

INFORME DE INVERSIÓN HOTELERA EN ESPAÑA



- 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.

15 de marzo de 2021

INVERSOR HOTELERO

Inversión inmobiliaria hotelera

Informe de inversión hotelera BNP Paribas Real Estate

Según BNP Paribas Real Estate, en 2020 se registró un volumen total de inversión de 1.211 millones de euros, lo que representa Un descenso del 25 % respecto al volumen de inversión directa del ejercicio anterior. Esta cifra supone el 13 % de la inversión total de activos inmobiliarios registrada en el mismo periodo. A pesar de la caída del volumen general de inversión, el sector hotelero mantiene la cuota de los últimos dos años registrados en España y continua siendo atractivo a pesar del momento que nos encontramos. Analizando en las operaciones de inversión, se observa cómo el 30% se han producido en transacciones de cinco carteras, en las que se han incluido 18 hoteles, sumando un total de 221 millones de euros. Destaca la compra de 4 activos por parte de Swiss Life AM por valor de 50 millones de euros. El 70 % restante se ha llevado a cabo en operaciones de activos individuales, por un volumen de 980 millones de euros, repartidos en 27 operaciones.

Encontramos en este rango de activos individuales el mayor descenso con el volumen total de inversión del 25%, marcando la línea hotelera en España. La caída en el sector hotelero con respecto al 2019, tiene inicio en el segundo trimestre con las medidas de confinamiento, donde se registraron datos similares a la crisis de 2012 con un volumen de 55 millones de euros. En contrapartida, el último trimestre del año se cierra con números similares de operaciones al inicio del 2020, lo que podría hacer prever una posible recuperación sostenida a lo largo de 2021.

PRINCIPALES OPERACIONES DE INVERSIÓN

El año 2019 volvió a registrar un último trimestre de récord cerrando la recta final de año con un volumen similar al marcado en 2018, lo que hacía augurar en 2020 un año más la tendencia positiva en inversión hotelera. Esta línea ascendente quedaba reflejada en la compra del hotel Madrid Edition por el grupo Archer Hotel Capital por un valor de 205 millones de euros. La futura entrega en 2021 de la antigua sede del Monte de Piedad, será una de las mayores operaciones del sector registradas en España hasta el momento. La venta fue desarrollada por el grupo KKH con la misma fórmula que previamente había desarrollado en el Edition Barcelona. Con esta adquisición, Archer cuenta ya con más de 10 hoteles que suman un total de 3.770 habitaciones.

Otra de las operaciones de inversión hotelera directa que ha marcado el 2020 ha sido la adquisición del famoso Hotel Formentor, hasta entonces del grupo Barceló, por parte del fondo de inversión andorrano Emin Capital. Fijando la transacción en un volumen de 165 millones de euros y 100 habitaciones. La operación pone de manifiesto la elevada actividad en el mercado hotelero vacacional durante este año, que prevé recuperarse en la época estival en paralelo a la recuperación del sector turístico.

Finalmente, destaca la venta en el mes de diciembre del hotel Nobu Hotel Barcelona por parte de la cadena catalana Selenta Group a la gestora de fondos ASG Iberia cerraba el año con otra de las grandes operaciones con un volumen cercano a los 80 millones de euros.

¿DÓNDE SE INVIERTE?

En cuanto al reparto territorial de la inversión hotelera en España, en 2020 se ha diversificado entre cuatro grandes regiones. Destacando entre ellas las Islas Baleares, que acapara el 30% del volumen total con 388 millones de euros, seguida de Madrid, Cataluña e Islas Canarias, con un 20% de cuota de mercado cada una y un volumen de más de 230 millones respectivamente. Madrid, que ocupaba el podio del año 2019 con 10 operaciones firmadas, baja con sólo cuatro operaciones, pero registrando la transacción de mayor volumen del año. Cataluña, ha registrado un aumento del 15% con respecto al ejercicio anterior, en contrapartida de la Comunidad valenciana que desciende hasta el 3%. La Comunidad Valenciana marcó un 18% de la inversión hotelera en 2019. Este descenso no es más que un claro ejemplo de la tendencia marcada durante este año y la menor inversión en el entorno urbano. La capital de la Comunidad Valenciana acaparó el 91% del volumen registrado durante el mismo ejercicio.

El crecimiento en las Islas Canarias y Baleares no hace más que reafirmar las previsiones de recuperación en el sector turístico vacacional para este año 2021, con un volumen de 609 millones de euros y la mitad de las transacciones.



Si a los destinos insulares les sumamos la cuota registrada en Andalucía, además del 60% de la inversión realizada en Cataluña es en zona costera; un 70 % del volumen del total de operaciones se han llevado a cabo en zonas de alto interés vacacional costero.

