



ESQUEMÁTICA DE LA INVERSIÓN INMOBILIARIA HOTELERA EN ESPAÑA POR CBRE



- **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.**

10 de enero de 2019

El volumen de inversión en el sector hotelero español ha registrado un nuevo record en 2018 alcanzando los 4.900 millones de euros, un 33% más que a cierre de 2017. Según datos de la consultora inmobiliaria CBRE, durante el año 2018 se han transaccionado 240 activos hoteleros, que suman 36.500 habitaciones.

Del total de la inversión, el 64% se corresponde con activos vacacionales, mientras que el 36% se ha dado en activos urbanos. En cuanto al perfil inversor, la mayor parte ha sido de inversores institucionales (66%), seguido de grupos hoteleros (21%) e inversores privados o family office (13%).

Destaca el crecimiento de la inversión en las Islas Canarias, que ha aumentado un 92%, llegando a concentrar el 35% del total de la inversión registrada en España. Le siguen las Islas Baleares, con un 20% y Madrid con un 12%.

INVERSIÓN HOTELERA 2018

- RÉCORD HISTÓRICO EN ESPAÑA -

REGISTRADO POR CBRE HOTELS

Todos los datos son aproximaciones e incluyen las estimaciones llevadas a cabo por CBRE. Enero 2019

4.900

MILLONES DE EUROS
TRANSACCIONADOS

240

ACTIVOS
HOTELEROS

36.500

HABITACIONES

2.800

FUTURAS HABITACIONES
EN EDIFICIOS, SOLARES Y
PROYECTOS VENDIDOS

RESUMEN (PORCENTAJE DEL VOLUMEN TOTAL INVERTIDO)



POSICIONAMIENTO

36%
ACTIVOS URBANOS

64%
ACTIVOS VACACIONALES



CATEGORÍA

3* - 11%

4* - 64%

5* - 21%

OTROS - 4%



TRANSACCIÓN

35%
ACTIVOS INDIVIDUALES

65%
CARTERAS Y PORFOLIOS



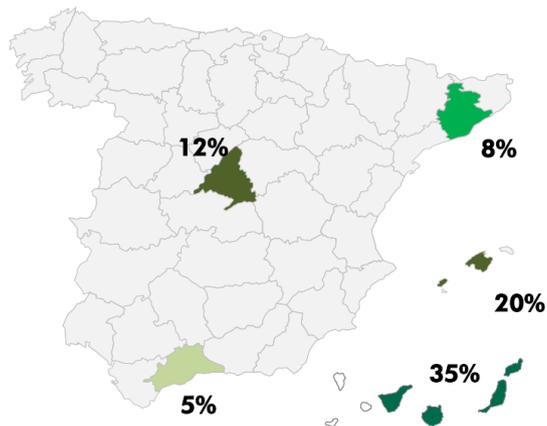
INVERSOR

66%
INSTITUCIONAL Y OTROS

13%
PRIVADO/REAL
ESTATE/FAMILY OFFICE

21%
GRUPO HOTELERO

PRINCIPALES DESTINOS DE INVERSIÓN



PRINCIPALES OPERACIONES

TRANSACCIÓN

PORFOLIO HISPANIA

PORFOLIO NH

HOTEL VILLA MAGNA

PORFOLIO ALUA

PORFOLIO SILKEN

PORFOLIO ATOM

TOTAL ESTIMADO 2.990 millones de euros

2017 VS 2018

NÚMERO DE ACTIVOS Y HABITACIONES

SE HA TRANSACCIONADO UN 17% Y UN 30% MÁS DE
ACTIVOS Y HABITACIONES RESPECTIVAMENTE

POSICIONAMIENTO

LOS ACTIVOS VACACIONALES HAN REPRESENTADO UN
64% FRENTE AL 60% DEL 2017. LA INVERSIÓN EN
URBANO HA PASADO DEL 40% AL 36% (AUNQUE EN
TÉRMINOS ABSOLUTOS HA AUMENTADO UN 10%)



VOLUMEN DE INVERSIÓN
LA INVERSIÓN TOTAL HA SIDO UN
33% SUPERIOR EN 2018

DESTINO DE LA INVERSIÓN
LOS CAMBIOS DE INVERSIÓN MÁS RELEVANTES SE HAN
VISTO EN BARCELONA Y LAS CANARIAS,
DISMINUYENDO EN EL PRIMER CASO EN UN 28% Y
AUMENTANDO EN EL SEGUNDO EN UN 92%

TIPOLOGÍA DE TRANSACCIÓN
LA INVERSIÓN EN PORFOLIOS SUPUSO EN
2017 UN 36% DEL TOTAL, MIENTRAS QUE
EN 2018 HA REPRESENTADO EL 65%

