	203
El sector hotelero local	203
b. Análisis de fuentes primarias	203
Entrevistas a expertos	203
Investigación cualitativa a empresas de la zona.	203
Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta)	203
3. Estimación de la demanda	203
Incremento de la oferta del mercado disponible	203
Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible	203
Proyección de la demanda del proyecto hotelero	203
Ocupabilidad estimada	203
4. Conclusiones	203
TALLER DE TRABAJO	204
Planeamiento estratégico hotelero.	204
1. Visión de un hotel.	204
2. Valores de un hotel. Servicio al cliente.	204
3. Objetivos estratégicos	204
a. Objetivos de rentabilidad	204
b. Objetivos de crecimiento	205
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente.	205
d. Objetivos de gestión y laborales.	205
3. Estrategias del proyecto hotelero.	205
Fortalezas.	205
Debilidades	205
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero.	206
TALLER DE TRABAJO	207
Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	207
1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero.	207
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera.	207
2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero.	209
3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero.	210
4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero.	210
5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero.	210
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	210
TALLER DE TRABAJO	211
Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero.	211



1. Plan de Marketing hotelero.	211
a. Descripción del servicio hotelero.	211
b. Objetivos del Plan de Marketing	211
Objetivos cuantitativos	211
Objetivos cualitativos	211
c. Estrategia de marketing	212
1. Estrategia de segmentación	212
2. Estrategia de posicionamiento.	212
3. Estrategias de interacción de marketing.	212
Servicios hoteleros	212
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel.	213
Precio	213
Estrategias promocionales.	213
Publicidad	213
Presupuesto de Marketing	214
2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones.	214
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones	214
b. Objetivos específicos	214
c. Estrategias de Operaciones	215
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos.	215
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001	215
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel.	216
3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos	216
a. Estructura organizativa	216
1. Objetivos de personal	216
2. Requerimientos de personal	217
Área de habitaciones	217
Área de alimentos y bebidas	217
Área de servicios y mantenimiento	217
Área de ventas y marketing	217
Área de administración y recursos humanos	218
Área de informática y telecomunicaciones	218
3. Perfiles de personal	218
b. Estrategia de administración de recursos humanos	218
c. Presupuesto del Plan de RR.HH.	219
4. Plan Financiero del proyecto hotelero.	219
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	219
b. Estados financieros y flujo de caja	219
c. Flujo de caja financiero y económico	219
d. Estructura de financiación	220
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	220
f. Planes de contingencia	220
TALLER DE TRABAJO	221
Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).	221
TALLER DE TRABAJO	224
Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva.	224
1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera.	224
2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica).	224
PARTE TERCERA	232
Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.	232



Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel? _____ 232

1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). _____ 232

a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. _____ 232

- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles _____ 232

- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles _____ 232

- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles _____ 232

- TRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles _____ 232

- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles _____ 232

- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles _____ 232

- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles _____ 232

- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas _____ 232

b. Datos adicionales Márgenes y costes. _____ 233

El margen de contribución _____ 233

Coste directo fijo _____ 233

Coste indirecto fijo del hotel _____ 233

Margen de contribución _____ 233

Porcentaje de ocupación _____ 233

Unidades disponibles y tarifas. _____ 233

2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). _____ 233

a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. _____ 233

b. Las dos formas de calcular el RevPAR. _____ 234

c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? _____ 234

TALLER DE TRABAJO _____ 236

Revenue Management hotelero. _____ 236

1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. _____ 236

2. La segmentación en el negocio hotelero. _____ 236

3. Anticiparse al futuro hotelero. _____ 237

4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. _____ 237

Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) _____ 237

Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing _____ 237

Fijación de precios abiertos / Open pricing _____ 237

5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos). _____ 238

TALLER DE TRABAJO _____ 249

Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. _____ 249

1. El Revenue Management hotelero. _____ 249

2. ¿Qué es el RevPAR hotelero? _____ 249

3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero? _____ 250

TALLER DE TRABAJO _____ 252

¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? 252

1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. _____ 252

2. Benchmarking de la industria hotelera. _____ 252

3. Suplementos adicionales. _____ 252

4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación _____ 253

5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. _____ 253



TALLER DE TRABAJO	254
Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero.	254
TALLER DE TRABAJO.	256
Caso práctico de RevPAR de un hotel.	256
TALLER DE TRABAJO	258
Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel.	258
1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR).	258
2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP).	258
TALLER DE TRABAJO	260
Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero.	260
1. REVPAR	260
2. TREVPAR	261
3. GOPPAR	261
4. REVPAG	261
5. TREVPAG	262
6. GOPPAG	262
7. REVPASH	262
8. REVPAM	262
TALLER DE TRABAJO.	263
El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera.	263
1. ¿Qué es el revenue management hotelero?	263
2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles.	264
a. Canales de distribución de un hotel	265
b. Tarificación en tiempo real	265
3. El revenue manager	265
TALLER DE TRABAJO	267
La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit).	267
1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas.	267
2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no.	267
3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado.	268
TALLER DE TRABAJO.	269
Contabilidad de Costes en hoteles.	269
1. El método del coste completo (full costing)	269
a. Concepto del método del coste completo por secciones.	270
b. Ventajas e inconvenientes.	270
2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For	