Esta cifra se ve aumentada en casi un 30% con respecto al año pasado donde el mayor volumen de mercado fue a parar en el segmento urbano de alta categoría y poca estacionalidad.

Destaca la falta de transacciones en la Costa del Sol, destino que había acaparado hasta el 9% de la inversión vacacional en 2019.

Cabe resaltar la compra por parte de Millenium Hotels, Socimi especializada en alojamientos vacacionales de lujo, de dos palacetes para transformar en Córdoba y San Sebastián por un volumen de 40 millones de euros con lo que su cartera superaría ya los 500 millones de euros.



AT A GLANCE 2020

MERCADO DE HOTELES EN ESPAÑA

SITUACIÓN SIN PRECEDENTES EN EL SECTOR TURÍSTICO

Impacto elevado de la pandemia en el sector hotelero debido al cierre fronterizo y a la incertidumbre provocada por la crisis sanitaria

DESPLOME DEL TURISMO

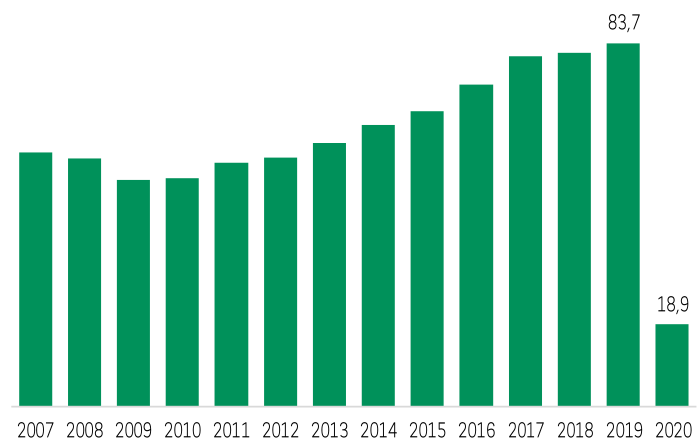
El sector hotelero ha sido uno de los más afectados por la crisis de la Covid-19. Uno de los pilares de la economía doméstica, que venía de registrar cifras récord de visitas turísticas durante cinco periodos consecutivos en España, a cierre del 2019 se contabilizaron 83,7 millones de visitas, sufrió un desplome sin precedentes de actividad. En 2020 la llegada de turistas a España se redujo a 18,9 millones, 65 millones de turistas menos que el años anterior, según los últimos datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

El año 2020 comenzó con tasas de crecimiento de visitantes e ingresos, pero en marzo la pandemia llegaba a Europa y traía consigo unas consecuencias muy duras para el sector. España decretó el estado de alarma, la mayoría de países optaron por el cierre de sus fronteras, y posteriormente por exigir medidas como cuarentenas o test PCR para poder viajar a otro país.

Las cifras de ingresos sufrieron una caída del 78,5%, pasando de 91.912 millones de euros a 19.740 millones de euros en 2020, (según los datos del INE). Por su parte, el gasto medio por turista se sitúa en 1.041 € en 2020, un 5% menor que el registrado en 2019.

La mitad de los visitantes a nuestro país procedían de Reino Unido (17%), Francia (20%) y Alemania (13%). La llegada de turistas residentes en Reino Unido descendió un 82,45%, en el año en que el Brexit se hizo efectivo, y por primera en lo que va de siglo no es el país que más turistas aporta.

Evolución de turistas en España



Fuente: INE

Francia, pese a bajar dos tercios su número de visitantes se sitúa en el número uno de este ranking.

El sector del turismo es tradicionalmente un motor de creación de empleo. En 2020 se destruyeron el 73% de los empleos del sector. Sólo en el último trimestre del año el número de afiliados a la Seguridad Social vinculados al turismo descendió en 485.176 afiliados, lo que representa el 77,9% del total.

Además el peso del turismo en el PIB pasó de ser en 2019 del 12,4% a quedarse en el 4,3% en 2020.

 **-77,3%**

Nº TURISTAS
VAR. ANUAL 2019—2020

Fuente: INE



-78,5%

GASTO REALIZADO POR
TURISTA EN 2020

Fuente: INE



1.041€

GASTO MEDIO POR
TURISTA EN 2020

Fuente: INE

INDICADORES DEL MERCADO HOTELERO

PERNOCTACIONES

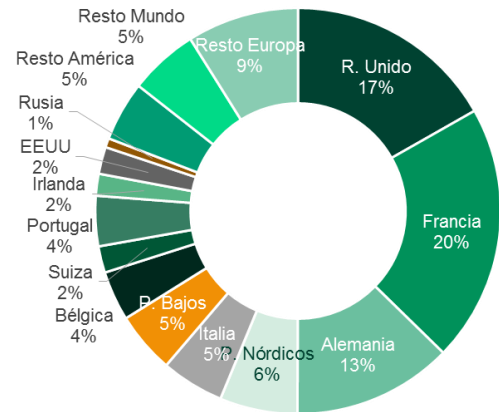
El número de pernoctaciones en España descendió en un 73,3% en 2020. Venía aumentando de forma sostenida desde el año 2011.