“

El año 2018 acaba con el volumen de inversión históricamente más alto del mercado hotelero español y pone el colofón a un lustro prodigioso de la industria turística en nuestro país. Además de la vertiginosa compraventa de activos hoteleros, cabe destacar nuevamente una notable renovación de la planta hotelera española que está hoy mejor armada para afrontar los retos que se vislumbran en el horizonte como la consolidación de los destinos competidores, el impacto de un Brexit duro o la desaceleración de la economía española. Además, CBRE Hotels culmina otro año de éxitos entre los que destaca la venta del 50% de Hospes Hotels a Gaw Capital.

JORGE RUIZ
DIRECTOR NACIONAL
CBRE HOTELS ESPAÑA

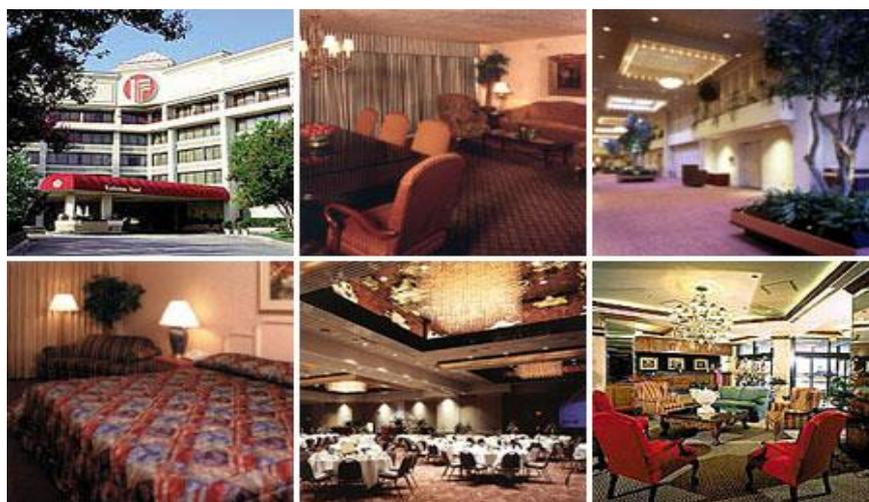
“

Durante el 2018 hemos visto una gran entrada de capital core institucional a las principales ciudades españolas, donde Madrid ha concentrado la mayoría del interés inversor en detrimento de Barcelona por la inestabilidad de sus resultados operativos durante el año. En 2019 veremos una ligera recuperación del mercado barcelonés y un crecimiento sustancial del volumen de inversión en la Ciudad Condal. Por otro lado, el mercado vacacional ha registrado un récord con la transacción de Hispania, la operación de mayor volumen en la historia del mercado hotelero español. Todo apunta a que el año que viene veremos más transacciones individuales en costa orientadas a cambios de conceptos hoteleros, especialmente hacia los segmentos de *All-Inclusive* de alta gama y *Lifestyle*.

MIGUEL CASAS
DIRECTOR SÉNIOR
CBRE HOTELS ESPAÑA



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





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	24
PARTE PRIMERA.	26
Un hotel paso a paso.	26
Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.	26
1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento.	27
2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas.	29
a. Consideraciones para su concesión	29
a.1. Incidencia de normativa medioambiental	29
a.2. Incidencia de normativa de policía	30
3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento.	32
a. Como acto autorizante.	33
b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia	34
c. Competencia para la concesión	35
d. Procedimiento	35
d.1. Particularidades	36
d.2. Caducidad	38
d.3. Eficacia	39
4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero.	39
TALLER DE TRABAJO	41
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	41
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	44
1. Antecedentes.	44
2. Promotor.	45
3. Objeto.	45
4. Estructura de la propiedad.	45
5. Situación y ámbito de innovación.	46
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación).	46
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	58
1. Antecedentes.	58
2. Promotor.	59
3. Objeto.	59
4. Justificación de los requerimientos.	59
4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población.	59
4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial.	61
4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar.	62
TALLER DE TRABAJO	63
Transformación hotelera en residencial.	63
Modificación del Plan General de Ordenación Urbana con el fin de cambiar el uso hotelero por el de residencial. Establecimiento de prima de aprovechamiento para uso hotelero alternativo al residencial indiferenciado con condiciones como el límite de edificabilidad.	63
TALLER DE TRABAJO	66



Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	66
Lo habitual es el derecho de superficie para construir un hotel en suelo ajeno, pero también se utiliza el arrendamiento de suelo para uso terciario.	66
Capítulo 2. Segundo paso: La autorización administrativa del hotel, desde la perspectiva estatal y autonómica. Solicitudes (documentación soporte, planos, etc.), autorizaciones provisionales, definitivas, recursos. La relación entre el expediente turístico y el expediente municipal de apertura.	
1. Regulación estatal	67
2. Regulación autonómica	71
TALLER DE TRABAJO	76
¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias.	76
1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos.	76
2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente.	76
3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos.	77
TALLER DE TRABAJO	79
El turismo inmobiliario estratégico en Canarias.	79
➤ Turismo inmobiliario y gestión hotelera y urbanismo de Canarias. Ventajas de la declaración de inversión extranjera en una promoción inmobiliaria turística. Tramitación preferente de Inversiones Estratégicas para Canarias	79
TALLER DE TRABAJO	83
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El caso de Murcia.	83
Modificación de la Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia por la Ley 10/2018, de 9 de noviembre, de Aceleración de la Transformación del Modelo Económico Regional para la Generación de Empleo Estable de Calidad.	83
1. Proyectos de interés turístico	83
Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera.	83
2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera.	84
Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes.	84
Capítulo 3. Tercer paso: ¿Cómo explotar el hotel? Explotación propia. Gestión por una empresa. Franquicia. Comercialización de hoteles independientes. Diferencias básicas entre el contrato de franquicia, de arrendamiento, de gestión y de dirección o “management”.	
1. Introducción.	87
a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista.	87
b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero.	88
2. Explotación propia.	89
3. Arrendamiento	89



4. Gestión por una empresa.	91
5. Franquicias	93
TALLER DE TRABAJO	97
Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera.	97
TALLER DE TRABAJO	99
La inversión inmobiliaria en hoteles.	99
1. Inversión patrimonialista en hoteles.	99
2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management).	99
3. El gestor hotelero.	100
4. La franquicia hotelera.	101
TALLER DE TRABAJO	102
Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles.	102
1. Ventajas.	102
2. Inconvenientes.	103
3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad).	104
TALLER DE TRABAJO	105
Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles.	105
TALLER DE TRABAJO	107
Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión.	107
1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario.	107
2. El inversor inmobiliario en hoteles.	108
a. Riesgo.	108
b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management.	109
c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel.	109
d. Franquicia hotelera.	110
3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera.	111
4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero.	114
La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit.	114
Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado.	114
Aval bancario	114
El caso del hotel "llave en mano".	115
La cláusula de rescisión.	115
TALLER DE TRABAJO	116
La retribución variable en el contrato de gestión hotelera.	116
TALLER DE TRABAJO	117



Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera.	117
1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad.	117
2. El contrato de gestión hotelero.	118
3. La franquicia hotelera.	118
TALLER DE TRABAJO	120
Reciprocidad entre en inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero.	120
1. El contrato de explotación hotelera (alquiler).	120
2. El contrato de gestión hotelera.	121
3. El riesgo de la explotación hotelera	121
TALLER DE TRABAJO.	122
Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera.	122
1. Contrato de franquicia.	122
Estandarización de las relaciones con los hoteles que pertenecen a la red de franquicias.	123
Cesión del derecho de explotación de un negocio hotelero y sometimiento a los manuales y estrategias que le ha facilitado el franquiciador.	123
La licencia de marca y la transmisión del know how.	123
Cláusula de cifra estimada obligatoria de ventas o de ingresos.	123
Cláusula para la fijación de precios de venta de habitaciones. Homogenización de la red hotelera franquiciada.	124
2. Contrato de arrendamiento.	124
a. Contrato de arrendamiento de establecimiento hotelero.	124
Modalidades de precio pactado	124
-Precio fijo anual, revisable cada año de acuerdo con una determinada condición -habitualmente el índice de precios-.	124
-Porcentaje sobre la producción que oscila alrededor del 5 por 100.	124
-Porcentaje sobre el "cash-flow" generado. Sobre el 15 por 100.	124
-Cualquiera de las dos últimas opciones complementadas con una cantidad fija.	124
b. Arrendamiento de empresa hotelera.	124
Diferencias entre el arrendamiento de inmueble hotelero y el arrendamiento de empresa hotelera.	125
Lo que se arrienda es un negocio hotelero en funcionamiento.	125
El arrendamiento de empresa en los casos de lease back inmobiliario hotelero.	125
Obligaciones de saneamiento del arrendador por cambios que afecten al funcionamiento de la empresa hotelera.	126
El pacto de retransmisión al finalizar el contrato de arrendamiento de empresa hotelera.	126
3. Contrato de gestión	126
Condiciones contractuales	126
-Período de vigencia mínimo de un año.	127
-Supervisión de la propiedad en cuestiones relativas a la conservación general del hotel.	127
-Precio de gestión con las mismas modalidades que acabamos de ver en el contrato de arrendamiento.	127
Arrendamiento de servicios hoteleros especiales.	127
Un requisito exclusivo de los contratos de gestión hotelera: el otorgamiento del poder de representación.	127
El presupuesto y los datos económicos-financieros necesarios para su elaboración.	127
Cesión de uso de la marca (no licencia de marca)	128