the Lodging Industry" (U.S.A.L.I.)	271
a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I.	272
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I.	275
3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)?	276
a. Concepto del sistema G.R.D.	276
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles.	277
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación.	278
4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)	279
TALLER DE TRABAJO	280
La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.	280
TALLER DE TRABAJO	284
Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero.	284
Encuesta de Ocupación Hotelera	284
Índice de Precios Hoteleros (IPH)	284
La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación)	284
TALLER DE TRABAJO	290
Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.	290
Oferta y demanda hotelera.	290
Curva de demanda hotelera.	290
Número de habitaciones del hotel.	290
Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación.	290
Marketing estratégico hotelero y creación de demanda.	290
Distribución de producto hotelero.	290
Definición y segmentación del producto hotelero.	290
Estrategias overbooking hotelero.	290
Automatización de la información de un hotel.	290
PARTE CUARTA.	330
La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.	330
Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera.	330
1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles.	330
2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera.	332
a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera.	332
b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico.	333
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.	333
3. Clases de contratos de gestión hotelera.	336
a. En base a la retribución.	336
Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado.	336
Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados.	337
Categorías en base a costes.	337
• Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel.	337
• Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo.	337



• Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. _____	337
b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. _____	337
4. Plazo del contrato de gestión hotelera. _____	337
5. El propietario del hotel. Obligaciones. _____	339
6. El gestor hotelero. Obligaciones. _____	341
7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. _____	348
TALLER DE TRABAJO _____	351
Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero. _____	351
TALLER DE TRABAJO. _____	354
Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. _____	354
TALLER DE TRABAJO _____	357
El precontrato y negociación de la gestión hotelera. _____	357
1. La formalización del contrato, _____	357
2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. _____	358
TALLER DE TRABAJO. _____	360
Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. _____	360
1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. _____	360
2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. _____	360
a. Márgenes de gestión (bottom-line) _____	361
b. Incentive management fee. _____	361
c. Owners priority _____	361
d. Covenant de Loan to Value (LTV) _____	361
e. Cláusula de nondisturbance. _____	361
TALLER DE TRABAJO. _____	363
Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	363
1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	363
2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____	364
3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____	364
TALLER DE TRABAJO _____	365
¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera? _____	365
TALLER DE TRABAJO. _____	367
Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. _____	367
TALLER DE TRABAJO _____	371
¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos? _____	371
1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. _____	371
2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones. _____	371



TALLER DE TRABAJO	374
¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos?	374
CHECK-LIST	378
¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero?	378
Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera	378
Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera.	378
Indique las obligaciones del gestor hotelero.	378
Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera.	378
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.	378
¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación?	378
¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel?	378
¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado?	378
Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera.	
Posición del propietario y el operador.	378
Cláusulas entre propietarios y operadores	378
¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato?	378
Responsabilidades precontractuales de propietario y operador	378
Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones	378
Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato.	379
El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio	379
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)	379
Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.)	379
Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto.	379
Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera	379
FORMULARIO.	380
Modelo de Contrato de gestión hotelera.	380
Modelo 1	380
PRIMERA.- Objeto del contrato: la gestión del hotel.	380
SEGUNDA.- Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel.	382
TERCERA.- Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc).	382
CUARTA.- Duración y extinción.	383
QUINTA.- Retribución a la gestora (porcentaje de facturación).	383
SEXTA.- Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas.	384
Modelo 2	385
TALLER DE TRABAJO	389
Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel	389
Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento	390
Índice	390
Capítulo I: disposiciones generales	390
Antecedentes	390
Consideraciones generales	390
Inmueble objeto del contrato de arrendamiento	390
Objeto	390
Legislación aplicable y naturaleza del contrato	390
Legislación aplicable	390
Naturaleza del contrato	390



