EL VOLUMEN DE INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA ALCANZA LOS 2.500 MILLONES DE EUROS EN 2019

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

9 de enero de 2020

Gestión hotelera.

Pese a la menor actividad transaccional durante el 2019, continúa en gran medida el interés inversor en España, que sigue situándose como uno de los principales destinos de inversión hotelera en Europa. Algunos factores que continuarán motivando la actividad transaccional en nuestro país son los bajos tipos de interés, la elevada atomización que todavía existe en el sector hotelero, el creciente interés en los mercados secundarios al ofrecer mayores rentabilidades, la existencia de determinados acuerdos marco alcanzados recientemente entre inversores y operadores hoteleros, etc.

Este año se ha detectado un mayor interés de los inversores por activos individuales, que alcanzan el 72% de la inversión total, mientras los activos procedentes de carteras y portfolios se han visto reducidos.

Madrid encabeza la lista de principales destinos este año con un 18% de la inversión total.

La categoría hotelera a la que más inversión se ha destinado este año son hoteles de 4 estrellas (59%), seguido por hoteles de 3 estrellas (15%).

"2020 será una etapa llena de retos y desafíos que ofrecerán nuevas oportunidades en el sector" ha destacado Jorge Ruiz, Head of Hotels Iberia en CBRE España. Según datos de la consultora inmobiliaria CBRE, primera compañía a nivel internacional en consultoría y servicios inmobiliarios durante el año 2019 se han transaccionado 126 activos hoteleros, que suman 15.000 habitaciones aproximadamente y 3.200 futuras habitaciones en edificios, solares y proyectos

vendidos, por un total de 2.500 millones de euros, más de la mitad del volumen registrado en 2018 (4.900 millones).

Miguel Casas, Head of Investment Properties Continental Europe en CBRE Hotels, ha indicado que "el sector hotelero español cierra un año de moderación transaccional dejando niveles de inversión similares a 2015 y con cambios notables en el comportamiento de los inversores respecto al año 2018. Este año se ha destinado una mayor inversión a activos individuales, que alcanzan el 72% de la inversión total, mientras los activos procedentes de carteras y portfolios se han reducido de un 65% en 2018 a un 28% este año. El principal motivo corresponde con la reducción de operaciones corporativas. Además, muchos inversores se han decantado por invertir en activos urbanos (51%), mientras el sector vacacional decrece hasta alcanzar un 49%".

En cuanto al perfil inversor, el mayor porcentaje proviene de grupos hoteleros (32%), seguido de inversores privados o family office e inversores institucionales (ambos con un 29%). La categoría hotelera a la que más inversión se ha destinado este año son hoteles de 4 estrellas (59%), seguido por hoteles de 3 estrellas (15%) y 5 estrellas (7%). Los hoteles de 1 y 2 estrellas recogen la menor inversión registrada con un 2%.

Madrid encabeza la lista de principales destinos este año con un 18% de la inversión total, seguido de Las Islas Baleares y Las Islas Canarias con un 17% y 14% respectivamente. El cuarto puesto lo ocupa Barcelona con un 12%, seguido de Málaga (9%) y Valencia (8%).

Portfolio Medplaya, The Gates Hotel Diagonal Barcelona o W Madrid son algunas de las principales operaciones llevadas a cabo este año a nivel nacional. Por su parte, CBRE Hotels ha asesorado en exclusiva en la venta de 11 hoteles durante el año 2019, por un valor total de 285 millones de euros. Entre ellos, destacan Aloft Madrid Gran Vía, Exe Moncloa, Tryp Chamartín, Cartera Sercotel o Travelodge Valencia.

En cuanto a previsiones de actividad para el año 2020, Jorge Ruiz, Head of Hotels Iberia en CBRE España, indica: "Tras varios años de intensos crecimientos en prácticamente todos los indicadores, todo apunta a que 2020 vendrá marcado por el inicio de un nuevo ciclo turístico y hotelero. Las consecuencias de determinados acontecimientos sucedidos o agravados durante el 2019 como la quiebra de Thomas Cook o la incertidumbre en torno al Brexit, acompañarán a un cambio de tendencia, que incluye, entre otros, la expansión de los formatos de alojamiento mixtos y disruptivos, la digitalización y el big data, la expansión del sector de los hostels, la hipersegmentación o el desarrollo de nuevas marcas (especialmente internacionales). Se avecina sin duda una etapa llena de retos y desafíos que ofrecerán nuevas oportunidades en el sector".