4. Contrato de dirección o "management" _____	128
TALLER DE TRABAJO. _____	129
Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc.	129
1. La gestión hotelera por la propiedad. _____	130
2. El contrato de afiliación hotelera _____	130
3. El contrato de franquicia _____	131
4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda. __	132
5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria. _____	133
6. El contrato de gestión o management hotelero. _____	135
TALLER DE TRABAJO _____	138
¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera? _____	138
1. Duración del contrato de franquicia hotelera. _____	138
2. Asistencia técnica hotelera. _____	138
3. Comisión de marca. _____	138
4. Comisión de marketing. _____	139
5. Comisiones de reservas. _____	139
TALLER DE TRABAJO _____	140
¿Qué es el asset light hotelero? _____	140
1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales. _____	140
2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras? _____	141
3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light? _____	141
4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? _____	142
Ventajas _____	142
Desventajas _____	142
TALLER DE TRABAJO. _____	146
Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. _____	146
1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. _____	146
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. _____	147
3. Hay dos opciones: contratos de alquiler con un variable sobre los beneficios o contratos de gestión con un mínimo de la inversión, garantizado y avalado. _____	147
TALLER DE TRABAJO _____	149
¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? _____	149



Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida _____	149
TALLER DE TRABAJO _____	150
Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. _____	150
TALLER DE TRABAJO. _____	156
Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera. _____	156
TALLER DE TRABAJO. _____	160
Mejor ceder la gestión hotelera a un experto. _____	160
TALLER DE TRABAJO. _____	165
Precauciones en la externalización de servicios hoteleros. _____	165
TALLER DE TRABAJO _____	167
Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera. _____	167
1. Cuantía variable en función de la explotación hotelera y CAPEX. _____	167
2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable. _____	167
3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros. _____	168
4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP). _____	168
TALLER DE TRABAJO _____	169
La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. _____	169
TALLER DE TRABAJO _____	170
Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. _____	170
1. Caída de rentabilidad. _____	170
2. La quiebra de una de las partes. _____	170
3. Cláusulas indemnizatorias. _____	171
TALLER DE TRABAJO _____	172
La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. _____	172
1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? _____	172
2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. _____	172
3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. _____	172
4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. _____	173
5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. _____	173
TALLER DE TRABAJO _____	174
El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. _____	174
TALLER DE TRABAJO _____	175



Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española.	175
1. Contratos de alquiler hotelero.	175
3. Contratos de gestión hotelera (management).	176
4. Contratos de franquicia hotelera.	176
CHECK-LIST	190
1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes.	190
2. Modelos de gestión hotelera.	190
- Gestión y explotación propia.	190
- Gestión del propietario.	190
- Gestión propia y afiliación hotelera.	190
- Gestión propia y franquicia.	190
- Explotación por operador hotelero.	190
- Arrendamiento	190
4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera?	190
5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero	190
6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios	190
7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español	190
PARTE SEGUNDA.	191
Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel.	191
Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero.	191
1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta.	191
2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros.	192
a. Construcción de hoteles.	192
b. Venta de hoteles.	193
Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera.	194
1. Estudio de Mercado	194
2. Plan de Negocio y “Master Plan”.	196
a. Análisis de la Oportunidad.	197
- Estudio de mercado:	197
• Tamaño y necesidades de las particiones	197
• Tendencias futuras	197
- Análisis de la competencia	198
• Ubicación de los competidores	198
- Análisis de otras instalaciones complementarias	198
b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio.	198
- Valoración de los costes iniciales.	198
- Visión empresarial.	198
c. Fase de desarrollo del negocio hotelero.	199
- Rentabilidad	199
• Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores.	199
3. Planificación de objetivos (“Master Plan hotelero”).	199