En el último año suman 91,6 millones de pernoctaciones. La cuota de turistas internacionales desciende en un 81,7% situándose en un 31,5% del total de viajeros y en un 44,6% de total de pernoctaciones. Por su parte los viajeros residentes representaron un 68,5% del total y sus pernoctaciones bajaron un 57,6%.

Andalucía, Cataluña y la Comunidad Valenciana fueron los destinos más elegidos de los viajeros españoles, si bien sufrieron caídas del 55,8%, 5,3% y 63,9 respectivamente.

El principal destino de los extranjeros fue Canarias, con un 39,9% de las pernoctaciones, dónde descendieron un 72% respecto al año anterior. También descendieron las pernoctaciones en el segundo destino, Cataluña, que supuso el 15,1% del total y 85,5% menos y Andalucía con un 13,3% y un descenso del 81,5%.

Origen del turismo



Fuente: INE

OCUPACIÓN, TARIFAS Y RENTABILIDAD

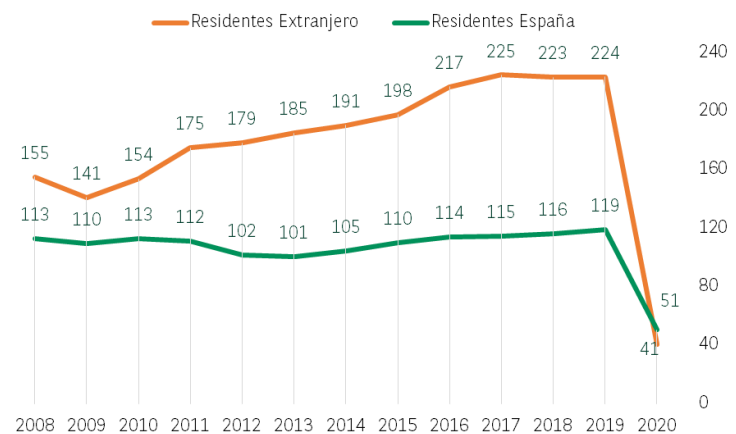
Los índices hoteleros confirman el mal momento por el que atraviesa el sector. La ocupación media hotelera por habitaciones se situó en poco más de un tercio, un 33,7%.

Los destinos vacacionales como las islas Canarias presentan los mayores niveles de ocupación. Tenerife 7,1 millones, Gran Canaria 5,7 millones y la Costa del Sol 5 millones. Madrid y Barcelona por su parte fueron las ciudades con más pernoctaciones.

La tarifa media diaria por habitación (ADR) descendió un 6% en el pasado ejercicio. Los mayores descensos se registraron en País Vasco, Madrid y Cataluña.

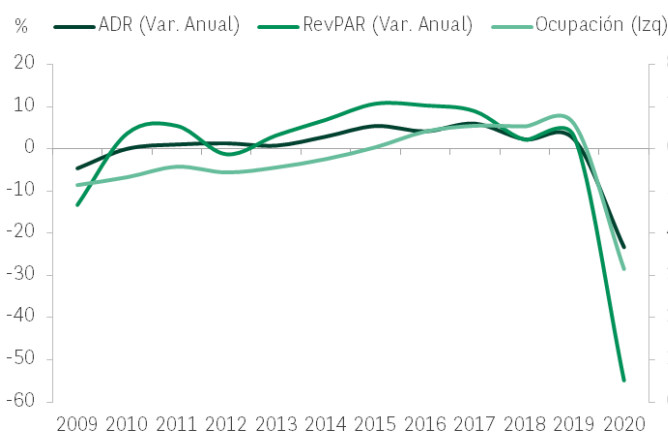
La facturación media diaria por cada habitación ocupada (ADR) fue de 81€ en 2020. Por su parte el ingreso medio diario por habitación disponible (RevPAR) alcanzó los 31,4 € de media.

