



LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE HOTELES ANTE LA PANDEMIA



- 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.

29 de abril de 2020

[Gestión hotelera. Contrato de gestión de hoteles.](#)

- Las circunstancias provocadas por la covid-19 comportarán inevitablemente un nuevo escenario respecto a los contratos de arrendamiento, en el que ciertas cláusulas y condiciones podrían adquirir una importancia esencial con el fin de distribuir el riesgo entre propietarios e inquilinos
- Informe Hotel Market Outlook COVID-19 CBRE

CONTRATOS DE RENTA VARIABLE

De cara al futuro, los operadores procurarán repartir el riesgo de ingresos mediante la aplicación de rentas variables. Sin embargo, la mayoría de los inversores core no los considerarán atractivos, en parte por el perfil de yield más elevado que les confieren las rentas variables y por la posible repercusión negativa que esto pueda tener en el valor del activo.

MECANISMOS DE SALIDA

Se flexibilizarán las cláusulas que permiten a ambas partes rescindir el contrato. Los inversores reclamarán compensaciones en caso de pérdidas y también de daños y perjuicios, mientras que los operadores presionarán para conseguir posibilidades de salida más sencillas en situaciones extraordinarias como las pandemias.



GARANTÍAS

Los propietarios serán más reacios a aceptar garantías corporativas de las sociedades matrices y solicitarán, en cambio, más garantías bancarias a primer requerimiento.

ESTIPULACIONES GENERALES

Es probable que las estipulaciones de carácter general (basket clauses) sean rechazadas por los propietarios para evitar que los contratos se conviertan en instrumentos 100% variables cuando el mercado baje, y, por lo tanto, que los arrendatarios puedan activar las cláusulas de salida

CONTRATOS TRIPLES NETOS Y NUEVAS CLÁUSULAS

Los propietarios tratarán de conseguir contratos triples netos y, por ende, exigirán al arrendatario que asuma todas las cargas de la propiedad, los impuestos, las tasas y los gastos. Los operadores pedirán que se incluyan cláusulas de aplazamiento de pagos y reducción de rentas en caso de pandemia.

PERÍODOS DE CARENCIA

En los nuevos contratos, los inquilinos solicitarán períodos de carencia o rentas escalonadas al inicio del período de vigencia. A cambio, los propietarios pedirán pactos de compensación, como descuentos en el precio en operaciones de sale & leaseback

ALQUILERES Y YIELDS

Se moderarán las previsiones de negocio y se reducirán las rentas fijas ofrecidas por los operadores para reflejar la caída del mercado, realizándose revisiones continuas. Aumentará la percepción de riesgo y los yields de los hoteles.

UBICACIONES Y SOLVENCIA

La COVID-19 hará que los inversores se inclinen por destinos con un sólido comportamiento, y por inquilinos y micromercados de máxima calidad. El impacto será considerable en ciudades secundarias y no principales, así como en los operadores con menor envergadura y experiencia



CATEGORÍA DE HOTEL



La percepción de riesgo de los inversores en hoteles del segmento MICE y próximos a aeropuertos aumentará a consecuencia de la COVID-19. Los inversores y los operadores tratarán de diversificar sus carteras como estrategia fundamental de desarrollo.



CAPEX Y ESTADO DEL INMUEBLE

El reposicionamiento, capex y los requerimientos de mantenimiento incrementarán la percepción de riesgo y provocarán que los inversores busquen planteamientos más conservadores en vez de estrategias de valor añadido.

MARKET OUTLOOK ESPAÑA

COVID-19

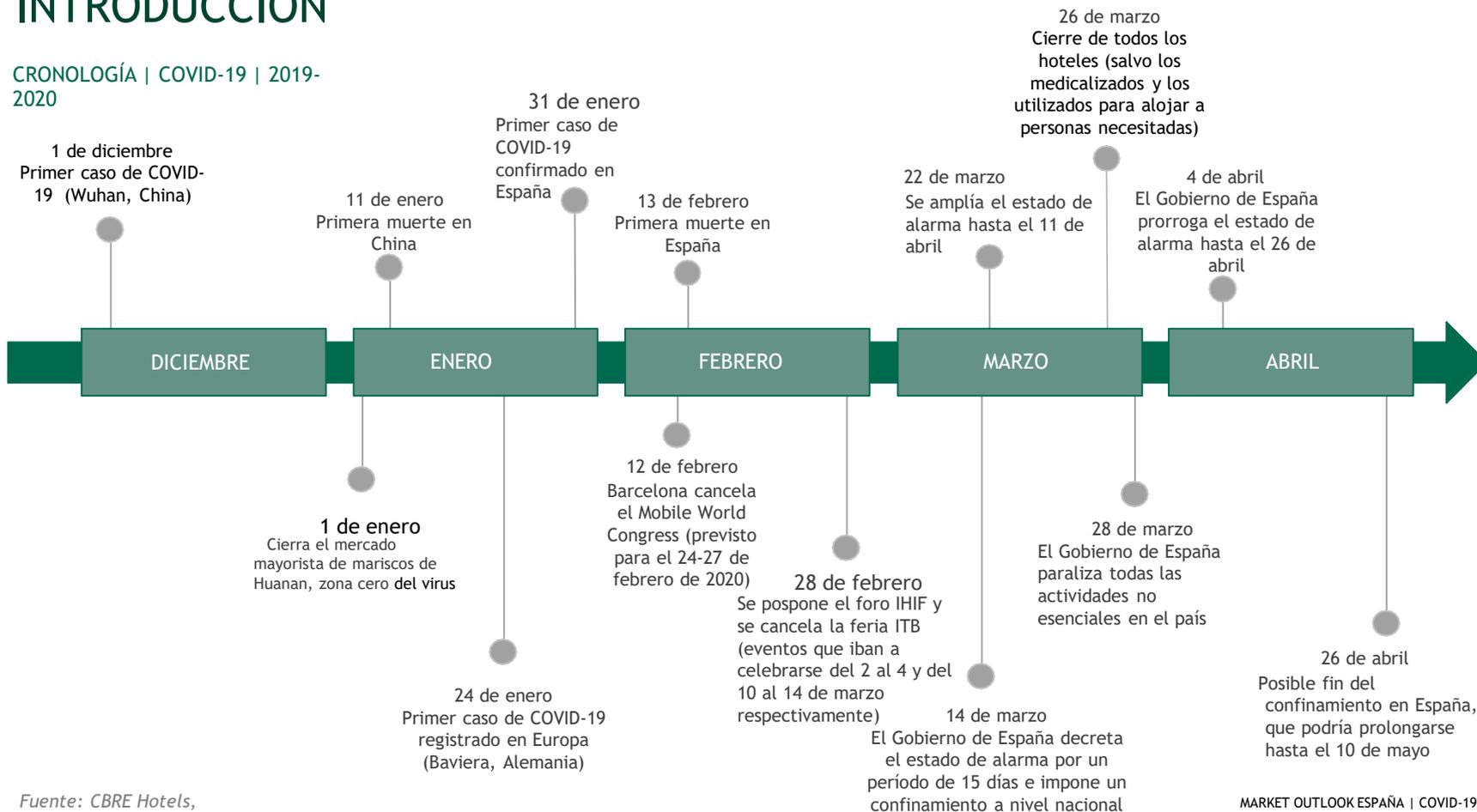
CBRE

ABRIL 2020



INTRODUCCIÓN

CRONOLOGÍA | COVID-19 | 2019-2020



INTRODUCCIÓN

DESTINOS URBANOS Y DE OCIO

Desde su primera aparición en China a finales de diciembre, la COVID-19 ha sido contraída por más de 2.200.000 personas en todo el mundo y ha acabado con la vida de unas 150.000. El virus ha obligado a muchos gobiernos a imponer medidas de confinamiento inimaginables a su población, lo que ha influido directamente en la economía mundial.

El sector del **turismo y la hostelería ha sido uno de los más afectados**, ya que los hoteles de muchos países se han visto obligados a cerrar durante un tiempo indefinido. Actualmente, no cabe duda de que **el impacto en los próximos meses será importante**, en especial en países con una fuerte dependencia de este sector. En España, este sector representa un 12,5% del PIB, y, tal como se muestra en el cuadro de la derecha, hasta un 19,1% en algunas regiones. Pese a que **los pronósticos son inciertos**, algunos destinos ya dan por perdida la temporada de verano, en especial respecto a la demanda internacional.

El presente informe se centra en los **principales destinos urbanos y de ocio**, en términos de pernoctaciones. Analiza los **principales mercados emisores del país** y sus respectivas respuestas a la crisis provocada por la COVID-19, además de destacar **las tendencias generales**.

**Nota: Los datos sobre el peso del turismo en el PIB se refieren a la contribución al PIB total de la provincia.*

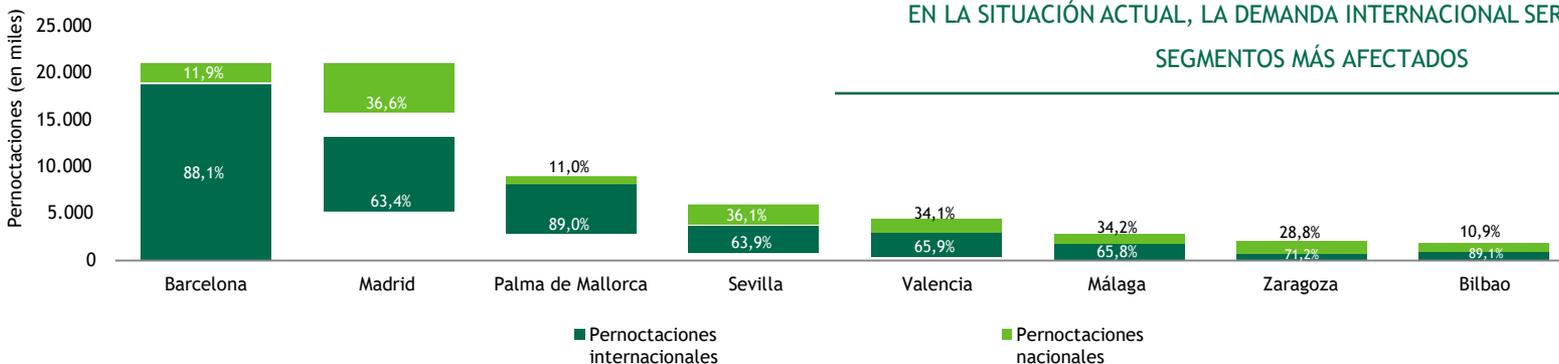
Fuente: Oxford Economics, 2020

| DESTINOS URBANOS | | |
|-------------------|---------------------|----------------------------------|
| Destino | Pernoctaciones 2019 | Contribución al PIB del turismo* |
| Barcelona | 21.362.903 | 5,0% |
| Madrid | 20.682.785 | 4,4% |
| Palma de Mallorca | 8.971.062 | 14,6% |
| Sevilla | 5.839.752 | 5,5% |
| Valencia | 4.337.945 | 4,9% |
| Málaga | 2.785.309 | 6,6% |
| Zaragoza | 1.962.273 | 4,4% |
| Bilbao | 1.886.267 | 5,0% |

| DESTINOS DE OCIO | | |
|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Destino | Pernoctaciones 2019 | Contribución al PIB del turismo* |
| Mallorca | 45.112.714 | 14,6% |
| Tenerife | 24.768.815 | 10,9% |
| Costa del Sol | 19.148.947 | 6,6% |
| Gran Canaria | 18.596.006 | 11,9% |
| Lanzarote | 12.192.795 | 14,7% |
| Fuerteventura | 12.093.147 | 16,9% |
| Costa Brava | 11.754.399 | 5,4% |
| Ibiza | 9.057.922 | 19,1% |
| Costa de la Luz-Cádiz | 6.862.865 | 5,5% |

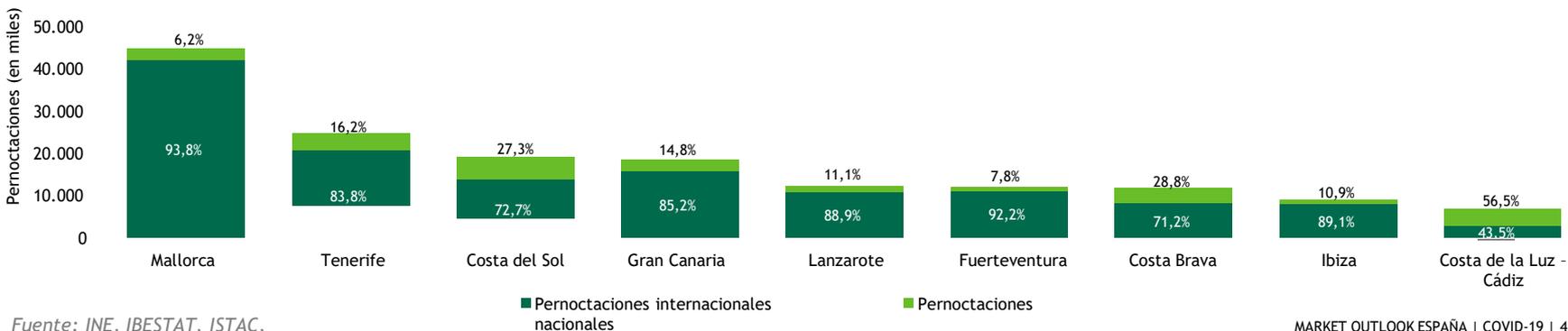
DEMANDA HOTELERA

PERNOCTACIONES POR ORIGEN | DESTINOS URBANOS | 2019



CON MÁS DE UN 65% DE PERNOCTACIONES INTERNACIONALES, LA BASE DE LA DEMANDA DE ESPAÑA ESTÁ DIVERSIFICADA, LO QUE DEBERÍA TRADUCIRSE EN UN MENOR RIESGO DE SUFRIR UN GIRO SUSTANCIAL EN LA DEMANDA. SIN EMBARGO, EN LA SITUACIÓN ACTUAL, LA DEMANDA INTERNACIONAL SERÁ UNO DE LOS SEGMENTOS MÁS AFECTADOS