a. Programa y planificación. _____	199
b. Urbanismo y estudio de detalle. _____	200
c. Financiación e inversores. _____	200
d. Edificación y exploración hotelera. _____	201
TALLER DE TRABAJO _____	202
Plan de negocio hotelero. _____	202
1. Diagnóstico del proyecto hotelero. _____	202
2. Análisis del macroentorno (PESTEG) _____	202
• Entorno político y legal _____	202
• Entorno económico _____	202
• Entorno social-cultural y demográfico _____	202
• Entorno tecnológico _____	202
• Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica). _____	202
• Entorno global. Demanda potencial de alojamiento. _____	202
• Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) _____	202
3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero. _____	202
Oportunidades _____	202
Amenazas _____	202
4. Análisis del microentorno _____	203
• Identificación, evolución y características de la industria hotelera. _____	203
• Tasa de ocupación. _____	203
• Evaluación de la situación de la industria hotelera _____	203
• Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes _____	203
• Poder de negociación de los clientes _____	203
• Poder de negociación de los proveedores _____	203
• Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos. _____	203
• Evaluación global de la industria hotelera. _____	203
5. Evaluación interna _____	203
a. Identificación de los factores clave del éxito _____	203
b. Perfil competitivo _____	203
c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos _____	204
Fortalezas _____	204
Debilidades _____	204
TALLER DE TRABAJO _____	205
Estudios de mercado hotelero. _____	205
1. Objetivos _____	205
a. Objetivo general _____	205
b. Objetivos específicos _____	205
2. Metodología _____	205
a. Análisis de fuentes secundarias _____	206
El mercado turístico. _____	206
Turismo interno _____	206
Turismo receptor _____	206
El sector hotelero local _____	206
b. Análisis de fuentes primarias _____	206
Entrevistas a expertos _____	206



Investigación cualitativa a empresas de la zona. _____	206
Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta) _____	206
3. Estimación de la demanda _____	206
Incremento de la oferta del mercado disponible _____	206
Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible _____	206
Proyección de la demanda del proyecto hotelero _____	206
Ocupabilidad estimada _____	206
4. Conclusiones _____	206
TALLER DE TRABAJO _____	207
Planeamiento estratégico hotelero. _____	207
1. Visión de un hotel. _____	207
2. Valores de un hotel. Servicio al cliente. _____	207
3. Objetivos estratégicos _____	207
a. Objetivos de rentabilidad _____	207
b. Objetivos de crecimiento _____	208
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente. _____	208
d. Objetivos de gestión y laborales. _____	208
3. Estrategias del proyecto hotelero. _____	208
Fortalezas. _____	208
Debilidades _____	208
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero. _____	209
TALLER DE TRABAJO _____	210
Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) _____	210
1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero. _____	210
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera. _____	210
2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero. _____	212
3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero. _____	213
4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero. _____	213
5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero. _____	213
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos _____	213
TALLER DE TRABAJO _____	214
Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero. _____	214
1. Plan de Marketing hotelero. _____	214
a. Descripción del servicio hotelero. _____	214
b. Objetivos del Plan de Marketing _____	214
Objetivos cuantitativos _____	214
Objetivos cualitativos _____	214
c. Estrategia de marketing _____	215
1. Estrategia de segmentación _____	215
2. Estrategia de posicionamiento. _____	215



3. Estrategias de interacción de marketing. _____	215
Servicios hoteleros _____	215
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel. _____	216
Precio _____	216
Estrategias promocionales. _____	216
Publicidad _____	216
Presupuesto de Marketing _____	217
2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones.	217
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones _____	217
b. Objetivos específicos _____	217
c. Estrategias de Operaciones _____	218
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos. _____	218
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001 _____	218
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel. _____	219
3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos _____	219
a. Estructura organizativa _____	219
1. Objetivos de personal _____	219
2. Requerimientos de personal _____	220
Área de habitaciones _____	220
Área de alimentos y bebidas _____	220
Área de servicios y mantenimiento _____	220
Área de ventas y marketing _____	220
Área de administración y recursos humanos _____	221
Área de informática y telecomunicaciones _____	221
3. Perfiles de personal _____	221
b. Estrategia de administración de recursos humanos _____	221
c. Presupuesto del Plan de RR.HH. _____	222
4. Plan Financiero del proyecto hotelero. _____	222
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio _____	222
b. Estados financieros y flujo de caja _____	222
c. Flujo de caja financiero y económico _____	222
d. Estructura de financiación _____	223
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera _____	223
f. Planes de contingencia _____	223
TALLER DE TRABAJO _____	224
Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.). _____	224
TALLER DE TRABAJO _____	227
Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva. _____	227
1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera. _____	227
2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica). _____	227
PARTE TERCERA _____	235
Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad. _____	235
Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel? _____	235
1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). _____	235