Número de pernoctaciones



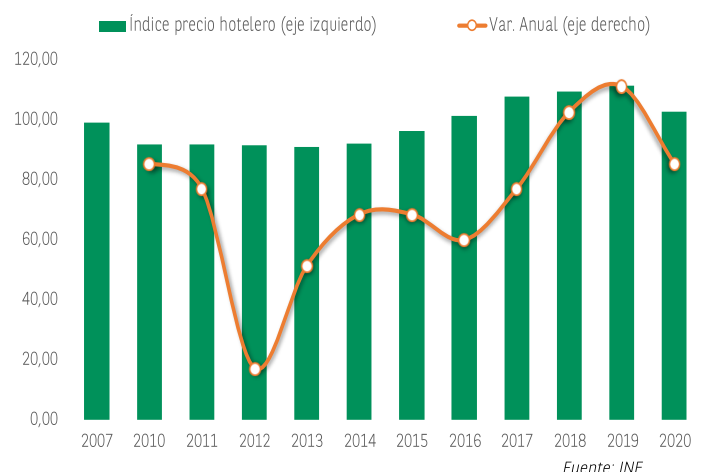
Fuente: INE

Indicadores de rendimiento y ocupación



Fuente: INE

Índice de precio de los hoteles



Fuente: INE

INVERSIÓN HOTELERA

En 2020 se registró un volumen total de inversión de 1.211 millones de euros, lo que representa un descenso del 25 % respecto al volumen de inversión directa del ejercicio anterior. Esta cifra supone el 13 % de la inversión total de activos inmobiliarios registrada en el mismo periodo. A pesar de la caída del volumen general de inversión, el sector hotelero mantiene la cuota de los últimos dos años registrados en España y continúa siendo atractivo a pesar del momento que nos encontramos. Si bien cabe destacar, que el mayor movimiento del año se produjo en el primer trimestre del mismo previo al inicio de la crisis del COVID-19.

Analizando en las operaciones de inversión, se observa cómo el 30% se han producido en transacciones de cinco carteras, en las que se han incluido 18 hoteles, sumando un total de 221 millones de euros. Destaca la compra de 4 activos por parte de Swiss Life AM por valor de 50 millones de euros. El 70 % restante se ha llevado a cabo en operaciones de activos individuales, por un volumen de 980 millones de euros, repartidos en 27 operaciones. Encontramos en este rango de activos individuales el mayor descenso con el volumen total de inversión del 25%, marcando la línea hotelera en España.

La caída en el sector hotelero con respecto al 2019, tiene inicio en el segundo trimestre con las medidas de confinamiento, donde se registraron datos similares a la crisis de 2012 con un volumen de 55 millones de euros. En contrapartida, el último trimestre del año se cierra con números similares de operaciones al inicio del 2020, lo que podría hacer prever una posible recuperación sostenida a lo largo de 2021.

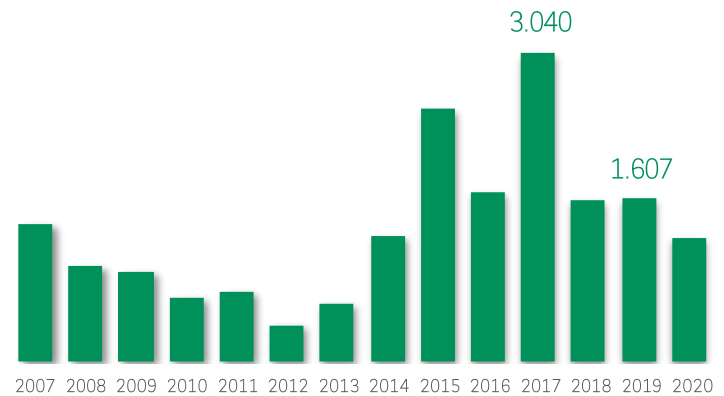
PRINCIPALES OPERACIONES DE INVERSIÓN

El año 2019 volvió a registrar un último trimestre de récord cerrando la recta final de año con un volumen similar al marcado en 2018, lo que hacía augurar en 2020 un año más la tendencia positiva en inversión hotelera. Esta línea ascendente quedaba reflejada en la compra del hotel Madrid Edition por el grupo Archer Hotel Capital por un valor de 205 millones de euros. La futura entrega en 2021 de la antigua sede del Monte de Piedad, será una de las mayores operaciones del sector registradas en España hasta el momento. La venta fue desarrollada por el grupo KKH con la misma fórmula que previamente había desarrollado en el *Edition* Barcelona. Con esta adquisición, Archer cuenta ya con más de 10 hoteles que suman un total de 3.770 habitaciones.

