



INFORME INVERSIÓN INMOBILIARIA HOTELERA



- **Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.**
- **Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.**
- **Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.**

19 de febrero de 2020

[Turismo inmobiliario. Gestión hotelera](#)

Informe BNP Paribas Real Estate

BNP Paribas Real Estate publica el informe anual sobre el estado del sector hotelero. El documento destaca que 2019 ha marcado un hito en el parque hotelero de lujo en la ciudad de Madrid donde está experimentando una alta demanda, sobre todo de hoteles de categorías de 4 y 5 estrellas.

En los últimos años el mercado hotelero está experimentando una alta demanda, sobre todo de hoteles de categorías de 4 y 5 estrellas. Los hoteles de 5 estrellas tuvieron 22,9 millones de pernoctaciones en 2019 lo que supone un 8,2% de incremento en las cifras record del 2018 La ocupación media alcanzó niveles del 68,25% en 2019, incrementándose un 2% desde el año pasado.

A principios de año, España contaba con 368 hoteles de la categoría 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo, lo que se traduce en un 5,1% del stock total de España. Durante el pasado año 2019 el stock hotelero de lujo se ha ido nutriendo de nuevas entregas a lo largo del territorio español. Entre las numerosas entregas que se han llevado a cabo destaca el Hotel Aloft en Madrid, que a su vez ha sido una de las mayores transacciones del año. Grandes casas hoteleras Hilton y Barceló también han abierto las puertas de sus nuevos inmuebles en Alicante (Casa Alberola) y Baleares (Hotel Elba) respectivamente. Como se venía vaticinando, el año 2019 ha marcado un hito en el parque de los hoteles de lujo en la capital. Madrid se ha convertido en un destino principal para las principales marcas internacionales hoteleras premium, como Four Season, Pestaña, Marriott p Hyatt, además de compañías nacionales como Iberostar, Barceló o RIU, hecho que va a dinamizar el centro de la ciudad y va a suponer una atracción muy

>Para aprender, practicar.

>Para enseñar, dar soluciones.

>Para progresar, luchar.

Formación inmobiliaria práctica > Sólo cuentan los resultados



levada para los comercios del entorno. Madrid es la ciudad de España donde más gastan los turistas, por delante de Barcelona, con un turismo de calidad de que cada vez alarga más su estancia y por consiguiente mayor gasto. Actualmente hay más de diez proyectos en marcha de categoría cinco estrellas o superior que tienen prevista abrir en 2020 con una oferta prevista superior a 1.150 camas. Esto supondrá duplicar la oferta actual de esta categoría de hotel en la ciudad.

En cuanto al reparto de la inversión hotelera en España, se ha concentrado un 26% del total invertido en la Comunidad de Madrid durante 2019, con un total anual de 420 millones de euros aproximadamente. Madrid vuelve al podio como la comunidad con mayor cuota de inversión hotelera en España, aunque el volumen de 2019 ha sido inferior al registrado en 2018, concretamente un 22%. Además, tres de las diez operaciones firmadas en Madrid, han sumado más del 40% de lo invertido en la ciudad, claro indicador del elevado interés inversor por activos hoteleros del segmento Urbano de alta categoría y poca estacionalidad.

Prueba de ello es la alta demanda de hoteles registrada en la Comunidad Valenciana, que concentra el 18% de la inversión hotelera nacional, y se posiciona detrás de Madrid y delante de las Islas Canarias.

La inversión en Valencia durante el 2019 suma un total de alrededor de 290 millones de euros, casi tres veces más que el total del año pasado, de los cuales, el 91,2% están localizados en el centro de la ciudad valenciana y solo el 23,0% se tratan de inversión hotelera en destinos vacacionales. Destaca la compra del hotel Meliá Valencia por parte de la Socimi Atom por un valor de 42 millones de euros.

Además de en hoteles urbanos en las principales ciudades de España, alrededor de un 40% de la inversión hotelera se ha localizado en localizaciones con una elevada actividad turística, en Andalucía se ha invertido el 12,7% de la inversión, en el que casi su totalidad han sido inversiones en localizaciones a lo largo de la Costa del Sol con capital privado e inversiones a través de SOCIMIs. Canarias y Baleares han sumado conjuntamente el total invertido en Andalucía, destaca la compra del hotel Smy de Puerto de la Cruz, de cuatro estrellas y 300 habitaciones en Santa Cruz de Tenerife, cuya compra se cerró por 55 millones de euros



AT A GLANCE 2019

MERCADO DE HOTELES EN ESPAÑA

NUEVO RÉCORD DE TURISTAS EN ESPAÑA

El sector hotelero continúa siendo uno de los principales pilares de la economía doméstica.