a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. _____	235
- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles _____	235
- TRRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles _____	235
- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles _____	235
- TRRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles _____	235
- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles _____	235
- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles _____	235
- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles _____	235
- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas _____	235
b. Datos adicionales Márgenes y costes. _____	236
El margen de contribución _____	236
Coste directo fijo _____	236
Coste indirecto fijo del hotel _____	236
Margen de contribución _____	236
Porcentaje de ocupación _____	236
Unidades disponibles y tarifas. _____	236
2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). _____	236
a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. _____	236
b. Las dos formas de calcular el RevPAR. _____	237
c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? _____	237
TALLER DE TRABAJO _____	239
Revenue Management hotelero. _____	239
1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. _____	239
2. La segmentación en el negocio hotelero. _____	239
3. Anticiparse al futuro hotelero. _____	240
4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. _____	240
Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) _____	240
Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing _____	240
Fijación de precios abiertos / Open pricing _____	240
5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos). _____	241
TALLER DE TRABAJO _____	252
Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. _____	252
1. El Revenue Management hotelero. _____	252
2. ¿Qué es el RevPAR hotelero? _____	252
3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero? _____	253
TALLER DE TRABAJO _____	255
¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? _____	255
1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. _____	255
2. Benchmarking de la industria hotelera. _____	255
3. Suplementos adicionales. _____	255



4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación _____	256
5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. _____	256
TALLER DE TRABAJO _____	257
Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero. _____	257
TALLER DE TRABAJO. _____	259
Caso práctico de RevPAR de un hotel. _____	259
TALLER DE TRABAJO _____	261
Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel. _____	261
1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR). _____	261
2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP). _____	261
TALLER DE TRABAJO _____	263
Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero. _____	263
1. REVPAR _____	263
2. TREVPAR _____	264
3. GOPPAR _____	264
4. REVPAG _____	264
5. TREVPAG _____	265
6. GOPPAG _____	265
7. REVPASH _____	265
8. REVPAM _____	265
TALLER DE TRABAJO. _____	266
El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera. _____	266
1. ¿Qué es el revenue management hotelero? _____	266
2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles. _____	267
a. Canales de distribución de un hotel _____	268
b. Tarifación en tiempo real _____	268
3. El revenue manager _____	268
TALLER DE TRABAJO _____	270
La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit). _____	270
1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas. _____	270
2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no. _	270
3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado.	



_____	271
TALLER DE TRABAJO. _____	272
Contabilidad de Costes en hoteles. _____	272
1. El método del coste completo (full costing) _____	272
a. Concepto del método del coste completo por secciones. _____	273
b. Ventajas e inconvenientes. _____	273
2. El método del coste variable (direct costing). “Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry” (U.S.A.L.I.) _____	274
a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I. _____	275
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I. _____	278
3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)? _____	279
a. Concepto del sistema G.R.D. _____	279
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles. _____	280
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación. _____	281
4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)	282
TALLER DE TRABAJO _____	283
La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles. _____	283
TALLER DE TRABAJO _____	287
Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero. _____	287
Encuesta de Ocupación Hotelera _____	287
Índice de Precios Hoteleros (IPH) _____	287
La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación) _____	287
TALLER DE TRABAJO _____	293
Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.	293
Oferta y demanda hotelera. _____	293
Curva de demanda hotelera. _____	293
Número de habitaciones del hotel. _____	293
Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación. _____	293
Marketing estratégico hotelero y creación de demanda. _____	293
Distribución de producto hotelero. _____	293
Definición y segmentación del producto hotelero. _____	293
Estrategias overbooking hotelero. _____	293
Automatización de la información de un hotel. _____	293
PARTE CUARTA. _____	333
La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera. _____	333
Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera. _____	333
1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles. _____	333
2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera. _____	335
a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera. _____	335



b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico. _____	336
El contrato de gestión hotelera se caracteriza por sus cláusulas relativas a su duración, la 'performance' del hotel, financiación, los honorarios de gestión, las restricciones a la libre transmisibilidad del hotel, el "key money", las obligaciones de no injerencia por el titular del hotel, el 'compliance', la reserva de FF&E, etc. _____	336
3. Clases de contratos de gestión hotelera. _____	339
a. En base a la retribución. _____	339
Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado. _____	340
Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados. _____	340
Categorías en base a costes. _____	340
• Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel. _____	340
• Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo. _____	340
• Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. _____	340
b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. _____	340
4. Plazo del contrato de gestión hotelera. _____	341
5. El propietario del hotel. Obligaciones. _____	342
6. El gestor hotelero. Obligaciones. _____	344
7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. _____	351
TALLER DE TRABAJO _____	354
Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero. _____	354
TALLER DE TRABAJO. _____	357
Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. _____	357
TALLER DE TRABAJO _____	360
El precontrato y negociación de la gestión hotelera. _____	360
1. La formalización del contrato, _____	360
2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. _____	361
TALLER DE TRABAJO. _____	363
Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. _____	363
1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. _____	363
2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. _____	363
a. Márgenes de gestión (bottom-line) _____	364
b. Incentive management fee. _____	364
c. Owners priority _____	364
d. Covenant de Loan to Value (LTV) _____	364
e. Cláusula de nondisturbance. _____	364
TALLER DE TRABAJO. _____	366
Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	366
1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	366