Régimen jurídico del contrato _____	390
Jurisdicción competente _____	390
Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición _____	390
Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato _____	390
Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores _____	390
Capacidad y solvencia de las empresas _____	390
Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas _____	390
Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas _____	390
Lugar y plazo de presentación de las proposiciones _____	390
Requisitos de la documentación _____	390
Constitución de garantías contenido de las proposiciones _____	390
Sobre a: documentación general _____	390
Sobre b: propuesta técnica _____	390
Sobre c: propuesta económica _____	390
Valoración de las proposiciones _____	390
Oferta técnica _____	390
Oferta económica _____	390
Recepción de documentación valoración de las ofertas _____	390
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	390
Adjudicación, formalización y publicidad del contrato _____	390
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 _____	390
Capítulo III: Ejecución del contrato _____	390
Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al hotel _____	390
Subrogación de personal _____	390
Bienes adscritos al hotel _____	390
Obligación esencial del contrato _____	390
Fondo de reposición _____	390
Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la gestión comisión de seguimiento del contrato _____	390
Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes _____	390
Derechos _____	390
Obligaciones _____	390
Derechos de la arrendataria _____	390
Obligaciones de la arrendataria _____	390
Obligaciones de la arrendataria _____	390
Mantenimiento de la categoría del hotel _____	390
Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel _____	390
Riesgo y ventura seguros _____	391
Capítulo V: régimen económico del contrato _____	391
Precio o renta del arrendamiento _____	391
Sistema de pagos por la arrendataria _____	391
Revisión de la renta _____	391
Intereses de demora _____	391
Capítulo VI _____	391
Subarriendo y cesión del contrato _____	391
Subarriendo del hotel _____	391
Cesión del contrato por la arrendataria _____	391
Venta del hotel por la arrendadora _____	391
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	391
Capítulo VII Extinción del contrato _____	391
Causas de extinción _____	391
Cumplimiento del contrato _____	391
Verificación del cumplimiento _____	391
Modificación de la plantilla _____	391
Intervención previa _____	391
Resolución del contrato _____	391



Causas de resolución	391
Efectos de la resolución	391
Reversión del hotel	391
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial	391
Anexo II- Modelo de constitución de garantía	391
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar	391
Anexo IV- Compromiso de subrogación	391
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria	391
Anexo VI- Memoria económica	391
Anexo VII- Modelo oferta económica	391