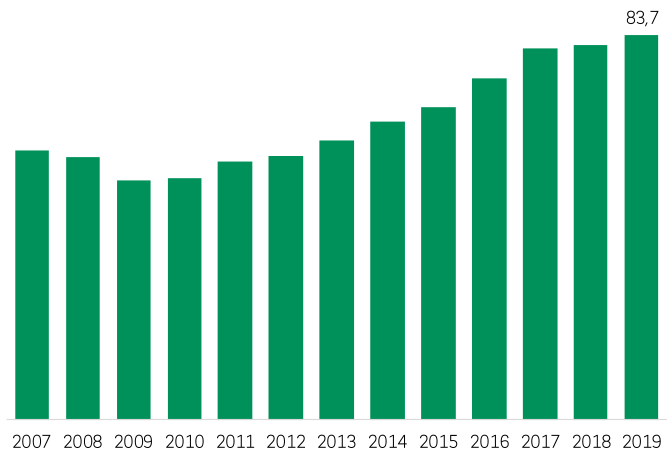
MENOR CRECIMIENTO GENERALIZADO

El sector hotelero continúa cómo uno de los principales pilares de la economía doméstica en los últimos años. Después de registrarse cifras récord de visitas turísticas durante cinco periodos consecutivos en España, a cierre del 2018 se contabilizaron 82,8 millones de vistas. Esto supone un incremento del 1,1% respecto a los resultados obtenidos en 2017 y un 36% de incremento desde 2013, según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Según los datos publicados recientemente por Instituto Nacional de Estadística (INE), el turismo en España batió un nuevo récord en llegadas y gastos de turistas extranjeros. En el global del año llegaron 83,7 millones de turistas extranjeros, lo que supuso un crecimiento anual del 1,1%. El gasto de estos visitantes se situó en 92.278 millones de euros, alcanzando también una nueva marca, incrementándose un 2,8% respecto a 2018. El gasto medio por turista alcanzó los 1.102 €, incrementándose un 1,7% anualmente.

Los principales países de origen de los turistas fueron Reino Unido, Francia y Alemania. La llegada de turistas residentes en Reino Unido descendió un 2,4% en el año de la quiebra del turoperador Thomas Cook, la de turistas alemanes descendió un 2,1%, mientras que los turistas procedentes de Francia descendieron un 1,2%.

Evolución de turistas en España



Fuente: INE

En 2019 el sector del turismo continúa siendo un motor de creación de empleo. En 2018, el número de afiliados a la Seguridad Social vinculados al turismo ascendió a 2.389.766 afiliados, lo que representa el 12,8% del total. Durante el año pasado se crearon 100.000 nuevos puestos de trabajo en el sector turístico.

En cifras absolutas, los mayores incrementos se dieron en Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Andalucía mientras que descendieron en Baleares, Cataluña y Asturias.



1,1%

**TURISTAS
VAR. ANUAL 2018-2019**

Fuente: INE



1,7%

**INCREMENTO DEL GASTO
POR TURISTAS EN 2019**

Fuente: INE



1.102€

**GASTOS MEDIO POR
TURISTA EN 2019**

Fuente: INE

INDICADORES DEL MERCADO HOTELERO

PERNOCTACIONES

El número de pernoctaciones en España continúa incrementándose de forma sostenida desde el año 2011. En el último año se han incrementado un 0,9% sumando 343,1 millones de pernoctaciones. Esta evolución supone un repunte frente a la caída que tuvo lugar el año anterior (-0,2%). Desde 2018 ha cambiado la tendencia de incremento exponencial en el número de extranjeros que pernoctan en nuestro país, ajustando la brecha existente entre la demanda nacional y extranjera. La cuota de turistas internacionales desciende un punto porcentual en 2019 situándose en un 65,2% de total de pernoctaciones, por lo que dicho incremento se debe al 2,6% de incremento del turismo nacional.

Andalucía fue el principal destino de los viajeros españoles, representando el 21,3% del total de las pernoctaciones y un 4,5% más que el año anterior. Le sigue la Comunidad Valenciana y Cataluña, que supusieron el 13,5% y 13,1% del total respectivamente.

El principal destino de los extranjeros fue Canarias, con un 26% de las pernoctaciones, dónde descendieron un 4,2% respecto al año anterior. También descendieron las pernoctaciones en el segundo destino, Baleares, que supuso el 24% del total y 1,1% menos.