2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____	367
3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____	367
TALLER DE TRABAJO _____	368
¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera? _____	368
TALLER DE TRABAJO. _____	370
Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. _____	370
TALLER DE TRABAJO _____	374
¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos? 374	
1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. _____	374
2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones. _____	374
TALLER DE TRABAJO _____	377
¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos? _____	377
CHECK-LIST _____	381
¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero? _____	381
Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera _____	381
Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera. _____	381
Indique las obligaciones del gestor hotelero. _____	381
Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera. 381	
Redacte una cláusula de protección al propietario que decidiera ceder el establecimiento a terceros en management o arrendamiento y análisis de los posibles derechos de su estor hotelero. _____	381
¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación? _____	381
¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel? _____	381
¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado? _____	381
Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. Posición del propietario y el operador. _____	381
Cláusulas entre propietarios y operadores _____	381
¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato? _____	381
Responsabilidades precontractuales de propietario y operador _____	381
Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones _____	381
Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato. 382	
El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio _____	382
Cláusulas de remuneración del gestor. Tarifa Base (Management Fee). Tarifa de Incentivos (Incentive Fee). Tarifa de Servicios de Grupo (Group Services Fee). Tarifa de Resolución anticipada (Termination Fee). Tarifa de Servicios de pre-apertura (Pre-opening Fee) _____	382
Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.) _____	382
Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto. _____	382
Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera _____	382
FORMULARIO. _____	383
Modelo de Contrato de gestión hotelera. _____	383
Modelo 1 _____	383



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

TALLER DE TRABAJO _____ 392

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

	392
Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento _____	393
Índice _____	393
Capítulo I: disposiciones generales _____	393
Antecedentes _____	393
Consideraciones generales _____	393
Inmueble objeto del contrato de arrendamiento _____	393
Objeto _____	393
Legislación aplicable y naturaleza del contrato _____	393
Legislación aplicable _____	393
Naturaleza del contrato _____	393
Régimen jurídico del contrato _____	393
Jurisdicción competente _____	393
Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición _____	393
Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato _____	393
Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos	
documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores _____	393
Capacidad y solvencia de las empresas _____	393
Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas _____	393
Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas _____	393
Lugar y plazo de presentación de las proposiciones _____	393
Requisitos de la documentación _____	393
Constitución de garantías contenido de las proposiciones _____	393
Sobre a: documentación general _____	393
Sobre b: propuesta técnica _____	393
Sobre c: propuesta económica _____	393
Valoración de las proposiciones _____	393
Oferta técnica _____	393
Oferta económica _____	393
Recepción de documentación valoración de las ofertas _____	393
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	393
Adjudicación, formalización y publicidad del contrato _____	393
clasificación de las ofertas, adjudicación del contrato y notificación de la adjudicación formalización del	
contrato abono de anuncios de licitación devolución de documentación presentada por los licitadores	393
Capítulo III: Ejecución del contrato _____	393
Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al	
hotel _____	393
Subrogación de personal _____	393
Bienes adscritos al hotel _____	393
Obligación esencial del contrato _____	393
Fondo de reposición _____	393
Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la	
gestión comisión de seguimiento del contrato _____	393



Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes _____	393
Derechos _____	393
Obligaciones _____	394
Derechos de la arrendataria _____	394
Obligaciones de la arrendataria _____	394
Obligaciones de la arrendataria _____	394
Mantenimiento de la categoría del hotel _____	394
Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel _____	394
Riesgo y ventura seguros _____	394
Capítulo V: régimen económico del contrato _____	394
Precio o renta del arrendamiento _____	394
Sistema de pagos por la arrendataria _____	394
Revisión de la renta _____	394
Intereses de demora _____	394
Capítulo VI _____	394
Subarriendo y cesión del contrato _____	394
Subarriendo del hotel _____	394
Cesión del contrato por la arrendataria _____	394
Venta del hotel por la arrendadora _____	394
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	394
Capítulo VII Extinción del contrato _____	394
Causas de extinción _____	394
Cumplimiento del contrato _____	394
Verificación del cumplimiento _____	394
Modificación de la plantilla _____	394
Intervención previa _____	394
Resolución del contrato _____	394
Causas de resolución _____	394
Efectos de la resolución _____	394
Reversión del hotel _____	394
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial _____	394
Anexo II- Modelo de constitución de garantía _____	394
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar _____	394
Anexo IV- Compromiso de subrogación _____	394
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria _____	394
Anexo VI- Memoria económica _____	394
Anexo VII- Modelo oferta económica _____	394
TALLER DE TRABAJO _____	454
Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. _____	454
Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. _____	454
Órgano de contratación _____	455
Procedimiento de adjudicación _____	455
Duración del contrato. _____	455
Tipo de licitación o canon. _____	455
Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. _____	456
Capacidad para contratar _____	456