PERNOCTACIONES POR ORIGEN | DESTINOS DE OCIO | 2019



DEMANDA HOTELERA

EXPOSICIÓN A LA DEMANDA NACIONAL

> 60%

35% - 60%

< 35%

PERNOCTACIONES NACIONALES | DESTINOS URBANOS



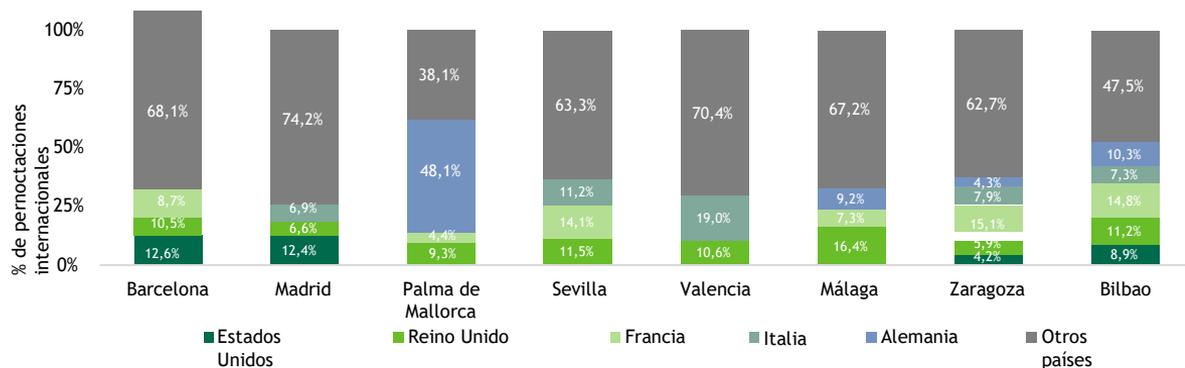
PERNOCTACIONES NACIONALES | DESTINOS DE OCIO



SEGÚN NUESTRAS PREVISIONES, LOS MERCADOS MÁS EXPUESTOS A LA DEMANDA NACIONAL SERÁN LOS PRIMEROS EN RECUPERARSE. PREVEMOS UNA CAÍDA EN LOS PRECIOS DE LOS HOTELES, YA QUE TODOS LOS DESTINOS COMPETIRÁN POR LA DEMANDA INTERNA

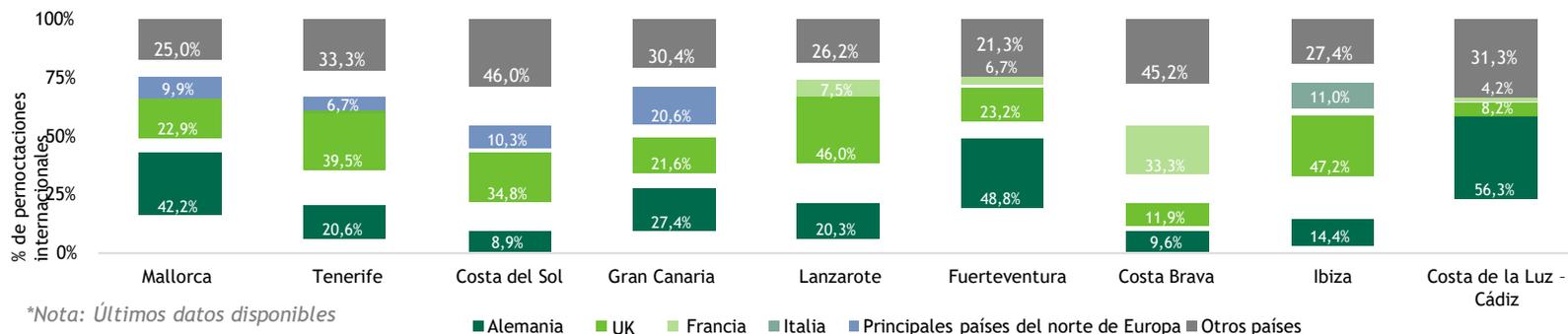
DEMANDA HOTELERA INTERNACIONAL

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES INTERNACIONALES | DESTINOS URBANOS | 2018*



UN 40% DE LA DEMANDA INTERNACIONAL DE ESPAÑA PROCEDE DE 4 PAÍSES EUROPEOS Y ESTADOS UNIDOS, TODOS ELLOS MUY AFECTADOS POR LA COVID-19

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES INTERNACIONALES | DESTINOS DE OCIO | 2019

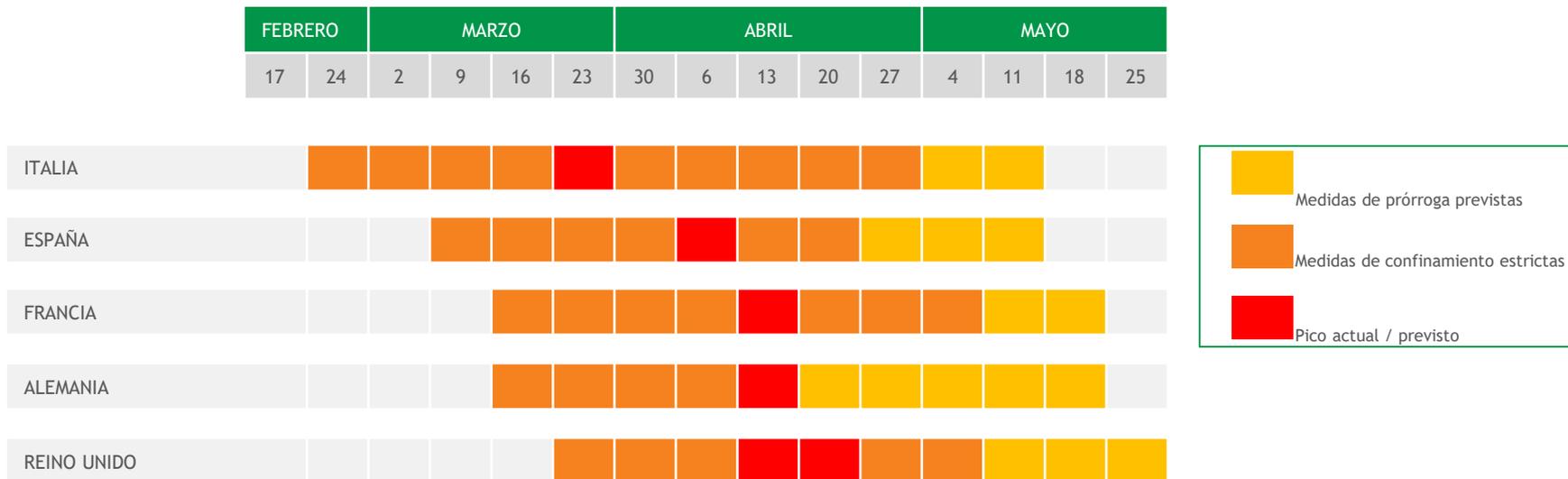


*Nota: Últimos datos disponibles

Fuente: INE, IBESTAT, ISTAC, 2020

DEMANDA HOTELERA

PRINCIPALES MERCADOS EMISORES EUROPEOS | EVOLUCIÓN COVID-19

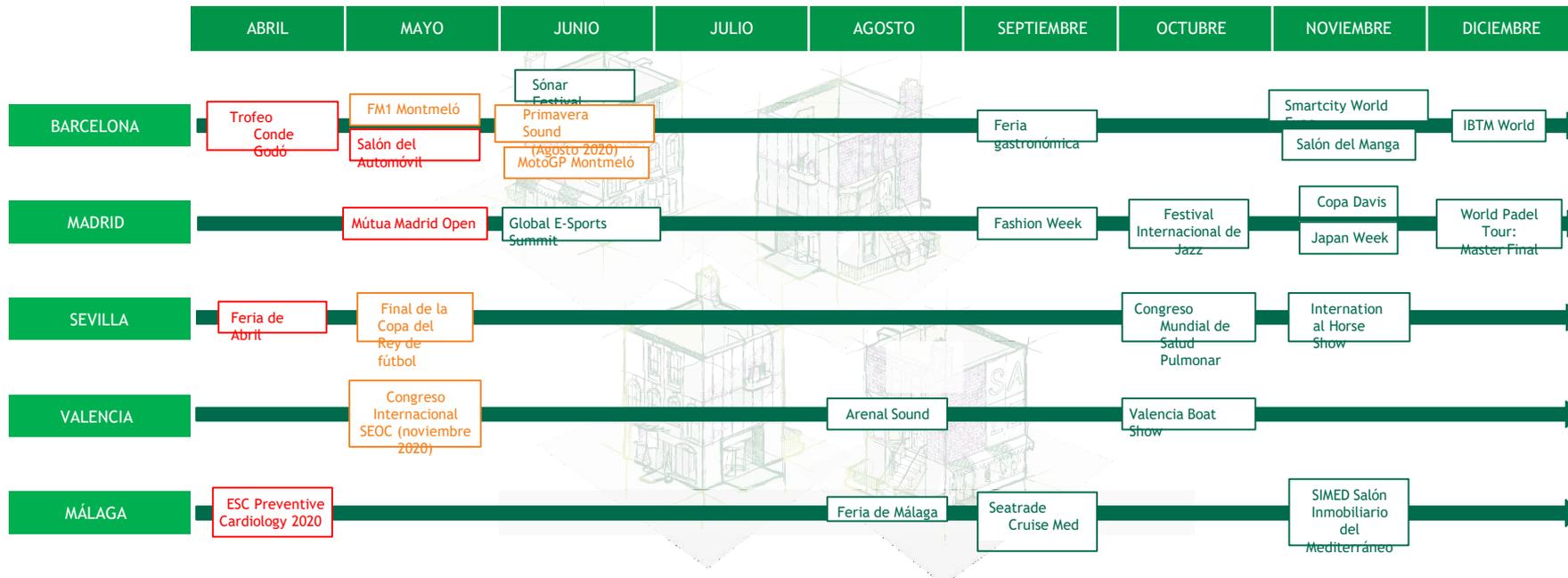


AUNQUE NO SE ESPERA QUE LA SITUACIÓN SE ESTABILICE ANTES DE JUNIO, LA POSTERIOR RECUPERACIÓN DEL MERCADO ESPAÑOL DEPENDERÁ PRINCIPALMENTE DE CÓMO EVOLUCIONE LA SITUACIÓN EN LOS PRINCIPALES MERCADOS EMISORES. LA DEMANDA DEBERÍA RECUPERARSE EN TRES FASES DISTINTAS: DEMANDA NACIONAL, **DEMANDA DE CORTO RADIO Y DEMANDA DE LARGO RADIO**

DEMANDA HOTELERA

PRINCIPALES EVENTOS EN ESPAÑA | ABRIL 2020 - DICIEMBRE 2020

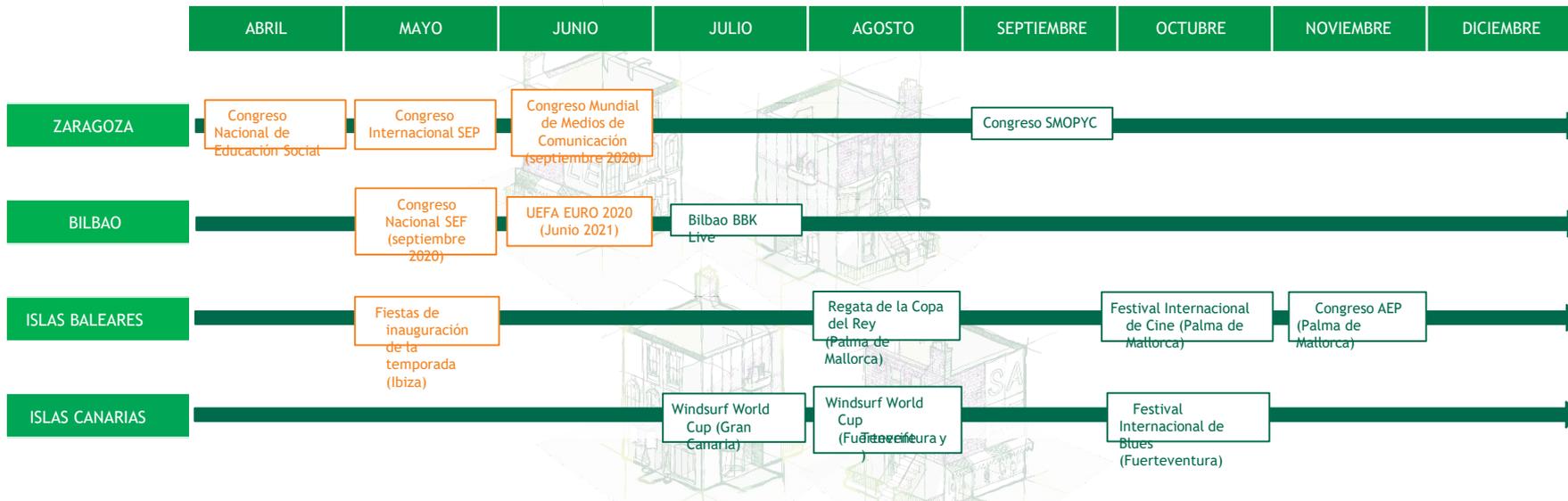
| |
|--|
| Evento cancelado por la COVID-19 |
| Evento pospuesto por la COVID-19 (y confirmación de nuevas fechas) |
| Evento no cancelado ni pospuesto aún |



DEMANDA HOTELERA

PRINCIPALES EVENTOS EN ESPAÑA | ABRIL 2020 - DICIEMBRE 2020

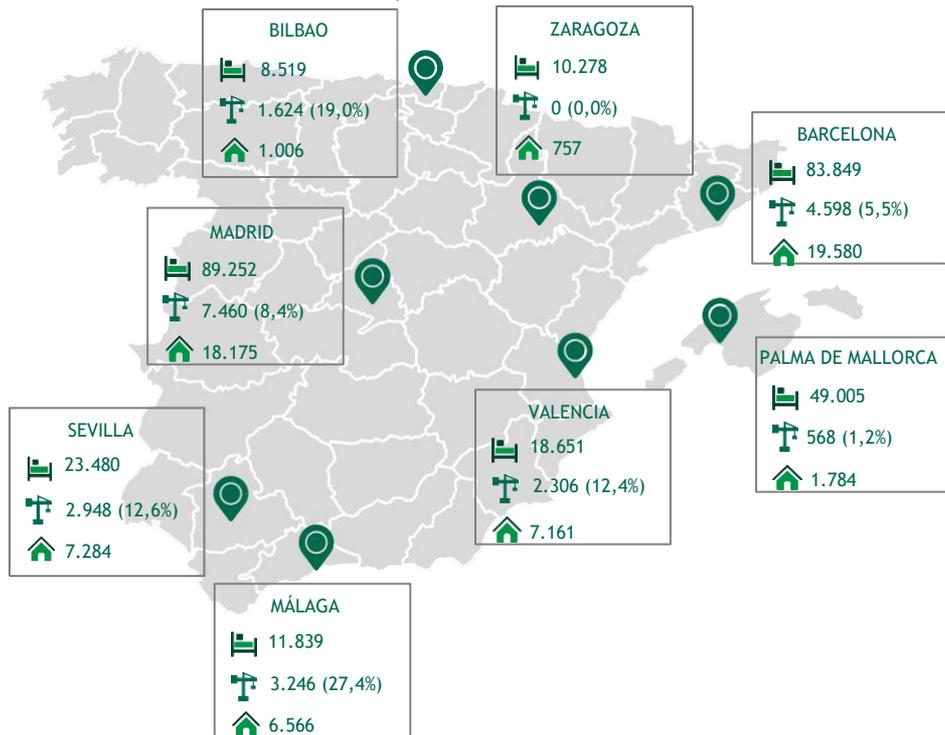
| |
|--|
| Evento cancelado por la COVID-19 |
| Evento pospuesto por la COVID-19 (y confirmación de nuevas fechas) |
| Evento no cancelado ni pospuesto aún |