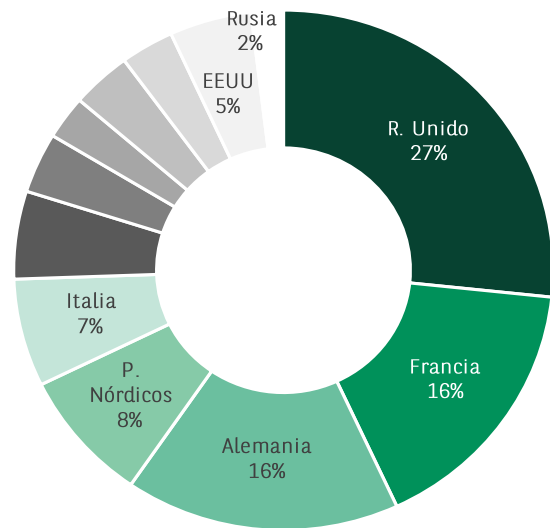
Ocupación, Índices de precios y rentabilidad

Los índices hoteleros confirman el buen momento por el que atraviesa el sector. RevPar, ADR y grado de ocupación se han visto incrementados en el último año. La ocupación media hotelera por habitaciones se situó en niveles del 65,9%, ligeramente superior a la ocupación a cierre del año anterior (+0,9%). Los destinos vacacionales como Málaga, las Palmas y Tenerife presentan los mayores niveles de ocupación, situándose en 71,6%, 79,8% y 80,3% respectivamente, seguidos de destinos con un perfil más urbano como Madrid y Barcelona, cuyos niveles de ocupación giran en torno al 70%.

La tarifa media diaria por habitación (ADR) se incrementó un 2,19% en el pasado ejercicio. Si se compara las tarifas de los meses con mayor actividad, se observan incrementos del 4,7% y 3,8% en julio y diciembre respectivamente.

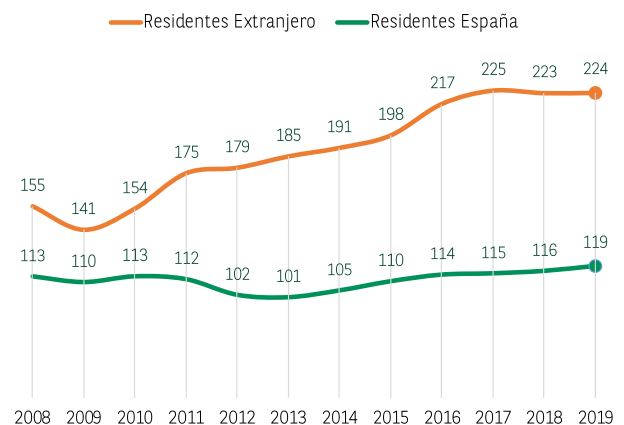
El incremento de la ocupación y el ADR impulsan el incremento anual del ingreso por habitación (RevPAR), y en el año 2019 se registró un incremento anual del 4,9%, alcanzando niveles de 59 €.