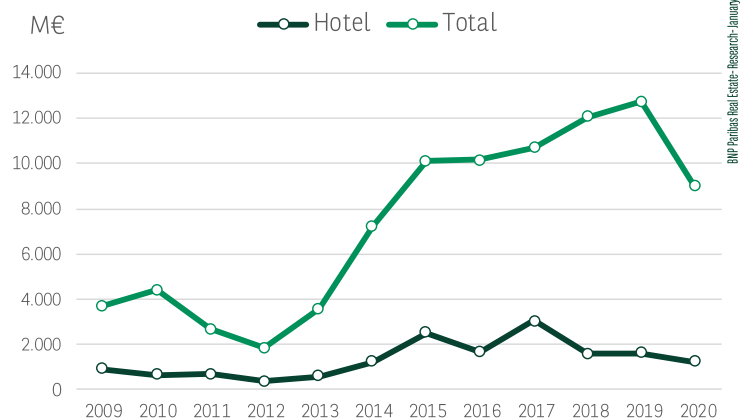
Otra de las operaciones de inversión hotelera directa que ha marcado el 2020 ha sido la adquisición del famoso Hotel Formentor, hasta entonces del grupo Barceló, por parte del fondo de inversión andorrano Emin Capital. Fijando la transacción en un volumen de 165 millones de euros y 100 habitaciones. La operación pone de manifiesto la elevada actividad en el mercado hotelero vacacional durante este año, que prevé recuperarse en la época estival en paralelo a la recuperación del sector turístico.

Finalmente, destaca la venta en el mes de diciembre del hotel Nobu Hotel Barcelona por parte de la cadena catalana Selenta Group a la gestora de fondos ASG Iberia cerraba el año con otra de las grandes operaciones con un volumen cercano a los 80 millones de euros.

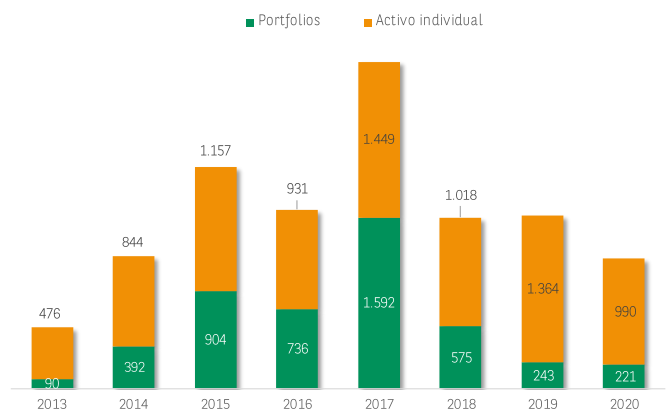
Evolución del volumen de inversión en hoteles (mill.€)



Evolución del volumen de inversión



Volumen de inversión por tipo de operación



INVERSIÓN HOTELERA

¿DÓNDE SE INVIERTE?

En cuanto al reparto territorial de la inversión hotelera en España, en 2020 se ha diversificado entre cuatro grandes regiones. Destacando entre ellas las Islas Baleares, que acapara el 30% del volumen total con 368 millones de euros, seguida de Madrid, Cataluña e Islas Canarias, con un 20% de cuota de mercado cada una y un volumen de más de 230 millones respectivamente. Madrid, que ocupaba el podio del año 2019 con 10 operaciones firmadas, baja con sólo cuatro operaciones, pero registrando la transacción de mayor volumen del año. Cataluña, ha registrado un aumento del 15% con respecto al ejercicio anterior, en contrapartida de la Comunidad valenciana que desciende hasta el 3%. La Comunidad Valenciana marcó un 18% de la inversión hotelera en 2019. Este descenso no es más que un claro ejemplo de la tendencia marcada durante este año y la menor inversión en el entorno urbano. La capital de la Comunidad Valenciana acaparó el 91% del volumen registrado durante el mismo ejercicio.

El crecimiento en las Islas Canarias y Baleares no hace más que reafirmar las previsiones de recuperación en el sector turístico vacacional para este año 2021, con un volumen de 609 millones de euros y la mitad de las transacciones.

Si a los destinos insulares les sumamos la cuota registrada en Andalucía, además del 60% de la inversión realizada en Cataluña es en zona costera; un 70 % del volumen del total de operaciones se han llevado a cabo en zonas de alto interés vacacional costero. Esta cifra se ve aumentada en casi un 30% con respecto al año pasado donde el mayor volumen de mercado fue a parar en el segmento urbano de alta categoría y poca estacionalidad.

Destaca la falta de transacciones en la Costa del Sol, destino que había acaparado hasta el 9% de la inversión vacacional en 2019.