SEGÚN LAS PREVISIONES, ES PROBABLE QUE LOS EVENTOS CON UNA GRAN PRESENCIA INTERNACIONAL NO SE CELEBREN ESTE AÑO. Y LOS QUE SÍ TENGAN LUGAR, TAL VEZ HACIA FINALES DE AÑO, NO CONTARÁN CON LOS MISMOS NIVELES DE ASISTENCIA QUE EN AÑOS ANTERIORES

OFERTA HOTELERA

OFERTA HOTELERA Y DE AIRBNB | DESTINOS URBANOS



Oferta actual de camas (2019)



Futura oferta de camas (2020-2023) y porcentaje sobre la oferta total de plazas hoteleras

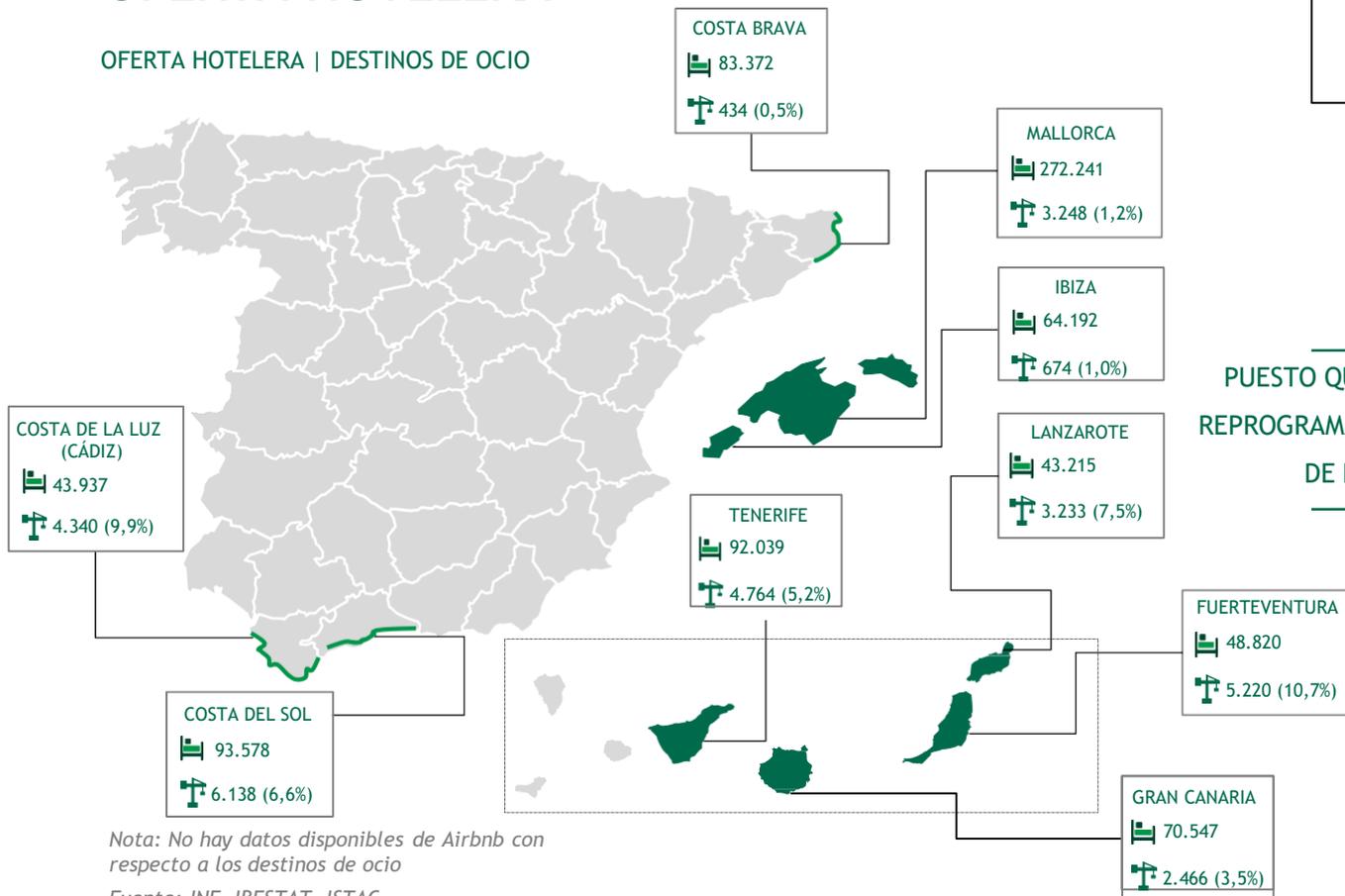


Alquileres activos de Airbnb (marzo 2020)

LA REPERCUSIÓN EN LA OFERTA HOTELERA Y DE AIRBNB ESTÁ AÚN POR DETERMINAR: EN LOS PRÓXIMOS MESES SE PREVÉ UNA DEMANDA DE INSTALACIONES MÁS SEGURAS Y MARCAS DE CONFIANZA. SIN EMBARGO, LOS ANFITRIONES DE AIRBNB NO TENDRÁN LAS MISMAS DIFICULTADES QUE LOS HOTELES PARA REABRIR, POR LO QUE PODRÁN RESPONDER DE FORMA INMEDIATA A CUALQUIER AUMENTO DE LA DEMANDA

OFERTA HOTELERA

OFERTA HOTELERA | DESTINOS DE OCIO



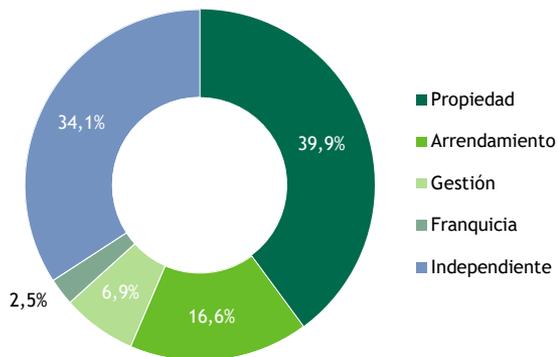
PUESTO QUE LAS INAUGURACIONES DE 2020 SE ESTÁN REPROGRAMANDO, CABRÍA ESPERAR UN DESPLAZAMIENTO DE LA NUEVA OFERTA HOTELERA A 2021

Nota: No hay datos disponibles de Airbnb con respecto a los destinos de ocio

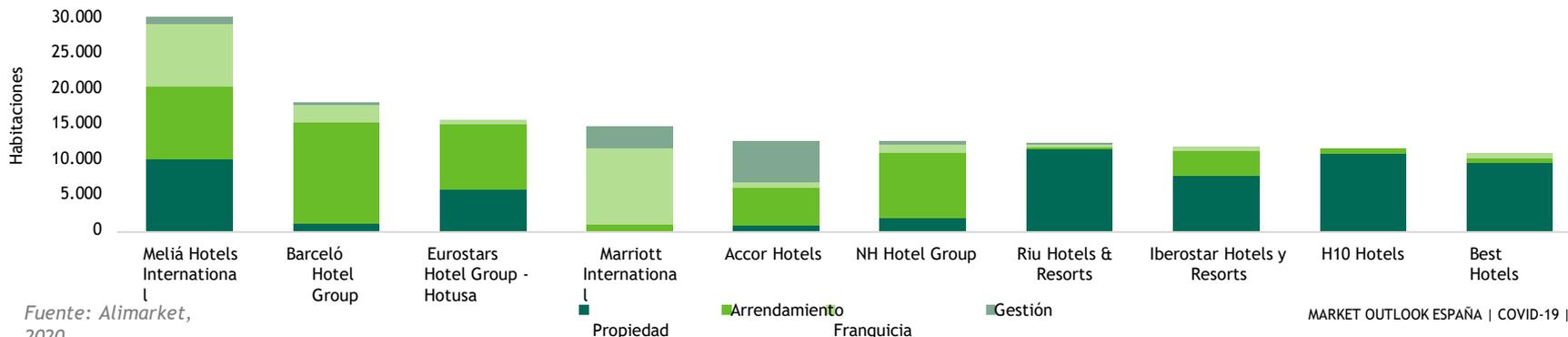
Fuente: INE, IBESTAT, ISTAC, 2020

OFERTA HOTELERA

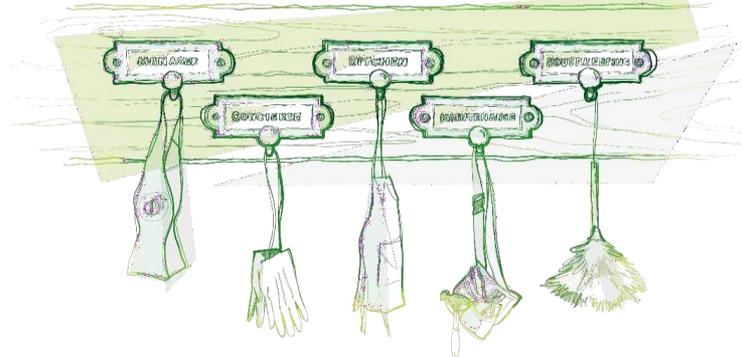
CONTRATOS DE EXPLOTACIÓN



CONTRATOS DE EXPLOTACIÓN | PRIMEROS 10 GRUPOS HOTELEROS DE ESPAÑA POR NÚMERO DE HABITACIONES



Fuente: Alimarket, 2020



LOS OPERADORES HOTELEROS MÁS PEQUEÑOS PODRÍAN TENER MÁS DIFICULTADES PARA HACER FRENTE A LA CRISIS ACTUAL, SOBRE TODO SI TIENEN ALTA EXPOSICIÓN A CONTRATOS DE ALQUILER FIJO O RENTAS MÍNIMAS GARANTIZADAS. PROPIETARIOS Y ARRENDATARIOS DEBEN NEGOCIAR ACUERDOS PROVISIONALES PARA GARANTIZAR LA FUTURA VIABILIDAD DE SU RELACIÓN

CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO

LAS CIRCUNSTANCIAS PROVOCADAS POR LA COVID-19 COMPORTARÁN INEVITABLEMENTE UN NUEVO ESCENARIO RESPECTO A LOS CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO, EN EL QUE CIERTAS CLÁUSULAS Y CONDICIONES PODRÍAN ADQUIRIR UNA IMPORTANCIA ESENCIAL CON EL FIN DE DISTRIBUIR EL RIESGO ENTRE PROPIETARIOS E INQUILINOS



CONTRATOS DE RENTA VARIABLE

De cara al futuro, los operadores procurarán repartir el riesgo de ingresos mediante la aplicación de rentas variables. Sin embargo, la mayoría de los inversores *core* no los considerarán atractivos, en parte por el perfil de *yield* más elevado que les confieren las rentas variables y por la posible repercusión negativa que esto pueda tener en el valor del activo.



MECANISMOS DE SALIDA

Se flexibilizarán las cláusulas que permiten a ambas partes rescindir el contrato. Los inversores reclamarán compensaciones en caso de pérdidas y también de daños y perjuicios, mientras que los operadores presionarán para conseguir posibilidades de salida más sencillas en situaciones extraordinarias como las pandemias.



GARANTÍAS

Los propietarios serán más reacios a aceptar garantías corporativas de las sociedades matrices y solicitarán, en cambio, más garantías bancarias a primer requerimiento.



ESTIPULACIONES GENERALES

Es probable que las estipulaciones de carácter general (*basket clauses*) sean rechazadas por los propietarios para evitar que los contratos se conviertan en instrumentos 100% variables cuando el mercado baje, y, por lo tanto, que los arrendatarios puedan activar las cláusulas de salida.



CONTRATOS TRIPLES NETOS Y NUEVAS CLÁUSULAS

Los propietarios tratarán de conseguir contratos triples netos y, por ende, exigirán al arrendatario que asuma todas las cargas de la propiedad, los impuestos, las tasas y los gastos. Los operadores pedirán que se incluyan cláusulas de aplazamiento de pagos y reducción de rentas en caso de pandemia.



PERÍODOS DE CARENCIA

En los nuevos contratos, los inquilinos solicitarán períodos de carencia o rentas escalonadas al inicio del período de vigencia. A cambio, los propietarios pedirán pactos de compensación, como descuentos en el precio en operaciones de *sale & leaseback*.



ALQUILERES Y YIELDS

Se moderarán las previsiones de negocio y se reducirán las rentas fijas ofrecidas por los operadores para reflejar la caída del mercado, realizándose revisiones continuas. Aumentará la percepción de riesgo y los *yields* de los hoteles.



UBICACIONES Y SOLVENCIA

La COVID-19 hará que los inversores se inclinen por destinos con un sólido comportamiento, y por inquilinos y micromercados de máxima calidad. El impacto será considerable en ciudades secundarias y no principales, así como en los operadores con menor envergadura y experiencia.



CATEGORÍA DE HOTEL

La percepción de riesgo de los inversores en hoteles del segmento MICE y próximos a aeropuertos aumentará a consecuencia de la COVID-19. Los inversores y los operadores tratarán de diversificar sus carteras como estrategia fundamental de desarrollo.