Origen del turismo



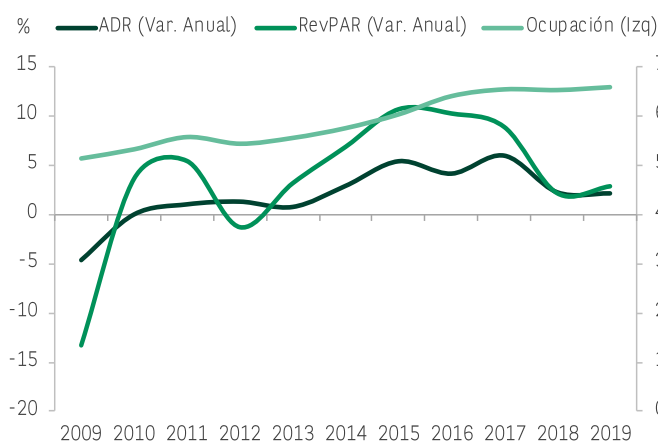
Fuente: INE

Número de pernoctaciones



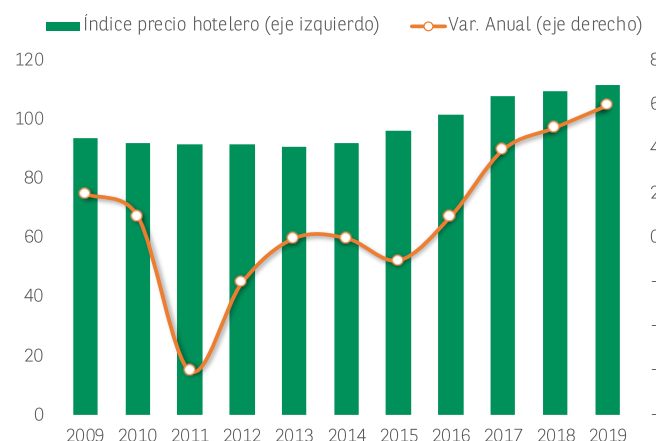
Fuente: INE

Indicadores de rendimiento y ocupación



Fuente: INE

Índice de precio de los hoteles



Fuente: INE

DESTINO MADRID—HOTELES 5*

NUEVAS APERTURAS EN 2019

En los últimos años el mercado hotelero está experimentando una alta demanda, sobre todo de hoteles de categorías de 4 y 5 estrellas. Los hoteles de 5 estrellas tuvieron 22,9 millones de pernoctaciones en 2019 lo que supone un 8,2% de incremento en las cifras record del 2018. La ocupación media alcanzó niveles del 68,25% en 2019, incrementándose un 2% desde el año pasado.

A principios de año, España contaba con 368 hoteles de la categoría 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo, lo que se traduce en un 5,1% del stock total de España. Durante el pasado año 2019 el stock hotelero de lujo se ha ido nutriendo de nuevas entregas a lo largo del territorio español. Entre las numerosas entregas que se han llevado a cabo destaca el Hotel Aloft en Madrid, que a su vez ha sido una de las mayores transacciones del año. Grandes casas hoteleras Hilton y Barceló también han abierto las puertas de sus nuevos inmuebles en Alicante (Casa Alberola) y Baleares (Hotel Elba) respectivamente.

MADRID, ICONO DE LOS HOTELES DE LUJO

Como se venía vaticinando, el año 2019 ha marcado un hito en el parque de los hoteles de lujo en la capital. Madrid se ha convertido en un destino principal para las principales marcas internacionales hoteleras premium, como Four Season, Pestana, Marriott y Hyatt, además de compañías nacionales como Iberostar, Barceló o RIU, hecho que va a dinamizar el centro de la ciudad y va a suponer una atracción muy levada para los comercios del entorno.

Madrid es la ciudad de España donde más gastan los turistas, por delante de Barcelona, con un turismo de calidad de que cada vez alarga más su estancia y por consiguiente mayor gasto.

Actualmente hay más de diez proyectos en marcha de categoría cinco estrellas o superior que tienen prevista abrir sus puertas en 2020 con una oferta prevista superior a 1.150 camas. Esto supondrá duplicar la oferta actual de esta categoría de hotel en la ciudad.



1.200

CAMAS DE HOTELS DE 5*
EN 2020

Four Seasons Llegará a España en 2020, Madrid



Four Season abrirá en Madrid un hotel en el proyecto Canalejas

IBEROSTAR

El buen momento por el que pasa el segmento hotelero en España está generando que las grandes cadenas hoteleras intensifique sus planes de exoansión. Recientemente, la cadena Iberostar ha anunciado que durante el año 2020 abrirán 11 nuevos centros para seguir creciendo en hoteles urbanos. Destaca la futura apertura del Iberostar Selection Teatro Albéniz, con 5 estrellas y 115 habitaciones en pleno centro de Madrid, junto a la Plaza Jacinto Benavente, Plaza Mayor y la Puerta del Sol

INVERSIÓN HOTELERA

COMPORTAMIENTO DE LA INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA

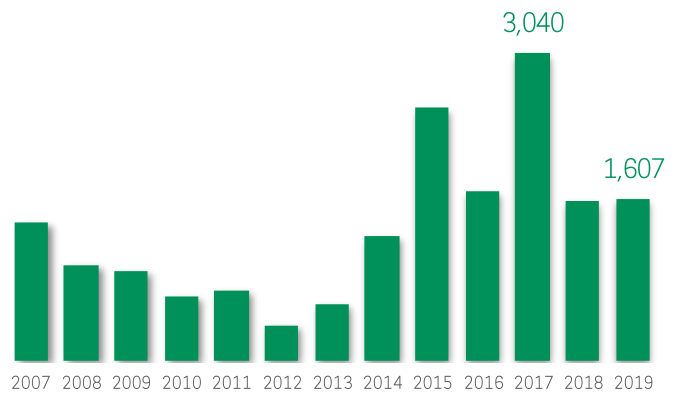
En 2019 se registró un volumen total de inversión de 1.600 millones de euros, lo que representó un incremento del 1,6% respecto a la cifra alcanzada en inversión directa el ejercicio anterior. Esto supone el 13% de la inversión total en activos inmobiliarios en España, manteniéndose la cuota desde del 2018. Llama la atención el número de operaciones de activos individuales durante 2019, en el que se han visto pocas compras de grandes carteras de activos hoteleros. El 85% del total invertido aglutina operaciones de activos individuales, esto se traduce en 1.364 millones de euros invertidos en 40 activos. El 15% restante se ha destinado a la compra de 16 hoteles recogidos en 6 carteras, sumando un total de 243 millones de euros, entre las que destaca la compra de siete activos hoteleros por parte de Azora por un volumen total de 30 millones de euros. Además se han realizado operaciones de suelo hotelero de inmuebles para reconvertirlos en hoteles por un volumen de 500 millones de euros aproximadamente.