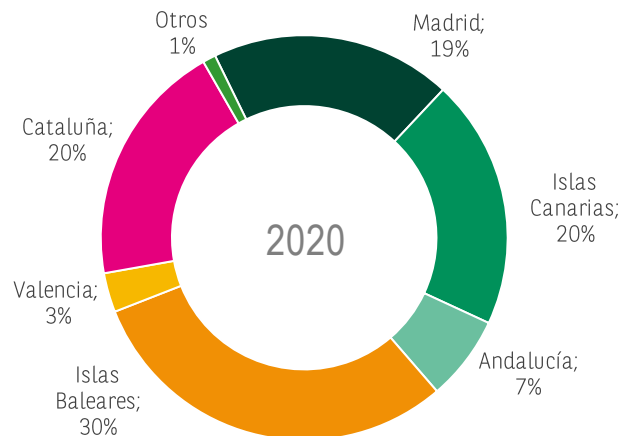
Cabe resaltar la compra por parte de Millenium Hotels, Socimi especializada en alojamientos vacacionales de lujo, de dos palacetes para transformar en Córdoba y San Sebastián por un volumen de 40 millones de euros con lo que su cartera superaría ya los 500 millones de euros.

Destino de la inversión hotelera en España



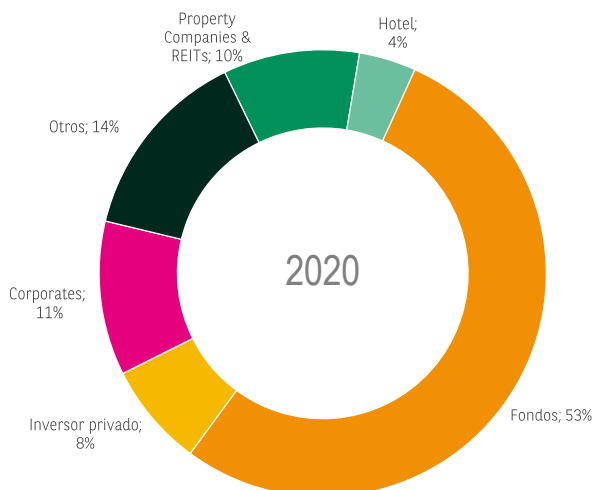
Fuente: BNP Paribas Real Estate

Volumen de inversión por Comunidades Autónomas



Fuente: BNP Paribas Real Estate

Inversión por tipo de comprador



Fuente: BNP Paribas Real Estate

¿QUIÉN COMPRA?

Si durante el año 2019 destacó la gran actividad de inversión directa por parte de las cadenas hoteleras, durante este ejercicio sobresalen los fondos de inversión protagonizando los grandes movimientos del mercado con una cuota superior al 50%. Esto se debe al gran impacto del Covid-19 y la necesidad de recuperar su actividad normal antes de hacer frente a posibles expansiones.

La inversión nacional se redujo al entorno del 20%, cayendo más de la mitad en comparación al año 2019. Destaca la entrada del capital suizo con la compra de la cartera de Elaia Investment por parte de Swiss Life. Desmarcándose como el capital internacional en 2020 que más ha apostado por el mercado español.

Destaca el capital invertido por el fondo andorrano Emin Capital, con en una del transacciones más sonadas de los últimos años en la compra del Hotel Formentor con un volumen de 165 millones de euros.

Fuente: Colegio de Registradores

EL VADADO APETITO INVERSOR POR LOS HOTELES

AUMENTO DE LA INVERSIÓN PARA 2021

2020 supuso un cambio de 180 grados en la tendencia que venía experimentando el mercado hotelero después de unos últimos años una alta demanda. Especialmente los hoteles de categorías de 4 y 5 estrellas, donde se ha reducido la inversión más de un 30% en el último año.

El verano fue muy duro para el sector, las navidades pasadas siguió la misma tendencia y todo hace indicar que Semana Santa será similar. Las ayudas del Gobierno resultan insuficientes para que algunos propietarios puedan afrontar las consecuencias de la caída del turismo.

Ambos factores provocan la necesidad de venta de activos por parte de compañías hoteleras. Se considera que al menos 160 establecimientos hoteleros se encuentran a la venta.

ISLAS Y GRANDES CAPITALES LAS MÁS AFECTADAS

Baleares y Canarias cuentan con un gran número de hoteles y una economía dependiente del sector turístico.

Se considera que en Baleares hay actualmente más de 30 establecimientos a la venta y en Canarias más de 60.

Diciembre fue un mes con mucho movimiento en ambos archipiélagos y mostraron cual podría ser la tendencia para 2021.

Barceló vendió a Emin Capital su proyecto en Pollensa por 165 millones de euros y Four Seasons se encargará de reformarlo.

El *Beverly Park* de Canarias fue adquirido por 56 millones por el grupo Servatur en septiembre y sólo tres meses después el *Beverly Playa* de Mallorca siguió sus pasos y fue subastado.