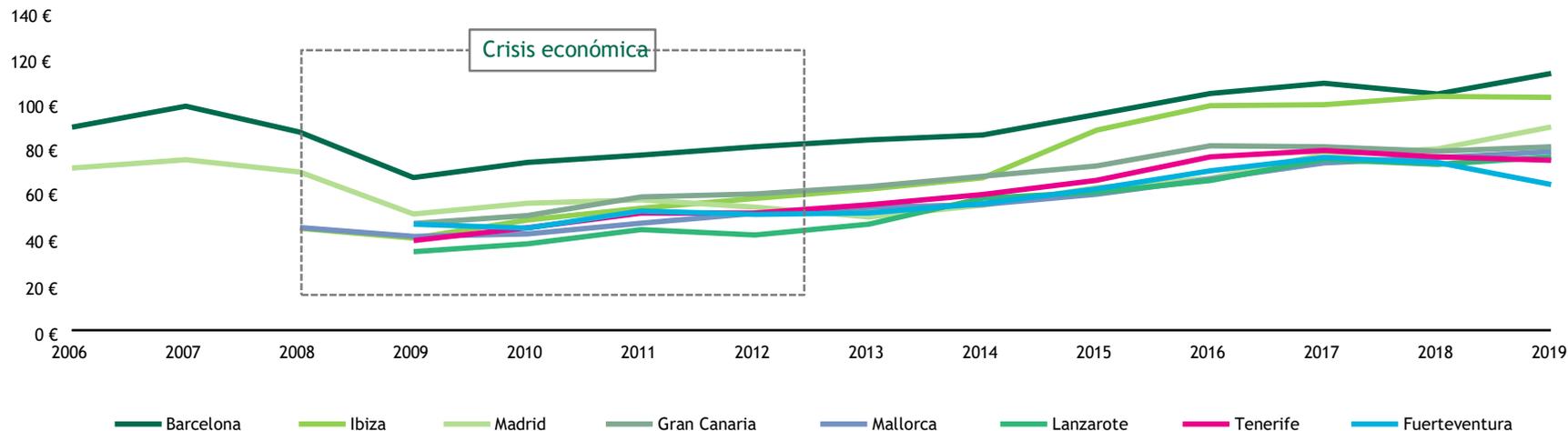
CAPEX Y ESTADO DEL INMUEBLE

El reposicionamiento, *capex* y los requerimientos de mantenimiento incrementarán la percepción de riesgo y provocarán que los inversores busquen planteamientos más conservadores en vez de estrategias de valor añadido.

POSIBLE RESISTENCIA

REVPAR DE LOS PRINCIPALES DESTINOS ESPAÑOLES | 2006-2019

LA RECESIÓN ECONÓMICA DE 2008-2009 TUVO UN GRAN IMPACTO EN EL REVPAR, QUE TARDÓ MÁS DE 7 AÑOS EN RECUPERAR LOS NIVELES ANTERIORES A LA CRISIS



EN ESPAÑA, LOS MERCADOS DEL OCIO CON UNA EXPOSICIÓN ELEVADA A LA DEMANDA INTERNACIONAL SE RECUPERARON CON RELATIVA RAPIDEZ EN CRISIS ANTERIORES. DADO EL CARÁCTER DE LA CRISIS ACTUAL, EL MERCADO ESPAÑOL PODRÍA REGISTRAR UN FUERTE REPUNTE DE LA DEMANDA EN 2021, AUNQUE EL REVPAR TARDARÁ MÁS EN VOLVER A LOS NIVELES DE 2019, PUESTO QUE EL ESCASO PODER DE FIJACIÓN DE PRECIOS LASTRARÁ LA RECUPERACIÓN DEL ADR

Nota: No existen datos disponibles sobre RevPar de las Islas Canarias antes de 2009, ni de las Islas Baleares antes de 2008

Fuente: STR, ISTAC, IBESTAT, 2020

RECUPERACIÓN Y EVOLUCIÓN DE CHINA

REPERCUSIÓN Y CICLO DEL MERCADO HOTELERO CHINO



CHINA ESTÁ DANDO MUESTRAS DE RECUPERACIÓN. ¿SEGUIRÁN EUROPA Y ESPAÑA LOS MISMOS PATRONES?

LECCIONES APRENDIDAS DE CHINA

Fuertes medidas de distanciamiento social

Los hoteles están cerrados, medicalizados o se utilizan como centros para guardar la cuarentena

Descenso más pronunciado de los viajes a consecuencia de las medidas de confinamiento

Demanda hotelera principal de ocio nacional y huéspedes en cuarentena.

Los primeros en recuperar los niveles de ocupación son los hoteles *low-cost* y de 3 y 4 estrellas, es decir *midscale*

CLAVES PRINCIPALES

 El turismo de España depende en gran medida de la demanda internacional. Aunque los mercados diversificados presentan un menor riesgo de verse perjudicados por un giro en la demanda nacional, es posible que la demanda internacional sea la más afectada por la crisis de la COVID-19. Por otro lado, la demanda nacional de ocio debería recuperarse con mayor rapidez, aunque tardará un tiempo en volver a los niveles anteriores a la COVID-19.

 Mientras la demanda en Estados Unidos y Europa ha caído en picado, China ha registrado una recuperación lenta pero constante, con una mayor demanda del segmento de ocio nacional. El mercado chino suele acaparar una importante cuota de la demanda interna, lo que está impulsando una recuperación relativamente sólida. Europa podría no registrar la misma tendencia debido a la importancia de la demanda internacional.

 La demanda internacional de España se encuentra muy vinculada a países europeos y Estados Unidos. Se prevé una recuperación de la demanda en tres fases distintas: demanda interna, **demanda de corto radio y demanda de largo radio**. Sin embargo, España podría tardar más en recuperarse en términos de demanda internacional por la percepción mundial de que España ha resultado especialmente golpeada por el virus.

 Las restricciones en los desplazamientos aéreos y la eliminación de algunas rutas, en particular las menos rentables, perjudicarán la demanda internacional. Además, como es probable que los consumidores eviten los viajes en avión y, a corto plazo, den prioridad a los viajes dentro del territorio nacional, cabría esperar un aumento de la demanda hotelera nacional.

 Según el nivel del aumento del desempleo y la caída de la confianza de los consumidores, el gasto de consumo discrecional podría verse perjudicado. Por lo tanto, aunque prevemos un repunte inmediato de la demanda de ocio, en especial en hoteles *low-cost* y *midscale*, vendrá un período de recuperación más lenta.

 Con respecto a la demanda empresarial, se verá muy afectada por la repercusión económica del virus en las empresas, que reducirá todo desplazamiento no esencial. Asimismo, un efecto secundario podría ser un cambio estructural en la forma de trabajar, por ejemplo la nueva cultura de teletrabajo, que se ha visto potenciada durante el confinamiento.

CLAVES PRINCIPALES (cont.)



Durante la recesión de los años 2008 a 2009, el RevPAR tardó casi siete años en recuperar los niveles anteriores a la crisis. El sector de la hostelería se ha visto enormemente afectado por la crisis de la COVID-19, aunque se prevé que en 2021 comience a recuperarse. Podrían registrarse un aumento de la competencia en el mercado hotelero y un descenso de los precios, aunque el sector podría experimentar un regreso a los niveles anteriores a la COVID-19 en 2022.



Teniendo en cuenta que la gran mayoría de la demanda hotelera internacional y nacional de España está relacionada con el ocio (85%), el país podría experimentar una recuperación más rápida que otros países, en especial en zonas costeras y de ocio que cuentan con una demanda interna más sólida. Por otro lado, ciudades internacionales como Barcelona y Madrid podrían ser las más afectadas por su alto componente de demanda empresarial e internacional.



No está claro cómo afectará la COVID-19 a la futura oferta hotelera. Sin embargo, esperamos que las cifras se mantengan constantes hasta el segundo semestre de 2020 o hasta 2021, ya que las empresas están posponiendo las aperturas de nuevos hoteles.



Los hoteles podrían beneficiarse de un cambio en las preferencias de consumo, hacia instalaciones más seguras y limpias, en comparación con Airbnb o servicios de alquiler de alojamientos vacacionales similares. La oferta de Airbnb también se podría ver afectada porque los anfitriones podrían estar menos dispuestos a alquilar sus viviendas por cuestiones de salud y seguridad. No obstante, los anfitriones de Airbnb podrán reaccionar con mayor rapidez ante un aumento de la demanda, tan solo volviendo a incluir sus propiedades en ese portal, mientras que los hoteles tendrán que volver a contratar personal, etc.



Las empresas hoteleras, en particular los grupos y las cadenas de este sector, se recuperarán de manera diferente tras la crisis de la COVID-19, según la distribución de los modelos de explotación de sus carteras. Los grupos hoteleros más pequeños con una elevada exposición a contratos de alquiler fijo, o con garantías mínimas, podrían ser los que más sufran.



Propietarios y arrendatarios deben negociar acuerdos provisionales para garantizar la viabilidad de su relación. También surgirán oportunidades de inversión debido a la crisis. Podrían aparecer nuevas oportunidades generadas por activos problemáticos si la recuperación del mercado se prolonga más de lo esperado.

JORGE RUIZ

Director Nacional

CBRE Hotels Iberia

T +34 9344 477 00

M +34 6374 088 65

jorge.ruiz@cbrehotels.com

MIGUEL CASAS

Director de Investment Properties

CBRE Hotels, Europa Continental

T +34 9167 820 74

M +34 6074 981 50

miguel.casas@cbrehotels.com

BLANCA MARTÍN

Directora de Valoraciones

CBRE Hotels Iberia

T +34 9151 439 07

M +34 6074 194 33

blanca.martin@cbrehotels.com

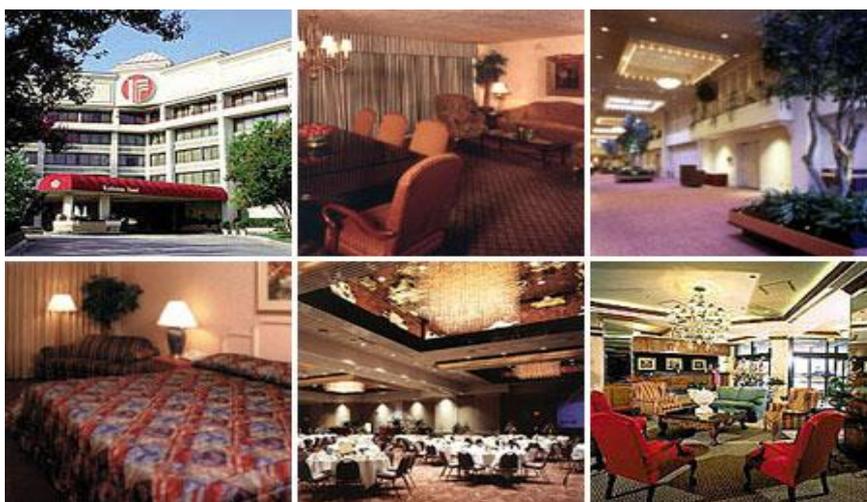
CBRE

St Martins Court | 10 Paternoster Row | Londres, EC4M 7HP | www.cbrehotels.com

© 2020 CBRE , Inc. Esta información contenida en la presente comunicación se ha obtenido de fuentes de confianza. No las hemos comprobado y no formulamos declaración ni otorgamos garantía alguna respecto a ellas. Cualquier proyección, opinión, supuesto o estimación que se utilice en la misma se ha incluido únicamente a modo de ejemplo y no representa el desempeño actual o futuro de la propiedad. Usted y sus asesores deberían llevar a cabo una minuciosa investigación independiente del inmueble para averiguar si se adapta realmente a sus necesidades.



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





Índice

| | |
|---|-----------|
| ¿QUÉ APRENDERÁ? | 28 |
| Introducción | 30 |
| Acuerdos de no perturbación (NDA) | 31 |
| Cláusulas de "No competencia" | 31 |
| RevPAR | 32 |
| PARTE PRIMERA. | 33 |
| Un hotel paso a paso. | 33 |
| Capítulo 1. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel. | 33 |
| 1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento. | 34 |
| 2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas. | 36 |
| a. Consideraciones para su concesión | 36 |
| a.1. Incidencia de normativa medioambiental | 36 |
| a.2. Incidencia de normativa de policía | 37 |
| 3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento. | 39 |
| a. Como acto autorizante. | 40 |
| b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia | 41 |
| c. Competencia para la concesión | 42 |
| d. Procedimiento | 42 |
| d.1. Particularidades | 43 |
| d.2. Caducidad | 45 |
| d.3. Eficacia | 46 |
| 4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero. | 46 |
| TALLER DE TRABAJO | 48 |
| Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero. | 48 |
| MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA | 51 |
| 1. Antecedentes. | 51 |
| 2. Promotor. | 52 |
| 3. Objeto. | 52 |
| 4. Estructura de la propiedad. | 52 |
| 5. Situación y ámbito de innovación. | 53 |
| 6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación). | 53 |
| MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA | 65 |
| 1. Antecedentes. | 65 |
| 2. Promotor. | 66 |
| 3. Objeto. | 66 |
| 4. Justificación de los requerimientos. | 66 |
| 4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población. | 66 |
| 4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial. | 68 |
| 4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar. | 69 |
| TALLER DE TRABAJO | 70 |
| Transformación hotelera en residencial. | 70 |
| 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. | 70 |
| TALLER DE TRABAJO | 73 |



| | |
|--|------------|
| Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero. | 73 |
| 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. | 73 |
| TALLER DE TRABAJO | 74 |
| Caso práctico: Patrones de localización y evolución hotelera en la Costa del sol. El caso de Torremolinos. | 74 |
| 1. Patrones de localización de la industria hotelera. | 74 |
| 2. Torremolinos: referente turístico de sol y playa. | 74 |
| 3. Los hoteles como "productos" primarios del turismo y ubicación. | 75 |
| 4. La localización de los hoteles como objeto de estudio de variables de actividades económicas | 75 |
| a. La decisión de emplazamiento hotelero. | 75 |
| b. Relación entre la calificación hotelera y el emplazamiento. | 76 |
| c. Accesibilidad al hotel. Estaciones de tren, autobuses, aeropuerto, puerto, carreteras, etc. | 76 |
| 5. Estudio transversal de localización hotelera (entorno y el propio establecimiento con componente de implantación y evolución). | 77 |
| • Características del establecimiento hotelero: número de estrellas (categoría del establecimiento), (plazas y tamaño (superficie de la parcela) y precio de la habitación doble en temporada alta. | 77 |
| • Características del entorno: distancia a la playa (accesibilidad al principal recurso). | 77 |
| 6. Análisis y resultados | 77 |
| a. Evolución de los cambios del uso del suelo y la actividad hotelera en Torremolinos | 77 |
| b. La implantación hotelera en Torremolinos: evolución de los patrones de localización | 77 |
| c. Análisis clúster de la oferta hotelera | 77 |
| 7. Efectos | 77 |
| Hoteles en primera línea de costa. | 77 |
| Hoteles en la segunda línea de costa. | 77 |
| Hoteles en interior. | 77 |
| 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. | 103 |
| 1. Regulación estatal | 103 |
| 2. Regulación autonómica | 107 |
| TALLER DE TRABAJO | 111 |
| ¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias. | 111 |
| 1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos. | 111 |
| 2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente. | 111 |
| 3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos. | 112 |
| TALLER DE TRABAJO | 114 |
| El turismo inmobiliario estratégico en Canarias. | 114 |
| ➤ 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 | 114 |
| TALLER DE TRABAJO | 118 |
| Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El | |