PRINCIPALES OPERACIONES DE INVERSIÓN

El 2018 cerró con cifras record de inversión en buena parte respaldadas por una elevada actividad de operaciones hoteleras corporativas que llegaron a sumar un volumen aproximado en torno a 4.500 millones de euros. Entre ellas destacan la compra del portfolio Blackstone de 48 hoteles a Hispania ó el 50% de Hospes Hotel Group a GCP hospitality. Durante el 2019 la actividad se ha mantenido elevada aunque con menor presencia de este tipo de operaciones. En 2019, una de las operaciones corporativas más destacada ha sido la compra de la compañía Belmond por parte del gigante francés de lujo Luis Vuitton, cuya gestión incluye La Residencia en Deia en las Islas Baleares.

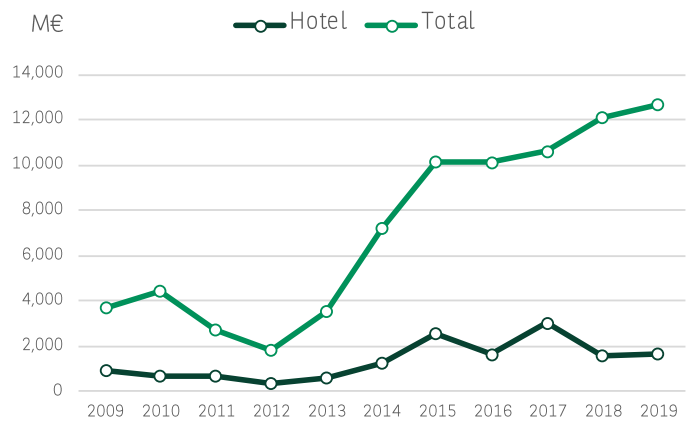
En cuanto a la inversión hotelera directa, destacan en volumen dos operaciones en Madrid, por un lado la compra por parte de la Socimi Milenium del hotel W de Marriot en la plaza Canalejas en el centro de la capital por volumen aproximado de 80 millones de euros, propiedad hasta la fecha del grupo Platinum Estates. Destaca también, la compra del hotel Aloftha por parte de Henderson Park, un establecimiento de cuatro estrellas ubicado en la calle Jacometrezo e inaugurado el pasado junio. El volumen de la operación se cerró en 56 millones de euros.