En Madrid se encuentra a la venta hoteles emblemáticos como el Bless Collection Velázquez (antiguo Gran Hotel Velázquez) por 135 millones.

En Madrid, destaca la reciente venta por parte de Guardans del hotel Único en el mes de febrero del 2021.

En Barcelona el activo más destacado que actualmente está en el mercado es el Hotel Mandarin, por el que el fondo Farallón solicita 200 millones de euros, complejo que ha vuelto a reabrir sus puertas en el mes de marzo de 2021.



+160

ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS EN VENTA

Hotel Único Madrid *****



DESINVERSIÓN EN EL EXTRANJERO

En los últimos meses varios grupos hoteleros españoles están optando por desinvertir en el extranjero para poder resistir los efectos generados por la pandemia.

NH ha comunicado su intención de vender sus participaciones en las sociedades con propiedades de hoteles en México y República Dominicana. Además, han decidido vender al menos cuatro hoteles en Europa.

Hotusa ha puesto a la venta dos hoteles en Lisboa con la intención de conseguir liquidez.

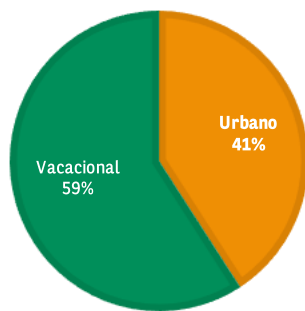
Inversión hotelera PERSPECTIVAS 2021

ELEVADA ACTIVIDAD INVERSORA PREVISTA PARA 2021

Teniendo en cuenta la actividad inversora registrada en la última parte de año y el interés de los inversores por el sector, se prevé una actividad muy elevada en el año 2021.

En paralelo a la estimada recuperación en el segundo semestre del ejercicio, el sector vacacional copará el grueso de la inversión en España. Siendo uno de los principales exponentes del turismo mundial, la reactivación en los desplazamientos y viajes de ocio, sumado a la aún extensa cartera de hoteles con capacidad de revalorización, hacen que fondos internacionales pongan su foco en el territorio nacional para el ejercicio 2021. Sin ir más lejos, durante 2020 dos de las operaciones destacadas, muestran las dos grandes estrategias de este segmento. Por un lado la compra en las Islas Baleares del Hotel Royal Hideaway Formentor como *top asset* y por el otro el portfolio *distress* Gema Hoteles agrupando 3 hoteles en Tenerife. No obstante, no se espera un mercado al ritmo de operaciones de carácter *distress* salvo para pequeños grupos no patrimonialistas que tengan la necesidad de vender.

INVERSIÓN POR TIPOLOGÍA DE ACTIVO 2020



Se espera un fuerte repunte de actividad inversora en 2021 sobre todo en el sector vacacional, guiada por la confianza en la recuperación del turismo prevista para el segundo semestre del año.

Clave en la reactivación del sector será el punto de confluencia entre compradores y vendedores. Hecho que marcará además las referencias en los precios de mercado, acelerando las transacciones frente a la actual posición inversora *wait & see* que ha prevalecido durante gran parte del año 2020.

En esta parte, es esencial el papel de las entidades financieras, que tienen la llave para la recuperación del volumen de inversión. Hasta el momento han esperado debido a la incertidumbre que presenta la situación actual. La llegada de financiación alternativa por la búsqueda de liquidez no ha acabado de calar, salvo en grupos hoteleros con una alta necesidad por fuertes compromisos contractuales.

La presión inversora existente, debido al elevado capital existente, la reactivación paulatina del turismo, unido a las necesidades de realizar desinversiones por parte de compañías hoteleras, nos hacen vislumbrar una actividad muy elevada en 2021, marcando el segundo semestre en el calendario como punto de partida.

FACTORES CLAVE



Apertura del turismo. Segundo semestre como punto de partida a la recuperación del sector turístico.



Re-adaptabilidad del sector hotelero urbano a las nuevas tendencias y nuevos nichos debido al descenso de viajes de negocios.



Sector vacacional como eje de principal de la inversión hotelera.



La paralización de la actividad ha dejado diferentes estrategias en la planificación financiera de grupos hoteleros. Así como la existencia previa de liquidez.



Punto de encuentro en las oportunidades del comprador y las necesidades del vendedor ante su tesorería.



Marcar una referencia del precio de mercado actual que genere un entorno favorable para la toma de decisiones.



Búsqueda de activos *Value add* e inmuebles de calidad que en previsiones anteriores serían inviables. Carteras en desinversión.



Entendimiento clave con las entidades financieras en el flujo de financiación.