TALLER DE TRABAJO **451**

Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. **451**

Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. **451**

Órgano de contratación **452**

Procedimiento de adjudicación **452**

Duración del contrato. **452**

Tipo de licitación o canon. **452**

Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. **453**

Capacidad para contratar **453**

Presentación y contenido de las proposiciones **453**

Criterios de valoración de las ofertas. **456**

Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones **457**

Toma de decisión y requerimiento de documentación **458**

Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores. **459**

Devolución de documentación a los licitadores. **459**

Derechos y obligaciones específicas del contratista. **459**

Derechos y obligaciones **462**

Causas de resolución de la concesión. **463**

Sucesión del contratista **463**

Responsabilidad y seguros **464**

Subcontratación. **464**

Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato. **465**

Gastos a cargo del adjudicatario **465**

Jurisdicción competente. **465**

Declaración responsable de tener capacidad para contratar **465**

TALLER DE TRABAJO **467**

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

Pliego de condiciones administrativas **467**

1. Disposiciones generales **468**

1.1. Régimen jurídico **468**

1.2. Perfil del contratante. **468**

1.3. Objeto **468**

1.4. Duración **468**



1.5. Presupuesto de la inversión de rehabilitación	468
1.6. Limitación en cuanto a la disposición del inmueble	468
1.6.1. Transmisión	468
1.6.2. Gravamen hipotecario	468
2. Forma de adjudicación: preparación de ofertas, adjudicación y garantías.	468
2.1. Procedimiento, forma y criterios objetivos de adjudicación	468
2.2. Lugar y plazo de presentación de las propuestas	468
2.3. Forma de presentación de las propuestas	468
2.4. Reunión informativa previa y consultas de los licitadores	468
2.5. Constitución de garantía provisional	468
2.6. Adjudicación provisional	468
2.7. Actuaciones previas a la formalización del contrato	468
2.7.1. Obligaciones tributarias	468
2.7.2. Obligaciones con la seguridad social	468
2.7.3. Garantía definitiva.	468
2.7.4. Escritura de formalización de la unión temporal de empresarios	468
2.7.5. Abono de los anuncios de licitación.	468
2.7.6. Pólizas de seguros	468
2.7.7. Otra documentación.	468
2.8. Adjudicación definitiva del contrato.	468
2.9. Formalización del contrato	468
3. Ejecución del contrato.	468
3.1. Condiciones generales y especiales de realización del contrato	468
3.1.1. Condiciones generales de realización del contrato.	468
3.1.1.1. Licencias, autorizaciones y tributos	468
3.1.1.2. Inicio del contrato	468
3.2. Redacción del proyecto o proyectos de construcción	468
3.3. Ejecución de las obras	468
3.3.1. Dirección de las obras por el concesionario	468
3.3.2. Libro de órdenes y asistencias	468
3.3.3. Dirección facultativa.	468
3.3.4. Comunicación de la conclusión de las obras nuevas o de mejora	468
3.3.5. Indemnización de daños y perjuicios	468
3.3.6. Obras de conservación y reparación	468
3.4. Inspección general de la explotación	468
4. Derechos y obligaciones de las partes	468
4.1. Derechos de la administración	468
4.2. Derechos del superficiario	468
4.3. Obligaciones del superficiario	468
4.4. Mantenimiento de la categoría de hotel	468
4.5. Riesgo y ventura.	468
4.6. Otras obligaciones del adjudicatario	468
4.7. Deber de colaboración.	468
5. Régimen económico del contrato	468
5.1. Presupuesto de la inversión de rehabilitación.	468
5.2. Precio a satisfacer	468
5.3. Otros gastos a cuenta del concesionario.	468
5.4. Pagos por el adjudicatario.	469
5.5. Actualización del importe de los precios	469
5.6. Regularización por gratuidades	469
5.7. Infracciones y penalidades por incumplimiento de obligaciones contractuales.	469
5.7.1. Penalidades por vulneración de las obligaciones del Adjudicatario	469
5.7.2. Graduación de las infracciones	469
5.7.3. Penalidades	469
5.7.4. Graduación de las penalidades.	469
5.7.5. Instrucción del expediente y del procedimiento	469
5.7.6. Inicio del procedimiento de imposición de penalidades	469
5.7.7. Reconocimiento de responsabilidad o pago voluntario	469
5.7.8. Ejecución de las penalidades económicas al adjudicatario	469
5.7.9. Actualización de las penalidades	469



6. Cesión y modificación del contrato	469
6.1. Cesión del contrato	469
6.2. Modificación del contrato	469
7. Conclusión y extinción del contrato	469
7.1. Causas de extinción	469
7.2. Extinción	469
7.2.1. Verificación del cumplimiento.	469
7.2.2. Intervención del funcionamiento por la administración con carácter previo a la finalización del plazo de la concesión.	469
7.3. Resolución del contrato.	469
7.3.1. Causas de resolución	469
7.3.2. Efectos de la resolución	469
7.3.3. Reversión del inmueble.	469
8.1. Prerrogativas.	469
8.2. Jurisdicción competente.	469
Anexos	469

TALLER DE TRABAJO **541**

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. **541**

Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros	542
Plazo	542
Entidad contratante	542
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)	542
Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.)	542
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).	542
Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio	542
Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo.	542
Programa Funcional.	542
Subcontratación y cesión del contrato	542
Sucesión del contratista.	542
Redacción del proyecto y ejecución de las obras	542
Riesgo y ventura	542
Fianza provisional y definitiva	542
Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión.	542

CHECK-LIST **625**

Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera	625
1. Concepto, función económica y regulación aplicable.	625
2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera	625
3. Obligaciones de las partes	625
4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas	625
5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento	625

Capítulo 8. 'Condo-hoteles'. **626**



Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.	626
Andalucía	627
Baleares.	629
Canarias	630
Cataluña.	631
a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación.	632
b. Preservar el uso turístico.	633
c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero.	633
d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario.	633
Murcia	634
TALLER DE TRABAJO	634
La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia.	634
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.	634
Condohotel	634
Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares	634
Comunidad Valenciana	636
TALLER DE TRABAJO.	637
'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones.	637
TALLER DE TRABAJO.	640
'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel".	640
1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel.	640
2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora.	641
3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos.	641
4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel.	641
5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel?	642
6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel"	642
TALLER DE TRABAJO.	644
'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal.	644
TALLER DE TRABAJO.	647
Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?	647
1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras.	647
2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel.	648
3. "Hoja de privilegios" del condohotel.	648
4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero.	648
5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero.	649
6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera.	649
TALLER DE TRABAJO	651



Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel. _____	651
CHECK-LIST _____	674
1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel? _____	674
2. Ventajas del Condohotel. _____	674
3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera? _____	674
4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? _____	675
5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano? _____	675
6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____	675
7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____	676
PARTE QUINTA. _____	677
El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad. _____	677
Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero. _____	677
Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero. _____	686
TALLER DE TRABAJO. _____	694
El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf. ____	694
TALLER DE TRABAJO. _____	699
El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales. _____	699
TALLER DE TRABAJO. _____	706
Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor densidad. _____	706
ANEXO 1 _____	730
Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico). _____	730
ANEXO 2 _____	751
Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia. _____	751



¿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.