Evolución del volumen de inversión en hoteles



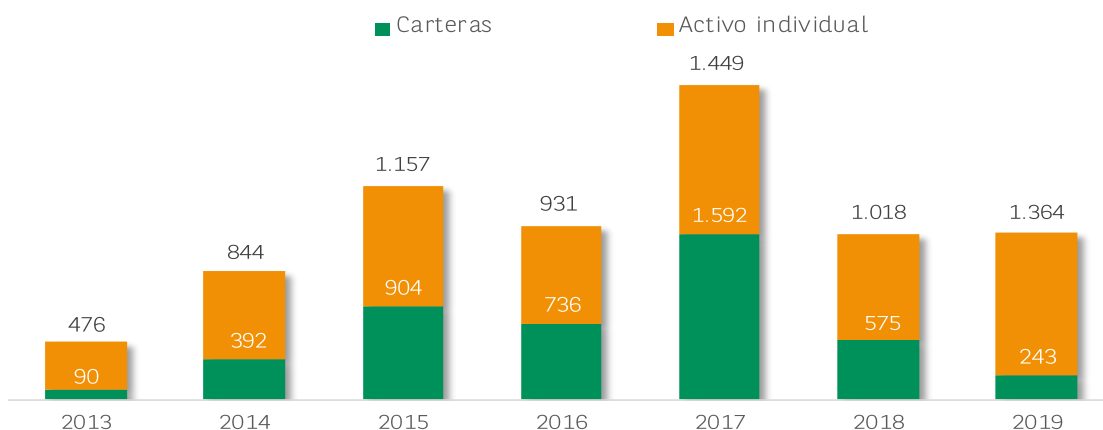
Fuente: BNP Paribas Real Estate

Evolución del volumen de inversión



Fuente: BNP Paribas Real Estate

Número de activos transaccionados



Fuente: BNP Paribas Real Estate

INVERSIÓN HOTELERA

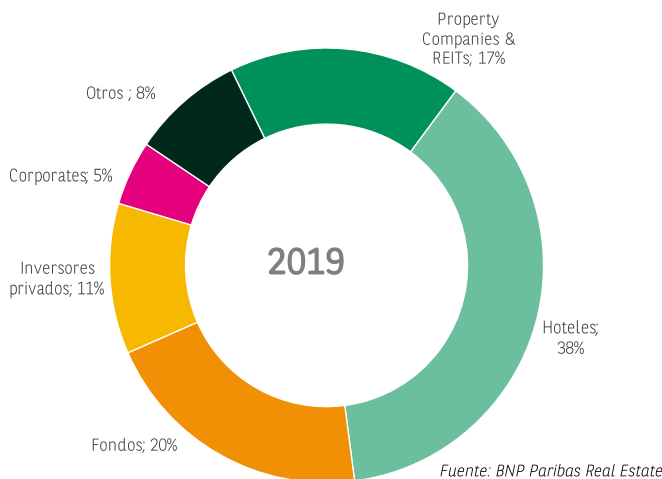
¿DONDE SE INVIERTE?

En cuanto al reparto de la inversión hotelera en España, se ha concentrado un 26% del total invertido en la Comunidad de Madrid durante 2019, con un total anual de 420 millones de euros aproximadamente. Madrid vuelve al podio como la comunidad con mayor cuota de inversión hotelera en España, aunque el volumen de 2019 ha sido inferior al registrado en 2018, concretamente un 22%. Además, tres de las diez operaciones firmadas en Madrid, han sumado más del 40% de lo invertido en la ciudad, claro indicador del elevado interés inversor por activos hoteleros del segmento urbano de alta categoría y poca estacionalidad. Prueba de ello es la alta demanda de hoteles registrada en la Comunidad Valenciana, que concentra el 18% de la inversión hotelera nacional, y se posiciona detrás de Madrid y delante de las Islas Canarias. La inversión en Valencia durante el 2019 suma un total de alrededor de 290 millones de euros, casi tres veces más que el total del año pasado, de los cuales, el 91,2% están localizados en el centro de la ciudad valenciana y solo el 23,0% se tratan de inversión hotelera en destinos vacacionales. Destaca la compra del hotel Meliá Valencia por parte de la Socimi Atom por un valor de 42 millones de euros.

Además de en hoteles urbanos en las principales ciudades de España, alrededor de un 40% de la inversión hotelera se ha focalizado en localizaciones con una elevada actividad turística, en Andalucía se ha invertido el 12,7% de la inversión, en el que casi su totalidad han sido inversiones en localizaciones a lo largo de la Costa del Sol con capital privado e inversiones a través de SOCIMIS. Canarias y Baleares han sumado conjuntamente el total invertido en Andalucía, destaca la compra del hotel Smy Puerto de la Cruz, de cuatro estrellas y 300 habitaciones en Santa Cruz de Tenerife, cuya compra se cerró por 55 millones de euros.

Cabe destacar la poca presencia de operaciones en la comunidad catalana, habiendo caído la inversión hotelera un 34,8% con respecto al año pasado, siendo consecuencia de la sensibilidad de este sector a la incertidumbre política vivida el pasado año.

Inversión por tipo de comprador

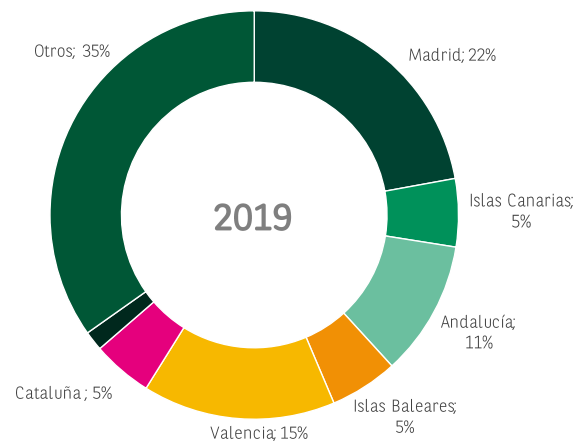


Destino de la inversión hotelera en España



Fuente: BNP Paribas Real Estate

Inversión por origen del comprador



Fuente: BNP Paribas Real Estate

¿QUIÉN COMPRA?

Las cadenas hoteleras han tenido una gran relevancia en la inversión directa este último año, el 38% del volumen de inversión han sido adquisiciones por parte de las principales firmas hoteleras, donde destaca el portfolio Millenium, una de las operaciones más relevantes de año en el mercado hotelero en cuanto a volumen de inversión. Los fondos de inversión han protagonizado operaciones de gran volumen de activos hotelero individuales, presentando una cuota del 20% de la inversión hotelera en 2019, en menos de 10 operaciones.