| | |
|--|------------|
| caso de Murcia. | 118 |
| 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. | 118 |
| 1. Proyectos de interés turístico | 118 |
| Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. | 118 |
| 2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera. | 119 |
| Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes. | 119 |
| 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". | 122 |
| 1. Introducción. | 122 |
| a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista. | 122 |
| b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero. | 123 |
| 2. Explotación propia. | 124 |
| 3. Arrendamiento | 124 |
| 4. Gestión por una empresa. | 126 |
| 5. Franquicias | 128 |
| TALLER DE TRABAJO | 132 |
| Diferencias entre una gestión hotelera individual y mediante franquicia hotelera. | 132 |
| TALLER DE TRABAJO | 134 |
| La inversión inmobiliaria en hoteles. | 134 |
| 1. Inversión patrimonialista en hoteles. | 134 |
| 2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management). | 134 |
| 3. El gestor hotelero. | 135 |
| 4. La franquicia hotelera. | 136 |
| TALLER DE TRABAJO | 137 |
| Caso práctico: ¿Qué elegir un contrato de franquicia hotelera o un contrato de gestión hotelera? | 137 |
| 1. Claves de la franquicia hotelera. | 137 |
| 2. Claves del contrato de gestión hotelera. | 138 |
| 3. Servicios opcionales en la franquicia y en la gestión hotelera. | 139 |
| 4. ¿Qué conviene más la franquicia hotelera o el contrato de gestión hotelera? | 139 |
| TALLER DE TRABAJO | 140 |
| Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles. | 140 |
| 1. Ventajas. | 140 |
| 2. Inconvenientes. | 141 |
| 3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un | |



| | |
|---|------------|
| operador, reservándose la propiedad). | 142 |
| TALLER DE TRABAJO | 143 |
| Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles. | 143 |
| TALLER DE TRABAJO | 145 |
| Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión. | 145 |
| 1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario. | 145 |
| 2. El inversor inmobiliario en hoteles. | 146 |
| a. Riesgo. | 146 |
| b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management. | 147 |
| c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel. | 147 |
| d. Franquicia hotelera. | 148 |
| 3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera. | 149 |
| 4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero. | 152 |
| La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit. | 152 |
| Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado. | 152 |
| Aval bancario | 152 |
| El caso del hotel "llave en mano". | 152 |
| La cláusula de rescisión. | 153 |
| TALLER DE TRABAJO | 154 |
| La retribución variable en el contrato de gestión hotelera. | 154 |
| TALLER DE TRABAJO | 155 |
| Valoraciones críticas de las diferentes formas de explotación hotelera. | 155 |
| 1. Ventajas de alquilar un hotel en lugar de adquirirlo en propiedad. | 155 |
| 2. El contrato de gestión hotelero. | 156 |
| 3. La franquicia hotelera. | 156 |
| TALLER DE TRABAJO | 158 |
| Reciprocidad entre en inversor patrimonialista hotelero y el gestor hotelero. | 158 |
| 1. El contrato de explotación hotelera (alquiler). | 158 |
| 2. El contrato de gestión hotelera. | 159 |
| 3. El riesgo de la explotación hotelera | 159 |
| TALLER DE TRABAJO. | 160 |
| ¿Qué es un contrato de arrendamiento hotelero triple neto NNN? | 160 |
| 1. Arrendamiento neto "Net Lease Properties" (NNN - arrendamiento neto triple) | 160 |
| 2. Ventajas e inconvenientes. | 161 |
| a. Arrendador | 161 |
| Ventajas | 161 |
| Inconvenientes | 161 |
| b. Arrendatario | 161 |
| Ventajas | 161 |
| Inconvenientes | 161 |
| 3. Cláusulas más frecuentes | 162 |
| a. Cláusulas que garantizan al inversor el pago de la renta en cualquier circunstancia (incluidos, por ejemplo, los supuestos de destrucción del edificio). | 162 |
| b. Régimen de obras, mantenimiento, reparaciones y sustituciones, el derecho de sustitución, | |



| | |
|---|------------|
| subarriendo, cesión de garantías del arrendatario a los bancos, etc. _____ | 162 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 163 |
| Examen comparativo de las diferentes formas de gestión hotelera. _____ | 163 |
| 1. Contrato de franquicia. _____ | 163 |
| Estandarización de las relaciones con los hoteles que pertenecen a la red de franquicias. | 164 |
| Cesión del derecho de explotación de un negocio hotelero y sometimiento a los manuales y estrategias que le ha facilitado el franquiciador. _____ | 164 |
| La licencia de marca y la transmisión del know how. _____ | 164 |
| Cláusula de cifra estimada obligatoria de ventas o de ingresos. _____ | 164 |
| Cláusula para la fijación de precios de venta de habitaciones. Homogenización de la red hotelera franquiciada. _____ | 165 |
| 2. Contrato de arrendamiento. _____ | 165 |
| a. Contrato de arrendamiento de establecimiento hotelero. _____ | 165 |
| Modalidades de precio pactado _____ | 165 |
| -Precio fijo anual, revisable cada año de acuerdo con una determinada condición - habitualmente el índice de precios-. _____ | 165 |
| -Porcentaje sobre la producción que oscila alrededor del 5 por 100. _____ | 165 |
| -Porcentaje sobre el "cash-flow" generado. Sobre el 15 por 100. _____ | 165 |
| -Cualquiera de las dos últimas opciones complementadas con una cantidad fija. _____ | 165 |
| b. Arrendamiento de empresa hotelera. _____ | 165 |
| Diferencias entre el arrendamiento de inmueble hotelero y el arrendamiento de empresa hotelera. _____ | 166 |
| Lo que se arrienda es un negocio hotelero en funcionamiento. _____ | 166 |
| El arrendamiento de empresa en los casos de lease back inmobiliario hotelero. _____ | 166 |
| Obligaciones de saneamiento del arrendador por cambios que afecten al funcionamiento de la empresa hotelera. _____ | 167 |
| El pacto de retransmisión al finalizar el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. | 167 |
| 3. Contrato de gestión _____ | 167 |
| Condiciones contractuales _____ | 167 |
| -Período de vigencia mínimo de un año. _____ | 168 |
| -Supervisión de la propiedad en cuestiones relativas a la conservación general del hotel. | 168 |
| -Precio de gestión con las mismas modalidades que acabamos de ver en el contrato de arrendamiento. _____ | 168 |
| Arrendamiento de servicios hoteleros especiales. _____ | 168 |
| Un requisito exclusivo de los contratos de gestión hotelera: el otorgamiento del poder de representación. _____ | 168 |
| El presupuesto y los datos económicos-financieros necesarios para su elaboración. _____ | 168 |
| Cesión de uso de la marca (no licencia de marca) _____ | 169 |
| 4. Contrato de dirección o "management" _____ | 169 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 170 |
| Todas las modalidades de gestión de hoteles: propiedad, franquicia, afiliación, alquiler, etc. _____ | 170 |
| 1. La gestión hotelera por la propiedad. _____ | 171 |
| 2. El contrato de afiliación hotelera _____ | 171 |
| 3. El contrato de franquicia _____ | 172 |
| 4. El arrendamiento del hotel como arrendamiento urbano para uso distinto de vivienda. _____ | 173 |
| 5. El arrendamiento del hotel como arrendamiento de industria. _____ | 174 |
| a. El objeto del arrendamiento de industria es el negocio hotelero en su conjunto _____ | 174 |
| b. Jurídicamente es muy relevante la distinción entre arrendamiento de hotel (inmueble) y arrendamiento de industria hotelera. _____ | 175 |
| c. Condiciones del contrato de arrendamiento de industria hotelero: renta fija, variable o mixta, la | |



| | |
|--|------------|
| duración, las causas de terminación anticipada, el régimen de las mejoras, mantenimiento y reparaciones, los seguros, así como las condiciones de entrega y devolución del hotel (corte de operaciones, estado físico y comercial del hotel, estado de las licencias, así como el régimen de asunción y reintegro de los empleados). | 175 |
| d. Precaución con los contratos laborales en vigor a la fecha de suscripción del contrato de arrendamiento de industria hotelera. | 176 |
| e. Ejemplo de cláusula para cesión de empresa hotelera y recepción por el arrendatario. | 176 |
| f. Régimen jurídico del arrendamiento de industria. | 176 |
| g. Resolución por vía judicial del arrendamiento de industria mediante procedimiento ordinario. | 177 |
| 6. El contrato de gestión o management hotelero. | 177 |
| TALLER DE TRABAJO | 180 |
| ¿Qué hay que negociar en un contrato de franquicia hotelera? | 180 |
| 1. Duración del contrato de franquicia hotelera. | 180 |
| 2. Asistencia técnica hotelera. | 180 |
| 3. Comisión de marca. | 180 |
| 4. Comisión de marketing. | 181 |
| 5. Comisiones de reservas. | 181 |
| TALLER DE TRABAJO | 182 |
| ¿Qué es el asset light hotelero? | 182 |
| 1. Alquiler mixto y franquicias de grandes cadenas hoteleras internacionales. | 182 |
| 2. ¿La práctica de asset light es una práctica común entre las cadenas hoteleras? | 183 |
| 3. ¿Por qué adoptan los hoteles la estrategia de la asset light? | 183 |
| 4. ¿Qué es un modelo de negocio de asset light hotelero? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? | 184 |
| Ventajas | 184 |
| Desventajas | 184 |
| TALLER DE TRABAJO. | 188 |
| Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. | 188 |
| 1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. | 188 |
| 2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. | 189 |
| 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. | 189 |
| TALLER DE TRABAJO | 191 |
| ¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? | 191 |
| Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida | 191 |
| TALLER DE TRABAJO | 192 |
| Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. | 192 |
| TALLER DE TRABAJO. | 198 |
| Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera. | 198 |
| TALLER DE TRABAJO. | 202 |
| Mejor ceder la gestión hotelera a un experto. | 202 |



| | |
|--|------------|
| TALLER DE TRABAJO. | 207 |
| Precauciones en la externalización de servicios hoteleros. | 207 |
| TALLER DE TRABAJO | 209 |
| Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera. | 209 |
| 1. Cuantía variable en función de la exploración hotelera y CAPEX. | 209 |
| 2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable. | 209 |
| 3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros. | 210 |
| 4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP). | 210 |
| TALLER DE TRABAJO | 211 |
| La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. | 211 |
| TALLER DE TRABAJO | 212 |
| Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. | 212 |
| 1. Caída de rentabilidad. | 212 |
| 2. La quiebra de una de las partes. | 212 |
| 3. Cláusulas indemnizatorias. | 213 |
| TALLER DE TRABAJO | 214 |
| La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. | 214 |
| 1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? | 214 |
| 2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. | 214 |
| 3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. | 214 |
| 4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. | 215 |
| 5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. | 215 |
| TALLER DE TRABAJO | 216 |
| El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. | 216 |
| TALLER DE TRABAJO | 217 |
| Principales modelos de gestión hotelera en cifras. Situación española. | 217 |
| 1. Contratos de alquiler hotelero. | 217 |
| 3. Contratos de gestión hotelera (management). | 218 |
| 4. Contratos de franquicia hotelera. | 218 |
| CHECK-LIST | 232 |
| 1. ¿Propietario independiente o afiliado a una cadena? Ventajas e inconvenientes. | 232 |
| 2. Modelos de gestión hotelera. | 232 |
| - Gestión y explotación propia. | 232 |
| - Gestión del propietario. | 232 |
| - Gestión propia y afiliación hotelera. | 232 |
| - Gestión propia y franquicia. | 232 |
| - Explotación por operador hotelero. | 232 |
| - Arrendamiento | 232 |
| 4. Tendencia del alquiler a la gestión hotelera. ¿Arrendamiento o gestión hotelera? | 232 |



- 5. Ventajas y desventajas para el propietario y el operador hotelero _____ 232
- 6. Flexibilización de los modelos de gestión: la tendencia a compartir riesgos entre hoteleros y propietarios _____ 232
- 7. La influencia de la entrada de los operadores internacionales en el mercado hotelero español 232

PARTE SEGUNDA. _____ 233

Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel. _____ 233

Capítulo 4. Viabilidad económica de un proyecto hotelero. _____ 233

1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta. 233

2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros. _____ 234

a. Construcción de hoteles. _____ 234

b. Venta de hoteles. _____ 235

TALLER DE TRABAJO _____ 236

Valoración de hoteles en base a la cuenta de resultados (Gross Operating Profit (GOP)). _____ 236

1. ¿Cómo se valoran los activos hoteleros? _____ 236

2. Gross Operating Profit (GOP). Futura cuenta de resultados del hotel. _____ 236

3. El GOP anual se divide entre habitaciones para calcular el beneficio bruto. _____ 237

4. Inversión en la mejora la categoría hotelera (CapEx). _____ 237

5. Ejemplo _____ 237

TALLER DE TRABAJO _____ 239

Caso real. Informe de Gestión de activos hoteleros. _____ 239

1. Composición de la cartera de activos de grupos hoteleros (propiedad, alquiler, gestión o franquicia), la evolución de los diferentes modelos de negocio y las previsiones, los niveles de renta medios del sector y las previsiones de inversión y desinversión de estas cadenas hoteleras. _____ 239

2. Datos _____ 239

Operaciones de alquiler hotelero (fijo y variable) _____ 239

Las operaciones de alquiler (fijo y variable) son el principal modelo de negocio al ser el modelo de gestión al que están obligadas las socimis, y también es el que encaja más en el perfil de los Family Offices. _____ 240