Por su parte, Miguel Casas, Head of Investment Properties Continental Europe en CBRE Hotels ha indicado: "Pese a la menor actividad transaccional durante el 2019, continúa en gran medida el interés inversor en España, que sigue

situándose como uno de los principales destinos de inversión hotelera en Europa. Algunos factores que continuarán motivando la actividad transaccional en nuestro país son los bajos tipos de interés, la elevada atomización que todavía existe en el sector hotelero, el creciente interés en los mercados secundarios al ofrecer mayores rentabilidades y la existencia de determinados acuerdos marco alcanzados recientemente entre inversores y operadores hoteleros".

INVERSIÓN HOTELERA 2019

UN AÑO DE MODERACIÓN TRANSACCIONAL DEJA NIVELES DE INVERSIÓN SIMILARES A 2015

3 de enero de 2020. La información contenida en este documento incluye aproximaciones y estimaciones llevadas a cabo por CBRE. Las cifras finales podrían sufrir variaciones durante los primeros meses de 2020.

2.500
MILLONES DE EUROS TRANSACCIONADOS

126
ACTIVOS HOTELEROS

15.000
HABITACIONES

3.200
FUTURAS HABITACIONES EN EDIFICIOS, SOLARES Y PROYECTOS VENDIDOS

RESUMEN (PORCENTAJE DEL VOLUMEN TOTAL INVERTIDO)

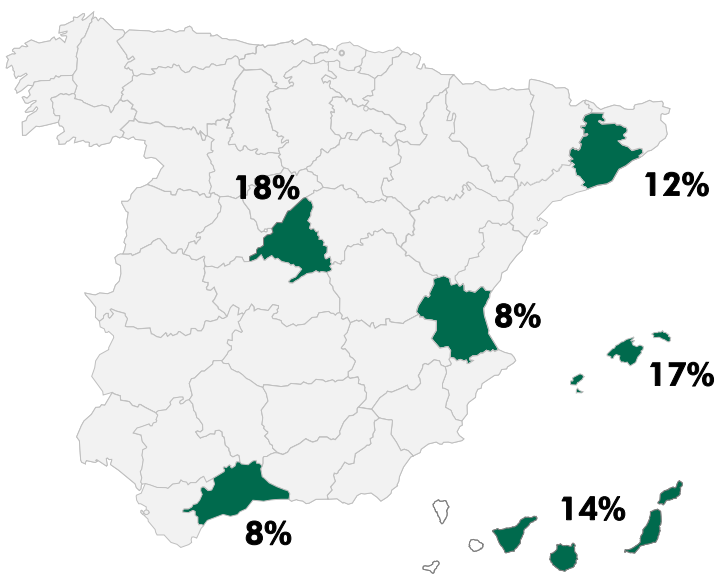
POSICIONAMIENTO
51% URBANO
49% VACACIONAL

CATEGORÍA
1* y 2* - 2%
3* - 15%
4* - 59%
5* y 5* GL - 7%
OTROS - 17%

TRANSACCIÓN
72% ACTIVOS INDIVIDUALES
28% CARTERAS Y PORFOLIOS

INVERSOR
32% GRUPO HOTELERO
29% PRIVADO/REAL ESTATE/FAMILY OFFICE
29% INSTITUCIONAL
10% OTROS/N.D.

PRINCIPALES DESTINOS



PRINCIPALES OPERACIONES*

TRANSACCIÓN	COMPRADOR	VENDEDOR
PORFOLIO MEDPLAYA	AZORA	HOTELES MEDPLAYA
CARTERA PALLADIUM	AZORA	PALLADIUM HOTEL GROUP
W MADRID	GRUPO MILLENIUM	PLATINUM ESTATES
THE GATES HOTEL DIAGONAL BARCELONA	ENNISMORE (THE HOXTON)	BENSON ELLIOT y WALTON STREET
CARTERA LABRANDA	ATOM HOTELES SOCIMI	MEETING POINT HOTEL MANAGEMENT
ALOFT MADRID GRAN VIA	HENDERSON PARK	SAFEGUARD REAL ESTATE MANAGEMENT
CARTERA SERCOTEL	GRUPO HOTUSA	HIP (BLACKSTONE)
MELIÁ BILBAO	GRUPO MILLENIUM	HOTEL ABANDOIBARRA III MILENIO
TOTAL ESTIMADO	630 millones de euros	