Por otro lado, el número de carteras de activos que ha caído en manos de Socimis ha sido escaso, la inversión total no llega a los 300 millones de euros.

Alrededor del 75% aproximadamente del capital invertido en inmobiliario hotelero español durante el 2019 ha venido a través de fondos internacionales e inversiones a través de estos vehículos.

INVERSIÓN HOTELERA

Se aproxima una etapa de maduración, después del auge que ha experimentado el sector hotelero desde el 2014.

RENTABILIDADES DEL SECTOR

El incremento sostenido en la actividad inversora derivada del alto interés en el mercado hotelero español por parte de inversores nacionales e internacionales está generando una compresión en las rentabilidades (yields) en los últimos años.

El valor de los activos se ha ido incrementando a lo largo de los últimos años en España, situando la yield en torno a 4,0% en los mercados más prime a cierre de 2019. Las rentabilidades continúan ajustándose debido a que el mercado continúa con más liquidez que oferta.

Destaca el impulso en la actividad inversora en mercados secundarios, potenciado por el atractivo de las rentabilidades más elevadas en esas zonas.

PERSPECTIVAS PARA EL 2020

En un contexto favorable de la economía española y el buen momento de los fundamentales del mercado inmobiliario, las previsiones para el 2020 son positivas. Los principales fondos de inversión continúan levantando capital para invertir en inmobiliario y España es un mercado objetivo donde realizar las operaciones del año que comienza.

En cuanto al mercado hotelero, es cierto que se aproxima una etapa de maduración después del auge que ha experimentado desde el 2014. Es cierto que conforme vaya madurando tanto el ciclo económico como los mercados emisores emergentes, es probable que se experimente cierta caída en el crecimiento del turismo en línea con la economía global. En España, podemos prever crecimientos del PIB turístico cercanos al 2% en 2020, por encima del PIB total, ambos alineados tras normalizarse los flujos turísticos, por lo que el sector hotelero español se enfrenta ahora a un etapa de maduración, tras una etapa de crecimiento sostenido.

Los mercados más consolidados donde se concentra un mayor volumen de negocio ya sea vacacional o urbano, seguirán comportándose de manera positiva.

4,0%

RENTABILIDAD
HOTELES PRIME

85%

INVERSIÓN EN 2019
„SINGLE ASSET“

15%

INVERSIÓN EN 2019
PORTFOLIOS



6 BUSINESS LINES in Europe

A 360° vision

Main Locations

EUROPE

FRANCE

Headquarters
167, Quai de la Bataille de
Stalingrad
92867 Issy-les-Moulineaux
Tel.: +33 1 55 65 20 04

BELGIUM

Avenue Louise 235
1000 Brussels
Tel.: +32 2 290 59 59

CZECH REPUBLIC

Pobřežní 620/3
186 00 Prague 8
Tel.: +420 224 835 000

GERMANY

Goetheplatz 4
60311 Frankfurt
Tel.: +49 69 2 98 99 0

HUNGARY

117-199 Vaci ut.
A Building
1123 Budapest
Tel.: +36 1 487 5501

IRELAND

20 Merrion Road,
Ballsbridge, Dublin 4
Tel.: +353 1 66 11 233

ITALY

Piazza Lina Bo Bardi, 3
20124 Milan
Tel.: +39 02 58 33 141

LUXEMBOURG

Axento Building
Avenue J.F. Kennedy 44
1855 Luxembourg
Tel.: +352 34 94 84
Investment Management
Tel.: +352 26 26 06 06

NETHERLANDS

Antonio Vivaldistraat 54
1083 HP Amsterdam
Tel.: +31 20 305 97 20

POLAND

Al. Jana Pawła II 25
Atrium Tower
00-854 Warsaw
Tel.: +48 22 653 44 00

ROMANIA

Banul Antonache
Street n°40-44
Bucharest 011685
Tel.: +40 21 312 7000

SPAIN

C/ Emilio Vargas, 4
28043 Madrid
Tel.: +34 91 454 96 00

UNITED KINGDOM

5 Aldermanbury Square
London EC2V 7BP
Tel.: +44 20 7338 4000

MIDDLE EAST / ASIA

DUBAI

Emaar Square
Building n° 1, 7th Floor
P.O. Box 7233, Dubai
Tel.: +971 44 248 277

HONG KONG

25 /F Three Exchange
Square,
8 Connaught Place,
Central,
Hong Kong
Tel.: +852 2909 2806