Contratos de renta variable hotelera. _____ 240

Contratos de gestión hotelera y franquicia hotelera. _____ 240

Plazo usual de alquiler hotelero: entre 11 y 20 años. _____ 240

Renegociación de rentas hoteleras. _____ 240

3. Composición de la cartera de activos hoteleros _____ 240

Franquicia _____ 240

Propiedad; _____ 240

Gestión _____ 240

Alquiler _____ 240

4. Localización geográfica de los activos hotelero. _____ 240

5. Los Contratos de Management hotelero. _____ 241

Plazos. _____ 241

6. El Base Fee por Management _____ 241

El Base Fee es el porcentaje sobre el total de ingresos de explotación del hotel que obtiene el explotador como pago por la gestión del activo. _____ 241



| | |
|---|------------|
| 7. El Incentive Fee por Management | 241 |
| El Incentive Fee es el porcentaje sobre los beneficios de explotación del hotel que obtiene el explotador como contrapartida por la gestión del activo. | 241 |
| 8. Marketing Fee | 241 |
| • Operaciones de Management con Marketing Fee sobre los ingresos de alojamiento. | 241 |
| • Reservation Fee | 241 |
| 9. Las Franquicias hoteleras. | 241 |
| Plazos | 241 |
| Royalty Fee anual sobre los ingresos de alojamiento | 241 |
| • El Royalty Fee en gran medida varía según la operación, la ubicación del activo y la cadena hotelera implicada. | 241 |
| Nivel de "royalty Fee" anual sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia | 241 |
| Marketing Fee | 242 |
| Reservation Fee anual sobre la facturación de alojamiento | 242 |
| Nivel de "Reservación fee" sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia. | 242 |
| Capítulo 5. Plan de negocio de una inversión hotelera. | 258 |
| 1. Estudio de Mercado | 258 |
| 2. Plan de Negocio y "Master Plan". | 260 |
| a. Análisis de la Oportunidad. | 261 |
| - Estudio de mercado: | 261 |
| • Tamaño y necesidades de las particiones | 261 |
| • Tendencias futuras | 261 |
| - Análisis de la competencia | 262 |
| • Ubicación de los competidores | 262 |
| - Análisis de otras instalaciones complementarias | 262 |
| b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio. | 262 |
| - Valoración de los costes iniciales. | 262 |
| - Visión empresarial. | 262 |
| c. Fase de desarrollo del negocio hotelero. | 263 |
| - Rentabilidad | 263 |
| • Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores. | 263 |
| 3. Planificación de objetivos ("Master Plan hotelero"). | 263 |
| a. Programa y planificación. | 263 |
| b. Urbanismo y estudio de detalle. | 264 |
| c. Financiación e inversores. | 264 |
| d. Edificación y exploración hotelera. | 265 |
| TALLER DE TRABAJO | 266 |
| Plan de negocio hotelero. | 266 |
| 1. Diagnóstico del proyecto hotelero. | 266 |
| 2. Análisis del macroentorno (PESTEG) | 266 |
| • Entorno político y legal | 266 |
| • Entorno económico | 266 |
| • Entorno social-cultural y demográfico | 266 |
| • Entorno tecnológico | 266 |
| • Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica). | 266 |
| • Entorno global. Demanda potencial de alojamiento. | 266 |
| • Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) | 266 |
| 3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero. | 266 |
| Oportunidades | 266 |
| Amenazas | 266 |
| 4. Análisis del microentorno | 267 |



| | |
|---|------------|
| • Identificación, evolución y características de la industria hotelera. _____ | 267 |
| • Tasa de ocupación. _____ | 267 |
| • Evaluación de la situación de la industria hotelera _____ | 267 |
| • Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes _____ | 267 |
| • Poder de negociación de los clientes _____ | 267 |
| • Poder de negociación de los proveedores _____ | 267 |
| • Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos. _____ | 267 |
| • Evaluación global de la industria hotelera. _____ | 267 |
| 5. Evaluación interna _____ | 267 |
| a. Identificación de los factores clave del éxito _____ | 267 |
| b. Perfil competitivo _____ | 267 |
| c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos _____ | 268 |
| Fortalezas _____ | 268 |
| Debilidades _____ | 268 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 269 |
| Estudios de mercado hotelero. _____ | 269 |
| 1. Objetivos _____ | 269 |
| a. Objetivo general _____ | 269 |
| b. Objetivos específicos _____ | 269 |
| 2. Metodología _____ | 269 |
| a. Análisis de fuentes secundarias _____ | 270 |
| El mercado turístico. _____ | 270 |
| Turismo interno _____ | 270 |
| Turismo receptor _____ | 270 |
| El sector hotelero local _____ | 270 |
| b. Análisis de fuentes primarias _____ | 270 |
| Entrevistas a expertos _____ | 270 |
| Investigación cualitativa a empresas de la zona. _____ | 270 |
| Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta) _____ | 270 |
| 3. Estimación de la demanda _____ | 270 |
| Incremento de la oferta del mercado disponible _____ | 270 |
| Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible _____ | 270 |
| Proyección de la demanda del proyecto hotelero _____ | 270 |
| Ocupabilidad estimada _____ | 270 |
| 4. Conclusiones _____ | 270 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 271 |
| Planeamiento estratégico hotelero. _____ | 271 |
| 1. Visión de un hotel. _____ | 271 |
| 2. Valores de un hotel. Servicio al cliente. _____ | 271 |
| 3. Objetivos estratégicos _____ | 271 |
| a. Objetivos de rentabilidad _____ | 271 |
| b. Objetivos de crecimiento _____ | 272 |
| c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente. _____ | 272 |
| d. Objetivos de gestión y laborales. _____ | 272 |
| 3. Estrategias del proyecto hotelero. _____ | 272 |
| Fortalezas. _____ | 272 |
| Debilidades _____ | 272 |
| Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero. _____ | 273 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 274 |
| Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) _____ | 274 |



| | |
|---|------------|
| 1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero. | 274 |
| Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera. | |
| | 274 |
| 2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero. | 276 |
| 3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero. | 277 |
| 4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero. | 277 |
| 5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero. | 277 |
| 6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos | 277 |
| TALLER DE TRABAJO | 278 |
| Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero. | 278 |
| 1. Plan de Marketing hotelero. | 278 |
| a. Descripción del servicio hotelero. | 278 |
| b. Objetivos del Plan de Marketing | 278 |
| Objetivos cuantitativos | 278 |
| Objetivos cualitativos | 278 |
| c. Estrategia de marketing | 279 |
| 1. Estrategia de segmentación | 279 |
| 2. Estrategia de posicionamiento. | 279 |
| 3. Estrategias de interacción de marketing. | 279 |
| Servicios hoteleros | 279 |
| Conocer el medio por el que ha elegido el hotel. | 280 |
| Precio | 280 |
| Estrategias promocionales. | 280 |
| Publicidad | 280 |
| Presupuesto de Marketing | 281 |
| 2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones. | 281 |
| a. Objetivos generales del Plan de Operaciones | 281 |
| b. Objetivos específicos | 281 |
| c. Estrategias de Operaciones | 282 |
| d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos. | 282 |
| e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001 | 282 |
| f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel. | 283 |
| 3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos | 283 |
| a. Estructura organizativa | 283 |
| 1. Objetivos de personal | 283 |
| 2. Requerimientos de personal | 284 |
| Área de habitaciones | 284 |
| Área de alimentos y bebidas | 284 |
| Área de servicios y mantenimiento | 284 |
| Área de ventas y marketing | 284 |
| Área de administración y recursos humanos | 285 |
| Área de informática y telecomunicaciones | 285 |
| 3. Perfiles de personal | 285 |
| b. Estrategia de administración de recursos humanos | 285 |
| c. Presupuesto del Plan de RR.HH. | 286 |
| 4. Plan Financiero del proyecto hotelero. | 286 |
| a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio | 286 |
| b. Estados financieros y flujo de caja | 286 |
| c. Flujo de caja financiero y económico | 286 |
| d. Estructura de financiación | 287 |



| | |
|---|------------|
| e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera | 287 |
| f. Planes de contingencia | 287 |
| TALLER DE TRABAJO | 288 |
| Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.) | 288 |
| TALLER DE TRABAJO | 291 |
| Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva. | 291 |
| 1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera. | 291 |
| 2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica). | 291 |
| PARTE TERCERA | 299 |
| Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad. | 299 |
| Capítulo 6. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel? | 299 |
| 1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM). | 299 |
| a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera. | 299 |
| - RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles | 299 |
| - TRRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles | 299 |
| - RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles | 299 |
| - TRRevPAG= Ingresos del Negocio/Clientes Disponibles | 299 |
| - NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles | 299 |
| - NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Clientes Disponibles | 299 |
| - GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles | 299 |
| - ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas | 299 |
| b. Datos adicionales Márgenes y costes. | 300 |
| El margen de contribución | 300 |
| Coste directo fijo | 300 |
| Coste indirecto fijo del hotel | 300 |
| Margen de contribución | 300 |
| Porcentaje de ocupación | 300 |
| Unidades disponibles y tarifas. | 300 |
| 2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR). | 300 |
| a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel. | 300 |
| b. Las dos formas de calcular el RevPAR. | 301 |
| c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR? | 301 |
| TALLER DE TRABAJO | 303 |
| Revenue Management hotelero. | 303 |
| 1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos. | 303 |
| 2. La segmentación en el negocio hotelero. | 303 |
| 3. Anticiparse al futuro hotelero. | 304 |
| 4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero. | 304 |
| Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR) | 304 |
| Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing | 304 |
| Fijación de precios abiertos / Open pricing | 304 |
| 5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos). | 305 |
| TALLER DE TRABAJO | 316 |
| Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles. | 316 |



| | |
|--|------------|
| 1. El Revenue Management hotelero. _____ | 316 |
| 2. ¿Qué es el RevPAR hotelero? _____ | 316 |
| 3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero? _____ | 317 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 319 |
| ¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)? | 319 |
| 1. Tarifas o de segmentaciones de mercado. _____ | 319 |
| 2. Benchmarking de la industria hotelera. _____ | 319 |
| 3. Suplementos adicionales. _____ | 319 |
| 4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación _____ | 320 |
| 5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado. _____ | 320 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 321 |
| Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero. _____ | 321 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 323 |
| Caso práctico de RevPAR de un hotel. _____ | 323 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 325 |
| Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel. ____ | 325 |
| 1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR). _____ | 325 |
| 2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP). _____ | 325 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 327 |
| Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero. _____ | 327 |
| 1. REVPAR _____ | 327 |
| 2. TREVPAR _____ | 328 |
| 3. GOPPAR _____ | 328 |
| 4. REVPAG _____ | 328 |
| 5. TREVPAG _____ | 329 |
| 6. GOPPAG _____ | 329 |
| 7. REVPASH _____ | 329 |
| 8. REVPAM _____ | 329 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 330 |
| El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera. _____ | 330 |
| 1. ¿Qué es el revenue management hotelero? _____ | 330 |
| 2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles. _____ | 331 |
| a. Canales de distribución de un hotel _____ | 332 |
| b. Tarificación en tiempo real _____ | 332 |
| 3. El revenue manager _____ | 332 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 334 |
| La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit). ____ | 334 |



| | |
|--|------------|
| 1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas. | 334 |
| 2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no. | 334 |
| 3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado. | 335 |
| TALLER DE TRABAJO. | 336 |
| Contabilidad de Costes en hoteles. | 336 |
| 1. El método del coste completo (full costing) | 336 |
| a. Concepto del método del coste completo por secciones. | 337 |
| b. Ventajas e inconvenientes. | 337 |
| 2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry" (U.S.A.L.I.) | 338 |
| a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I. | 339 |
| b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I. | 342 |
| 3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)? | 343 |
| a. Concepto del sistema G.R.D. | 343 |
| b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles. | 344 |
| c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación. | 345 |
| 4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.) | 346 |
| TALLER DE TRABAJO | 347 |
| La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles. | 347 |
| TALLER DE TRABAJO | 351 |
| Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del sector hotelero. | 351 |
| Encuesta de Ocupación Hotelera | 351 |
| Índice de Precios Hoteleros (IPH) | 351 |
| La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación) | 351 |
| TALLER DE TRABAJO | 357 |
| Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera. | 357 |
| Oferta y demanda hotelera. | 357 |
| Curva de demanda hotelera. | 357 |
| Número de habitaciones del hotel. | 357 |
| Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación. | 357 |
| Marketing estratégico hotelero y creación de demanda. | 357 |
| Distribución de producto hotelero. | 357 |
| Definición y segmentación del producto hotelero. | 357 |
| Estrategias overbooking hotelero. | 357 |
| Automatización de la información de un hotel. | 357 |
| PARTE CUARTA. | 397 |
| La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera. | 397 |
| Capítulo 7. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera. | 397 |
| 1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles. | 397 |
| 2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera. | 399 |
| a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera. | 399 |



| | |
|---|------------|
| b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico. _____ | 400 |
| 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. _____ | |
| b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico. _____ | 400 |
| 3. Clases de contratos de gestión hotelera. _____ | 403 |
| a. En base a la retribución. _____ | 403 |
| Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado. _____ | 404 |
| Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados. _____ | 404 |
| Categorías en base a costes. _____ | 404 |
| • Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel. _____ | 404 |
| • Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo. _____ | 404 |
| • Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. _____ | 404 |
| b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. _____ | 404 |
| 4. Plazo del contrato de gestión hotelera. _____ | 405 |
| 5. El propietario del hotel. Obligaciones. _____ | 406 |
| 6. El gestor hotelero. Obligaciones. _____ | 408 |
| 7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. _____ | 415 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 418 |
| Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o management hotelero. _____ | 418 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 421 |
| Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. _____ | 421 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 424 |
| La negociación de un acuerdo de gestión hotelera (HMA) y su memorando de entendimiento ("memorandum of understanding" MOU) o carta de intenciones (LOI-Letter of Intention). _____ | 424 |
| 1. Memorando de entendimiento ("memorandum of understanding" MOU) previo al contrato de gestión hotelera. _____ | 424 |
| 2. Términos comerciales de la gestión hotelera. _____ | 424 |
| 3. Negociación del operador hotelero. _____ | 425 |
| 4. Negociación del propietario hotelero. _____ | 425 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 426 |
| El precontrato y negociación de la gestión hotelera. _____ | 426 |
| 1. La formalización del contrato, _____ | 426 |
| 2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. _____ | 427 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 429 |
| Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. _____ | 429 |
| 1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. _____ | 429 |
| 2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. _____ | 429 |
| a. Márgenes de gestión (bottom-line) _____ | 430 |
| b. Incentive management fee. _____ | 430 |
| c. Owners priority _____ | 430 |