** No se incluyen las operaciones confidenciales que no han sido publicadas*

2019 Vs 2018 MENOS VOLUMEN DE INVERSIÓN, MÁS URBANO, MENOS PORTFOLIOS Y MÁS COMPRAS DE OPERADORES

VOLUMEN DE INVERSIÓN	ACTIVOS Y HABITACIONES	PRINCIPALES DESTINOS	URBANO VS VACACIONAL	CARTERAS Y PORTFOLIOS
-50% (2.500M Vs 4.900M)	-49% -59%	Madrid y Baleares Vs Canarias y Baleares	51%-49% Vs 36%-64%	28% vs 65% del total invertido

CBRE HOTELS 2019

CBRE HOTELS HA ASESORADO EN EXCLUSIVA EN LA VENTA DE 11 HOTELES DURANTE EL AÑO 2019, POR UN VALOR TOTAL DE 285 MILLONES DE EUROS

EXE MONCLOA · ALOFT MADRID GRAN VIA · TRAVELODGE VALENCIA · TRYP CHAMARTIN · SERCOTEL MALAGA · SERCOTEL ACTEÓN VALENCIA · HOTEL PROJECT, MADRID · HOTEL EL PRÍNCIPE · HOTEL IN MALLORCA · HOTEL IN VALENCIA · HOTEL PROJECT, VALENCIA

> Tras varios años de intensos crecimientos en prácticamente todos los indicadores, todo apunta a que 2020 vendrá marcado por el inicio de un nuevo ciclo turístico y hotelero. Las consecuencias de determinados acontecimientos sucedidos o agravados durante el 2019 (la quiebra de Thomas Cook, la desaceleración de Alemania como mercado emisor, el cambio climático, la incertidumbre en torno al Brexit, etc.) acompañarán a un cambio de tendencia ya iniciado y que incluye, entre otros, la expansión de los formatos de alojamiento mixtos y disruptivos, la digitalización y el big data, la expansión del sector de los hostels, la hipersegmentación y desarrollo de nuevas marcas (especialmente internacionales), etc. Se avecina sin duda una etapa llena de retos y desafíos que ofrecerán nuevas oportunidades en el sector.

JORGE RUIZ
HEAD OF HOTELS IBERIA
CBRE HOTELS

> Pese a la menor actividad transaccional durante el 2019, continúa en gran medida el interés inversor en España, que sigue situándose como uno de los principales destinos de inversión hotelera en Europa. Algunos factores que continuarán motivando la actividad transaccional en nuestro país son los bajos tipos de interés, la elevada atomización que todavía existe en el sector hotelero, el creciente interés en los mercados secundarios al ofrecer mayores rentabilidades, la existencia de determinados acuerdos marco alcanzados recientemente entre inversores y operadores hoteleros, etc.

MIGUEL CASAS
HEAD OF INVESTMENT PROPERTIES CONTINENTAL EUROPE
CBRE HOTELS

JORGE RUIZ
HEAD OF HOTELS, IBERIA
T: 93 444 77 00
E: jorge.ruiz@cbrehotels.com

MIGUEL CASAS
HEAD OF INVESTMENT PROPERTIES, CONTINENTAL EUROPE
T: 91 678 20 74
E: miguel.casas@cbrehotels.com

CBRE HOTELS
The World's Leading Hotel Experts.

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

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 & facilty 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-f1ow" 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 franquicia241
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
- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles 299
- RevPAG= Ingresos Habitación/Clientes Disponibles 299
- TRevPAG= 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. ARPAR (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAR). 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. 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
Subcontratacion. 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. Titulo 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 contraincendios, 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. 781

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 & facilty management.**
- **Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel.**
- **Plan de negocio de una inversión hotelera.**
- **Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).**
- **Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.**
- **Revenue Management hotelero.**
- **Contabilidad de Costes en hoteles.**
- **La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.**
- **La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.**

- **Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera.**
- **Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.**
- **Arquitectura y turismo hotelero.**

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.