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



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



7.3.3. Reversión del inmueble.	472
8.1. Prerrogativas.	472
8.2. Jurisdicción competente.	472
Anexos	472
TALLER DE TRABAJO	544
Caso real. Pliego de cláusulas administrativas para la constitución del derecho de superficie sobre solar patrimonial y contrato privado para la ejecución y gestión de un hotel de cuatro estrellas y ejecución de estacionamiento subterráneo.	544
Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros	545
Plazo	545
Entidad contratante	545
Derecho de superficie Derechos y obligaciones del adjudicatario. (Ejecutar, a su cargo, las obras de acondicionamiento del solar y la construcción del Hotel, de conformidad con los anteproyectos elaborados previamente a la adjudicación del contrato, y los proyectos finalmente aprobados por el órgano de contratación en el periodo que se determina)	545
Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.)	545
Régimen económico existencia de crédito adecuado y suficiente (Presupuesto base de licitación. Valor estimado del contrato. Precio. Cálculo del riesgo operacional. Cálculo del ciclo de la vida. Cálculo del canon concesional anticipado. Ingresos estimados periodo de concesión derecho de superficie. Canon. Valor estimado del contrato. Cálculo volumen anual de negocio).	545
Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio	545
Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo.	545
Programa Funcional.	545
Subcontratación y cesión del contrato	545
Sucesión del contratista.	545
Redacción del proyecto y ejecución de las obras	545
Riesgo y ventura	545
Fianza provisional y definitiva	545
Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión.	545
CHECK-LIST	628
Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera	628
1. Concepto, función económica y regulación aplicable.	628
2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera	628
3. Obligaciones de las partes	628
4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas	628
5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento	628
Capítulo 8. 'Condo-hoteles'.	629
Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.	629
Andalucía	630
Baleares.	632



Canarias _____	633
Cataluña. _____	634
a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación. _____	635
b. Preservar el uso turístico. _____	636
c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero. _____	636
d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario. _____	636
Murcia _____	637
TALLER DE TRABAJO _____	637
La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia.	637
Modificación de la Ley 12/2013, de 20 de diciembre, de Turismo de la Región de Murcia por la Ley 10/2018, de 9 de noviembre, de Aceleración de la Transformación del Modelo Económico Regional para la Generación de Empleo Estable de Calidad. _____	637
Condohotel _____	637
Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares _____	637
Comunidad Valenciana _____	639
TALLER DE TRABAJO. _____	640
'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones. _____	640
TALLER DE TRABAJO. _____	643
'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel". _____	643
1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel. _____	643
2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora. _____	644
3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos. _____	644
4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel. _____	644
5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel? _____	645
6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel" _____	645
TALLER DE TRABAJO. _____	647
'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal. _____	647
TALLER DE TRABAJO. _____	650
Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? 650	
1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras. _____	650
2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel. _____	651
3. "Hoja de privilegios" del condohotel. _____	651
4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero. _____	651
5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero. _____	652
6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera. _____	652



TALLER DE TRABAJO	654
Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel.	654
CHECK-LIST	677
1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel?	677
2. Ventajas del Condohotel.	677
3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera?	677
4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?	678
5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano?	678
6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?	678
7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?	679
PARTE QUINTA.	680
El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad.	680
Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero.	680
Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero.	689
TALLER DE TRABAJO.	697
El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf.	697
TALLER DE TRABAJO.	702
El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales.	702
TALLER DE TRABAJO.	709
Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor densidad.	709
ANEXO 1	733
Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico).	733
ANEXO 2	754
Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia.	754

¿QUÉ APRENDERÁ?



- **La organización de un hotel y las posibles estructuraciones.**
- **Licencias para la apertura de un hotel.**
- **Modos de gestionar un hotel. Diferencias entre el contrato de franquicia, de arrendamiento, de gestión y de dirección o "management".**
- **Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera.**
- **La inversión inmobiliaria en hoteles.**
- **Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & 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.