| | |
|--|------------|
| d. Convenant de Loan to Value (LTV) _____ | 430 |
| e. Cláusula de nondisturbance. _____ | 430 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 432 |
| Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. _____ | 432 |
| 1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. _____ | 432 |
| 2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____ | 433 |
| 3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____ | 433 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 434 |
| ¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera? _____ | 434 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 436 |
| Proceso de negociación de un contrato de gestión hotelera o contrato de management hotelero. _____ | 436 |
| 1. El proceso negociador del contrato de gestión hotelera. _____ | 436 |
| a. Lo que interesa al operador hotelero _____ | 436 |
| b. Lo que interesa al propietario del inmueble hotelero. _____ | 436 |
| 2. Comparativa entre el arrendamiento hotelero y el contrato de gestión hotelera. _____ | 437 |
| a. Operadores hoteleros internacionales a favor del arrendamiento. _____ | 437 |
| b. El contrato de gestión hotelera y responsabilidad de dirigir un hotel. _____ | 437 |
| 3. El plazo del contrato de gestión hotelera. _____ | 438 |
| a. Plazo general del contrato de gestión hotelera. _____ | 438 |
| b. La renovación y los plazos de prórroga. _____ | 438 |
| 4. Honorarios o tarifas de gestión hotelera. _____ | 439 |
| a. Tarifa base según categoría hotelera. _____ | 439 |
| b. Tarifas incentivadoras con porcentaje de la ganancia operativa bruta (GOP) _____ | 440 |
| 1. Tarifa plana con porcentaje de GOP _____ | 440 |
| 2. Tarifa escalada _____ | 440 |
| 3. Tarifa vinculada al flujo de efectivo _____ | 440 |
| 5. Causas de rescisión del contrato de gestión hotelera. _____ | 441 |
| a. Prueba de rendimiento del operador _____ | 441 |
| b. Manipulación del rendimiento del RevPAR _____ | 442 |
| 6. Involucración de la propiedad en la gestión hotelera. Derechos de aprobación. _____ | 442 |
| a. Presentación por el operador del presupuesto anual. _____ | 443 |
| b. Personal de alta dirección del hotel. _____ | 443 |
| c. Proveedores y externalización de servicios de facility management hotelero. _____ | 444 |
| d. Alquiler de espacios hoteleros o concesiones. _____ | 444 |
| e. FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento. _____ | 444 |
| f. Fondos de reposición facilitado por el prestamista del hotel. _____ | 445 |
| 7. Garantías de restricción territorial impidiendo abrir otro hotel cercano de la misma marca hotelera. _____ | 445 |
| 8. Acuerdos entre el operador del hotel, el propietario y el prestamista del propietario. _____ | 446 |
| 9. Cláusulas de garantías del operador. _____ | 446 |
| 10. Contribución financiera del operador al coste de inversión del propietario. Key money del operador. _____ | 447 |
| 11. Derechos de rescisión del contrato de gestión hotelera. _____ | 448 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 450 |



| | |
|--|------------|
| ¿A quién encargar la gestión hotelera, a un operador de marca o a un operador independiente? | 450 |
| 1. La mayoría de los hoteles son administrados por marcas u operadores independientes, no por sus dueños. | 450 |
| 2. Operadores de marca hotelera. | 451 |
| a. Cuidado con que la marca encargue la gestión a una de sus franquicias hoteleras. | 451 |
| b. Ventajas de los incentivos de la marca hotelera. Ej.: financiación para el propietario. | 451 |
| c. La marca es poco flexible con los honorarios de gestión. | 451 |
| 3. Operadores hoteleros independientes | 452 |
| 4. Duración del plazo del contrato de gestión hotelera. Diferencias entre operadores de marca hoteleros o independientes. | 452 |
| a. Término inicial | 453 |
| b. Plazo de renovación | 454 |
| 5. Tarifas de gestión del contrato de gestión hotelera. Diferencias entre operadores de marca hoteleros o independientes. | 454 |
| a. Tarifas base | 454 |
| b. Comisión de rentabilidad | 455 |
| 1. Flujo de caja disponible después de la prioridad del propietario | 455 |
| 2. Flujo de caja operativo (Ingresos antes de impuestos sobre la renta) | 455 |
| 3. Beneficio operativo bruto sobre el umbral de la tarifa de incentivo | 455 |
| 4. Variación positiva del presupuesto | 455 |
| 5. Variación positiva del operador anterior | 456 |
| 6. Otras tarifas | 456 |
| 7. Tarifa de comercialización grupal | 456 |
| 8. Tarifa de contabilidad | 456 |
| 9. Tarifa de gestión del proyecto | 456 |
| 10. Tarifa de reserva | 457 |
| 6. Reserva para reemplazo. FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento. | 457 |
| a. Aportación a la reserva por reemplazo. Fondo FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento. | 457 |
| b. Naturaleza cíclica del gasto. Renovaciones del hotel. | 457 |
| c. La antigüedad de la propiedad afecta la cantidad de fondos requeridos | 458 |
| d. Perspectivas del propietario y gerente | 458 |
| e. Capital de trabajo. Responsabilidades del propietario si el hotel no general fondos suficientes. | 459 |
| 7. Cláusulas de rescisión | 459 |
| a. Rescisión por rendimiento insuficiente del hotel. | 459 |
| b. Plazos de entrada en vigor de las cláusulas de terminación (a contar desde la apertura del hotel). | 460 |
| c. Especialidades en la terminación de contratos hoteleros de marca. | 460 |
| d. Estándares de las cláusulas de terminación del contrato de gestión hotelera. | 460 |
| Ejemplos | 460 |
| Índice ADR mínimo específico | 461 |
| RevPAR del hotel | 461 |
| e. Condición de devolución mínima del propietario | 461 |
| Beneficio operativo bruto | 461 |
| Déficit de flujo de efectivo | 461 |
| f. Resolución sin causa | 462 |
| g. Terminación tras la venta del hotel | 462 |
| h. Terminación en caso de condena o siniestro. | 462 |
| i. Otras causas de rescisión | 462 |
| 8. Seguros en el contrato de gestión hotelera. | 463 |
| 9. Solución de disputas del contrato de gestión hotelera. | 463 |



| | |
|---|------------|
| 10. Responsabilidades del propietario y el operador hotelero. Presupuestos e informes financieros. | 463 |
| 11. Cláusula de no competencia hotelera. Restricciones de área. | 464 |
| 12. Empleo relacionado con el contrato de gestión hotelera. | 465 |
| 13. Consideraciones para los propietarios antes de firmar el contrato de gestión hotelera. | 465 |
| TALLER DE TRABAJO. | 467 |
| Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. | 467 |
| TALLER DE TRABAJO | 471 |
| ¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos? | 471 |
| 1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. | 471 |
| 2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones. | 471 |
| TALLER DE TRABAJO | 474 |
| ¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos? | 474 |
| CHECK-LIST | 478 |
| ¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero? | 478 |
| Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera | 478 |
| Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera. | 478 |
| Indique las obligaciones del gestor hotelero. | 478 |
| Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera. | 478 |
| 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. | 478 |
| ¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación? | 478 |
| ¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel? | 478 |
| ¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado? | 478 |
| Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. | 478 |
| Posición del propietario y el operador. | 478 |
| Cláusulas entre propietarios y operadores | 478 |
| ¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato? | 478 |
| Responsabilidades precontractuales de propietario y operador | 478 |
| Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones | 478 |
| Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato. | 479 |
| El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio | 479 |
| 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) | 479 |
| Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.) | 479 |
| Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto. | 479 |
| Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera | 479 |
| FORMULARIO. | 480 |
| Modelo de Contrato de gestión hotelera. | 480 |
| Modelo 1 | 480 |
| PRIMERA.- Objeto del contrato: la gestión del hotel. | 480 |
| SEGUNDA.- Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel. | 482 |



| | |
|--|-----|
| TERCERA.– Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc). | 482 |
| CUARTA.– Duración y extinción. | 483 |
| QUINTA.– Retribución a la gestora (porcentaje de facturación). | 483 |
| SEXTA.– Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas. | 484 |
| Modelo 2 | 485 |

TALLER DE TRABAJO **489**

Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel **489**

| | |
|---|-----|
| Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento | 490 |
| Índice | 490 |
| Capítulo I: disposiciones generales | 490 |
| Antecedentes | 490 |
| Consideraciones generales | 490 |
| Inmueble objeto del contrato de arrendamiento | 490 |
| Objeto | 490 |
| Legislación aplicable y naturaleza del contrato | 490 |
| Legislación aplicable | 490 |
| Naturaleza del contrato | 490 |
| Régimen jurídico del contrato | 490 |
| Jurisdicción competente | 490 |
| Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición | 490 |
| Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato | 490 |
| Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores | 490 |
| Capacidad y solvencia de las empresas | 490 |
| Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas | 490 |
| Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas | 490 |
| Lugar y plazo de presentación de las proposiciones | 490 |
| Requisitos de la documentación | 490 |
| Constitución de garantías contenido de las proposiciones | 490 |
| Sobre a: documentación general | 490 |
| Sobre b: propuesta técnica | 490 |
| Sobre c: propuesta económica | 490 |
| Valoración de las proposiciones | 490 |
| Oferta técnica | 490 |
| Oferta económica | 490 |
| Recepción de documentación valoración de las ofertas | 490 |
| Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel | 490 |
| Adjudicación, formalización y publicidad del contrato | 490 |
| 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 | 490 |
| Capítulo III: Ejecución del contrato | 490 |
| Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al hotel | 490 |
| Subrogación de personal | 490 |
| Bienes adscritos al hotel | 490 |
| Obligación esencial del contrato | 490 |
| Fondo de reposición | 490 |
| Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la gestión comisión de seguimiento del contrato | 490 |
| Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes | 490 |
| Derechos | 490 |
| Obligaciones | 491 |
| Derechos de la arrendataria | 491 |
| Obligaciones de la arrendataria | 491 |
| Obligaciones de la arrendataria | 491 |
| Mantenimiento de la categoría del hotel | 491 |



| | |
|--|-----|
| Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel _____ | 491 |
| Riesgo y ventura seguros _____ | 491 |
| Capítulo V: régimen económico del contrato _____ | 491 |
| Precio o renta del arrendamiento _____ | 491 |
| Sistema de pagos por la arrendataria _____ | 491 |
| Revisión de la renta _____ | 491 |
| Intereses de demora _____ | 491 |
| Capítulo VI _____ | 491 |
| Subarriendo y cesión del contrato _____ | 491 |
| Subarriendo del hotel _____ | 491 |
| Cesión del contrato por la arrendataria _____ | 491 |
| Venta del hotel por la arrendadora _____ | 491 |
| Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____ | 491 |
| Capítulo VII Extinción del contrato _____ | 491 |
| Causas de extinción _____ | 491 |
| Cumplimiento del contrato _____ | 491 |
| Verificación del cumplimiento _____ | 491 |
| Modificación de la plantilla _____ | 491 |
| Intervención previa _____ | 491 |
| Resolución del contrato _____ | 491 |
| Causas de resolución _____ | 491 |
| Efectos de la resolución _____ | 491 |
| Reversión del hotel _____ | 491 |
| Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial _____ | 491 |
| Anexo II- Modelo de constitución de garantía _____ | 491 |
| Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar _____ | 491 |
| Anexo IV- Compromiso de subrogación _____ | 491 |
| Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria _____ | 491 |
| Anexo VI- Memoria económica _____ | 491 |
| Anexo VII- Modelo oferta económica _____ | 491 |

TALLER DE TRABAJO _____ 551

| | |
|---|------------|
| Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. _____ | 551 |
| Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. _____ | 551 |
| Órgano de contratación _____ | 552 |
| Procedimiento de adjudicación _____ | 552 |
| Duración del contrato. _____ | 552 |
| Tipo de licitación o canon. _____ | 552 |
| Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. _____ | 553 |
| Capacidad para contratar _____ | 553 |
| Presentación y contenido de las proposiciones _____ | 553 |
| Criterios de valoración de las ofertas. _____ | 556 |
| Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones _____ | 557 |
| Toma de decisión y requerimiento de documentación _____ | 558 |
| Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores. _____ | 559 |
| Devolución de documentación a los licitadores. _____ | 559 |
| Derechos y obligaciones específicas del contratista. _____ | 559 |
| Derechos y obligaciones _____ | 562 |
| Causas de resolución de la concesión. _____ | 563 |



| | |
|--|------------|
| Sucesión del contratista | 563 |
| Responsabilidad y seguros | 564 |
| Subcontratación. | 564 |
| Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato. | 565 |
| Gastos a cargo del adjudicatario | 565 |
| Jurisdicción competente. | 565 |
| Declaración responsable de tener capacidad para contratar | 565 |
| TALLER DE TRABAJO | 567 |
| Caso real. Contrato de constitución de un Derecho de superficie sobre un hotel. | |
| Piango de condiciones administrativas | 567 |
| 1. Disposiciones generales | 568 |
| 1.1. Régimen jurídico | 568 |
| 1.2. Perfil del contratante. | 568 |
| 1.3. Objeto | 568 |
| 1.4. Duración | 568 |
| 1.5. Presupuesto de la inversión de rehabilitación | 568 |
| 1.6. Limitación en cuanto a la disposición del inmueble | 568 |
| 1.6.1. Transmisión | 568 |
| 1.6.2. Gravamen hipotecario | 568 |
| 2. Forma de adjudicación: preparación de ofertas, adjudicación y garantías. | 568 |
| 2.1. Procedimiento, forma y criterios objetivos de adjudicación | 568 |
| 2.2. Lugar y plazo de presentación de las propuestas | 568 |
| 2.3. Forma de presentación de las propuestas | 568 |
| 2.4. Reunión informativa previa y consultas de los licitadores | 568 |
| 2.5. Constitución de garantía provisional | 568 |
| 2.6. Adjudicación provisional | 568 |
| 2.7. Actuaciones previas a la formalización del contrato | 568 |
| 2.7.1. Obligaciones tributarias | 568 |
| 2.7.2. Obligaciones con la seguridad social | 568 |
| 2.7.3. Garantía definitiva. | 568 |
| 2.7.4. Escritura de formalización de la unión temporal de empresarios | 568 |
| 2.7.5. Abono de los anuncios de licitación. | 568 |
| 2.7.6. Pólizas de seguros | 568 |
| 2.7.7. Otra documentación. | 568 |
| 2.8. Adjudicación definitiva del contrato. | 568 |
| 2.9. Formalización del contrato | 568 |
| 3. Ejecución del contrato. | 568 |
| 3.1. Condiciones generales y especiales de realización del contrato | 568 |
| 3.1.1. Condiciones generales de realización del contrato. | 568 |
| 3.1.1.1. Licencias, autorizaciones y tributos | 568 |
| 3.1.1.2. Inicio del contrato | 568 |
| 3.2. Redacción del proyecto o proyectos de construcción | 568 |
| 3.3. Ejecución de las obras | 568 |
| 3.3.1. Dirección de las obras por el concesionario | 568 |
| 3.3.2. Libro de órdenes y asistencias | 568 |
| 3.3.3. Dirección facultativa. | 568 |
| 3.3.4. Comunicación de la conclusión de las obras nuevas o de mejora | 568 |
| 3.3.5. Indemnización de daños y perjuicios | 568 |
| 3.3.6. Obras de conservación y reparación | 568 |
| 3.4. Inspección general de la explotación | 568 |
| 4. Derechos y obligaciones de las partes | 568 |
| 4.1. Derechos de la administración | 568 |
| 4.2. Derechos del superficiario | 568 |
| 4.3. Obligaciones del superficiario | 568 |
| 4.4. Mantenimiento de la categoría de hotel | 568 |