Alliances*

ALGERIA

AUSTRIA

CYPRUS

DENMARK

ESTONIA

FINLAND

GREECE

HUNGARY **

IVORY COAST

JERSEY

LATVIA

LITHUANIA

MOROCCO

NORTHERN IRELAND

NORWAY

PORTUGAL

SERBIA

SWEDEN

SWITZERLAND

TUNISIA

USA

Contacts

Head of Research

David Alonso
Tel.: (+34) 914 549 600
david.alonsofadrique@bnpparibas.com

Research Analyst

Daniela Capote
Tel.: (+34) 914 549 600
daniela.capote@bnpparibas.com

Research Analyst

Pablo Lantero
Tel.: (+34) 914 549 600
pablo.lantero@realestate.bnpparibas

BNP Paribas Real Estate: Simplified joint stock company with capital of €383.071.696 - 692 012
180 RCS Nanterre - Code NAF 7010 Z - CE identification number FR 666 920 121 80

Headquarters: 167, Quai de la Bataille de Stalingrad - 92867 Issy Les Moulineaux Cedex

KEEP UP-TO-DATE WITH
BNP PARIBAS REAL ESTATE'S NEWS,
WHEREVER YOU ARE



www.realestate.bnpparibas.com
#BEYONDBUILDINGS



PROPERTY DEVELOPMENT | TRANSACTION | INVESTMENT MANAGEMENT | PROPERTY MANAGEMENT | VALUATION | CONSULTING

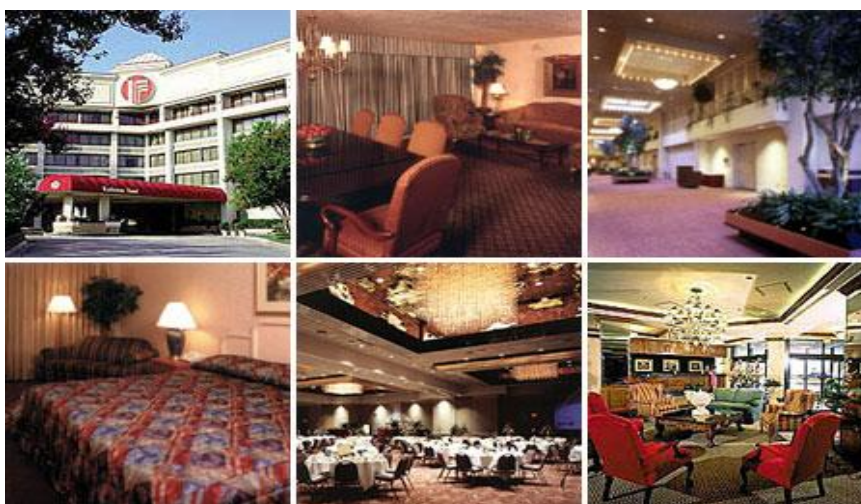


**BNP PARIBAS
REAL ESTATE**

Real Estate
for a changing
world



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. _____	
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.	
Pliego 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?



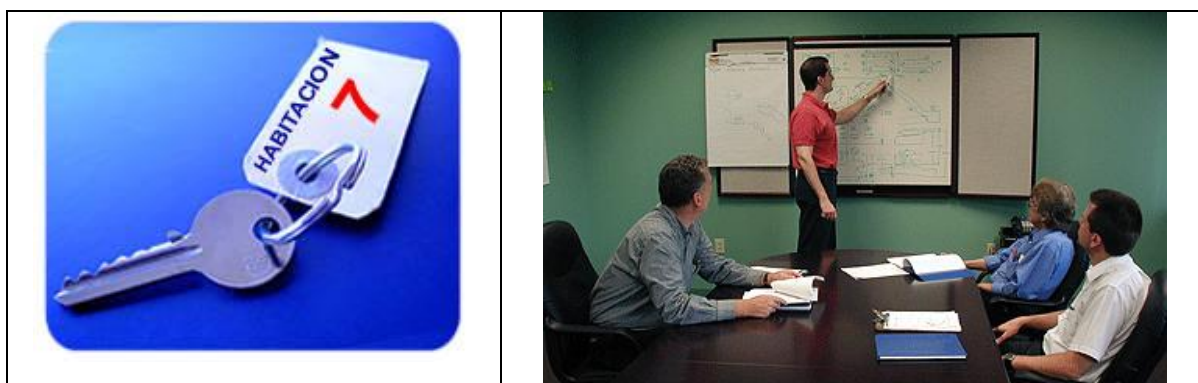
- **La organización de un hotel y las posibles estructuraciones.**
- **Licencias para la apertura de un hotel.**
- **Modos de gestionar un hotel. Diferencias entre el contrato de franquicia, de arrendamiento, de gestión y de dirección o "management".**
- **Diferencias entre una gestión hotelera individual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