| | |
|---|-----|
| 4.5. Riesgo y ventura. | 568 |
| 4.6. Otras obligaciones del adjudicatario | 568 |
| 4.7. Deber de colaboración. | 568 |
| 5. Régimen económico del contrato | 569 |
| 5.1. Presupuesto de la inversión de rehabilitación. | 569 |
| 5.2. Precio a satisfacer | 569 |
| 5.3. Otros gastos a cuenta del concesionario. | 569 |
| 5.4. Pagos por el adjudicatario. | 569 |
| 5.5. Actualización del importe de los precios | 569 |
| 5.6. Regularización por gratuidades | 569 |
| 5.7. Infracciones y penalidades por incumplimiento de obligaciones contractuales. | 569 |
| 5.7.1. Penalidades por vulneración de las obligaciones del Adjudicatario | 569 |
| 5.7.2. Graduación de las infracciones | 569 |
| 5.7.3. Penalidades | 569 |
| 5.7.4. Graduación de las penalidades. | 569 |
| 5.7.5. Instrucción del expediente y del procedimiento | 569 |
| 5.7.6. Inicio del procedimiento de imposición de penalidades | 569 |
| 5.7.7. Reconocimiento de responsabilidad o pago voluntario | 569 |
| 5.7.8. Ejecución de las penalidades económicas al adjudicatario | 569 |
| 5.7.9. Actualización de las penalidades | 569 |
| 6. Cesión y modificación del contrato | 569 |
| 6.1. Cesión del contrato | 569 |
| 6.2. Modificación del contrato | 569 |
| 7. Conclusión y extinción del contrato | 569 |
| 7.1. Causas de extinción | 569 |
| 7.2. Extinción | 569 |
| 7.2.1. Verificación del cumplimiento. | 569 |
| 7.2.2. Intervención del funcionamiento por la administración con carácter previo a la finalización del plazo de la concesión. | 569 |
| 7.3. Resolución del contrato. | 569 |
| 7.3.1. Causas de resolución | 569 |
| 7.3.2. Efectos de la resolución | 569 |
| 7.3.3. Reversión del inmueble. | 569 |
| 8.1. Prerrogativas. | 569 |
| 8.2. Jurisdicción competente. | 569 |
| Anexos | 569 |

TALLER DE TRABAJO 641

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. 641

| | |
|---|-----|
| Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros | 642 |
| Plazo | 642 |
| Entidad contratante | 642 |
| 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) | 642 |
| Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.) | 642 |
| 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). | 642 |
| Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio | 642 |
| Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo. | 642 |
| Programa Funcional. | 642 |



| | |
|---|------------|
| Subcontratación y cesión del contrato | 642 |
| Sucesión del contratista. | 642 |
| Redacción del proyecto y ejecución de las obras | 642 |
| Riesgo y ventura | 642 |
| Fianza provisional y definitiva | 642 |
| Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión. | 642 |
| CHECK-LIST | 725 |
| Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera | 725 |
| 1. Concepto, función económica y regulación aplicable. | 725 |
| 2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera | 725 |
| 3. Obligaciones de las partes | 725 |
| 4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas | 725 |
| 5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento | 725 |
| Capítulo 8. 'Condo-hoteles'. | 726 |
| Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico. | 726 |
| Andalucía | 727 |
| Baleares. | 729 |
| Canarias | 730 |
| Cataluña. | 731 |
| a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación. | 732 |
| b. Preservar el uso turístico. | 733 |
| c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero. | 733 |
| d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario. | 733 |
| Murcia | 734 |
| TALLER DE TRABAJO | 734 |
| La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia. | 734 |
| 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. | 734 |
| Condohotel | 734 |
| Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares | 734 |
| Comunidad Valenciana | 736 |
| TALLER DE TRABAJO. | 737 |
| 'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones. | 737 |
| TALLER DE TRABAJO. | 740 |
| 'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel". | 740 |
| 1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel. | 740 |
| 2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora. | 741 |
| 3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos. | 741 |
| 4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel. | 741 |
| 5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel? | 742 |



| | |
|---|------------|
| 6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel" _____ | 742 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 744 |
| 'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal. _____ | 744 |
| TALLER DE TRABAJO. _____ | 747 |
| Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? _____ | 747 |
| 1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras. _____ | 747 |
| 2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel. _____ | 748 |
| 3. "Hoja de privilegios" del condohotel. _____ | 748 |
| 4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero. _____ | 748 |
| 5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero. _____ | 749 |
| 6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera. _____ | 749 |
| TALLER DE TRABAJO _____ | 751 |
| Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel. _____ | 751 |
| CHECK-LIST _____ | 774 |
| 1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel? _____ | 774 |
| 2. Ventajas del Condohotel. _____ | 774 |
| 3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera? _____ | 774 |
| 4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera? _____ | 775 |
| 5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano? _____ | 775 |
| 6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____ | 775 |
| 7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel? _____ | 776 |
| PARTE QUINTA _____ | 777 |
| Compliance de la gestión hotelera. _____ | 777 |
| Capítulo 8. Compliance de la gestión hotelera. Compliance en hoteles. _____ | 777 |
| 1. La responsabilidad del propietario hotelero en los contratos de gestión hotelera. _____ | 777 |
| • En la relación entre el propietario y el gestor se acuerden las bases de 'compliance'. _____ | 777 |
| 2. Los riesgos de incumplir la normativa hotelera. _____ | 777 |
| Se recomienda que tanto el propietario como el dueño tengan su propio programa de "compliance" para afrontar cualquier riesgo en el cumplimiento de las distintas normativas laborales, sanitarias o de seguridad que afectan al negocio hotelero. _____ | 777 |
| a. Responsabilidad hotelera general: prevención de riesgos laborales, obligaciones fiscales y administrativas, prevención de blanqueo de capitales, normativa sobre seguridad alimentaria, protección de datos, gestión de residuos, normativa de protección a consumidores, etc. _____ | 777 |
| b. Prevención de riesgos laborales _____ | 778 |
| c. Responsabilidad penal de la empresa _____ | 779 |
| 3. Sistema de gestión de riesgos legales de los hoteles. _____ | 779 |
| Definir y establecer las bases y funcionamiento del sistema de gestión de riesgos legales de los hoteles siguiendo los principios y pautas establecidas en nuestra política de Control de Riesgos. | |



779

| | |
|---|------------|
| 4. Tolerancia cero. | 779 |
| ➤ La importancia del cumplimiento normativo y del impacto que pueden tener ciertos incumplimientos | 779 |
| ➤ La política de Riesgos establece una tolerancia cero al respecto del riesgo de cumplimiento. | 779 |
| ➤ Comité de Ética de la empresa hotelera que se encarga de gestionar y coordinar el procedimiento de denuncias e investigaciones. | 779 |
| ➤ Comisión de Auditoría y Cumplimiento para seguimiento periódico del sistema de cumplimiento legal. | 779 |
| 5. La dispersión legal del derecho turístico. | 779 |
| a. Legislación hotelera. | 779 |
| b. Derecho urbanístico en relación con los hoteles. | 780 |
| c. Legislación específica hotelera (normativa conrainscendios, higiene, edificación, fachadas, licencias, parking, piscinas, seguridad, etc.). | 780 |
| 6. UNE 19601 sobre sistemas de gestión de compliance penal | 780 |
| 7. Manual de 'compliance' para prevenir riesgos penales corporativos en los hoteles. | 780 |
| El documento tiene un doble objetivo: por un lado, ayudar a todo el equipo técnico a cumplir las reglas, proporcionándoles una clara declaración de políticas y procedimientos; y, por otro, asistir al personal y al conjunto de personas con las que se relaciona profesionalmente la patronal en la identificación y corrección de cualquier violación real o percibida por ellos. | |
| 8. Compliance Officer | 781 |
| 9. Ejemplo de responsabilidad legal hotelera: inspección laboral. | 782 |
| Multa de 2,6 millones por los contratos abusivos de 275 'kellys' en cuatro hoteles. | 782 |
| PARTE SEXTA. | 785 |
| El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad. | 785 |
| Capítulo 9. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero. | 785 |
| 1. El turismo como hecho que ha construido el territorio. | 785 |
| 2. Los lugares con oportunidades para el desarrollo turístico. | 787 |
| 3. Lo específico en la gestión del territorio del turismo. La Funcionalidad de los sistemas urbanos. La permanencia y materialidad de las estructuras territoriales. | 788 |
| 4. Las estructuras territoriales y los elementos construidos de los espacios turísticos. | 789 |
| Capítulo 10. Arquitectura y turismo hotelero. | 792 |
| 1. Planeamiento urbano y productos turísticos | 792 |
| 2. La estructura del espacio turístico, cuestión funcional y paisajística. | 793 |
| 3. La concepción urbanística de los productos turísticos | 797 |
| TALLER DE TRABAJO. | 800 |
| El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf. | 800 |
| TALLER DE TRABAJO. | 805 |
| El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales. | 805 |
| TALLER DE TRABAJO. | 812 |



Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife.
Calidad y menor densidad. _____ 812

ANEXO 1 _____ **836**

Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de
actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio
histórico). _____ 836

ANEXO 2 _____ **857**

Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia. _____ 857

¿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.**



Introducción



Los contratos de gestión hotelera surgieron de un contrato de arrendamiento modificado para el Hilton de Hong Kong en 1963, y los términos principales incluidos en él apuntalan la mayoría de estos contratos hasta el día de hoy.

En la actualidad, todas las principales cadenas hoteleras se han expandido, en un grado u otro, a nivel nacional e internacional a través de una combinación de franquicia y gestión hotelera, y todas tienen sus propios contratos estándar.

Aproximadamente una quinta parte de todos los hoteles en Europa y una octava parte de todos los hoteles en América del Norte están operados bajo acuerdos de gestión y aunque cada acuerdo de gestión es único, los mismos problemas principales generalmente se identifican y negocian entre las partes.

Tradicionalmente, los contratos de gestión hotelera eran un medio para limitar la exposición de los operadores a pagos de alquiler fijos cuando los ingresos caían. En mercados menos desarrollados, incluso con un cierto grado de recuperación económica, los operadores han seguido utilizando el contrato de gestión hotelera de esta manera.

En mercados más desarrollados, como España, ha habido una mayor complejidad en los acuerdos, un síntoma de que los propietarios se especializan y buscan más control e información sobre el funcionamiento de su hotel, fundamentalmente porque los propietarios continúan cargando con la mayor parte del riesgo comercial en la gestión hotelera.

Los contratos de gestión hotelera pueden ser largos y complicados. La negociación de este acuerdo se centra en el poder del propietario y los derechos del operador. El borrador inicial lo ofrece el operador hotelero.

El objetivo principal de este acuerdo es que los inversores de algunos hoteles carecen del know-how para operarlos por lo que no pueden asumir su gestión y bien lo alquilan o encargan la gestión a un operador hotelero.



Los elementos principales del contrato de gestión hotelera son:

- **Términos y condiciones del acuerdo**
- **Duración y durabilidad del acuerdo.**
- **Procedimiento de terminación anticipada por cualquiera de las partes del contrato**
- **Pólizas de seguro del hotel y sus activos fijos.**
- **Propiedad o inversión de la empresa gestora.**
- **Condiciones contractuales en caso de venta del hotel.**
- **Tarifas de incentivos o penalizaciones relacionadas con el desempeño operativo**
- **La exclusividad de la sociedad gestora.**
- **Situación de los empleados**

Un factor importante, como con cualquier inversión inmobiliaria, es la actitud de los bancos o fondos que proporcionan la financiación. En muchos sentidos, los bancos siguen siendo tradicionales. Conocen y entienden un contrato de arrendamiento pero los contratos de gestión hotelera (con tarifas basadas en el rendimiento) ofrecen menos certeza y tenemos casos como Alemania donde se basan comúnmente en arrendamientos hoteleros. Debido a las demandas del mercado, es esencial comprender a los prestamistas y poder trabajar con ellos en un escenario de acuerdos legales cada vez más complejos. Por ejemplo, con los:

Acuerdos de no perturbación (NDA)

Un acuerdo entre el propietario de un hotel, el operador y el banco prestamista del propietario mediante el cual el banco acuerda que si el propietario no cumple con su préstamo y el banco realiza una ejecución hipotecaria, el banco mantendrá el contrato de gestión hotelera en su lugar. El banco generalmente tendrá el derecho de intervenir y corregir el incumplimiento de un propietario bajo el contrato de gestión hotelera.

Cláusulas de "No competencia"

Un propietario a menudo insistirá en que el operador no abra otro hotel con la misma marca dentro de un cierto radio territorial, ya sea durante todo el período de duración del contrato de gestión hotelera o por un período específico. Los operadores con grandes carteras que comprenden una serie de marcas normalmente buscarán excluir algunas de las marcas de la cláusula de no competencia.



RevPAR

La abreviatura de ingresos de habitaciones por habitación disponible, es decir, el ingreso bruto de habitaciones del hotel dividido por el número de noches de habitación disponibles (que también es igual a la tarifa diaria promedio multiplicada por la ocupación). Este es el punto de referencia principal para medir el rendimiento de los hoteles.

Todas estas cuestiones se analizan desde una perspectiva práctica y profesional en la guía del gestor de hoteles y contrato de gestión hotelera.



PARTE PRIMERA.

Un hotel paso a paso.

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