Necesidad de viajar por parte de la población junto al incremento de ahorro. Se estima que el ahorro medio se disparó un 30% en las familias españolas.



BNP PARIBAS REAL ESTATE

Calle Emilio Vargas, 4 - 28043—Madrid

Tel.: +34 914 549 933

www.realestate.bnpparibas.es

CONTACTOS

RESEARCH

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



www.realestate.bnpparibas.com
#BEYONDBUILDINGS



DAVID ALONSO FADRIQUE
DIRECTOR NACIONAL
RESEARCH

T (+34) 914 549 900

M (+34) 659 721 895

david.alonsofadrique@bnpparibas.com



VICTOR MANRIQUE
ANALISTA
RESEARCH

T (+34) 914 549 900

M (+34) 672 684 490

Victor.manrique@bnpparibas.com



CARLOS SOTILLO
ANALISTA
RESEARCH

T (+34) 914 549 990

M (+34) 607 486 570

carlos.sotillo@realestate.bnpparibas.com

CAPITAL MARKETS



FRANCISCO LÓPEZ RAMÓN
CO-HEAD
CAPITAL MARKETS

T (+34) 933 012 010

M (+34) 618 158 141

francisco.lopezramon@bnpparibas.com



BENJAMIN GOMEZ
CO-HEAD
CAPITAL MARKETS

T (+34) 933 012 010

M (+34) 686 881 337

benjamin.gomez@bnpparibas.com



JOAN DURAN
RESPONSABLE
HOTELES

T (+34) 933 012 010

M (+34) 654 857 059

joan.duran@realestate.bnpparibas.com



CURSO/GUÍA PRÁCTICA INVERSOR HOTELERO

Inversión inmobiliaria hotelera



Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	15
Introducción	17
Compra de hoteles bien alquilados como inversión	17
PROCESO DE ANÁLISIS DE UNA INVERSIÓN HOTELERA	17
Estudios de viabilidad hotelera	17
Deuda y Financiación estructurada	17
Asesoría de inversión y mercado hotelero.	18
Due Diligence inmobiliaria de hoteles	18
Selección y orientación del mercado hotelero	18
Análisis de Hotel Asset Management & Monitoring	18
La evaluación financiera y de mercado	18
Análisis histórico y pronóstico del ciclo del mercado hotelero	19
Análisis de la eficiencia y la productividad de la cartera de hoteles	19
PARTE PRIMERA	20
La inversión inmobiliaria en hoteles.	20
Capítulo 1. La inversión inmobiliaria en hoteles.	20
1. Inversión patrimonialista en hoteles.	20
2. La gestión de la cartera hotelera (property management o portfolio management).	21
3. El gestor hotelero.	22
4. La franquicia hotelera.	22
Capítulo 2. Ventajas e inconvenientes de invertir en hoteles.	24
1. Ventajas.	24
2. Inconvenientes.	25
3. El promotor patrimonialista (compra un suelo, promueve un hotel y contrata un operador, reservándose la propiedad).	25
TALLER DE TRABAJO	27
Las ventajas de la inversión patrimonialista en hoteles.	27
Capítulo 3. Precauciones fiscales en la venta de hoteles.	29
1. Transmisión de bien inmueble afecto a actividad hotelera.	29
2. Elementos afectos a la explotación del hotel (mobiliario, autorizaciones y licencias).	29
3. IVA en la venta del inmueble.	29
4. ITP en caso de venta de unidad económica autónoma.	30
PARTE SEGUNDA	32
Estudio de los hoteles como activo de inversión.	32
Capítulo 4. Inversión inmobiliaria en el sector hotelero. Estudio de los hoteles como activo de inversión.	32
1. La relación entre el operador del operador hotelero con el propietario.	32
2. El inversor inmobiliario en hoteles.	33
a. Riesgo.	33



b. Gestión inmobiliaria de hoteles. Property & facility management.	34
c. Explotación hotelera. Gestión de un hotel.	34
d. Franquicia hotelera.	35
3. Ventajas e inconvenientes de la propiedad hotelera.	36
4. Gestión hotelera. Relación entre inmobiliaria patrimonialista y gestor hotelero.	39
La variable de beneficios en la retribución es el GOP, gross operating profit.	39
Plazos y revisiones conforme a inflación o variables de mercado.	39
Aval bancario	39
El caso del hotel "llave en mano".	40
La cláusula de rescisión.	40
TALLER DE TRABAJO.	41
Rentabilidad de hoteles en régimen de concesión. Concesión hotelera.	41
TALLER DE TRABAJO.	45
Mejor ceder la gestión hotelera a un experto.	45
TALLER DE TRABAJO.	50
Precauciones en la externalización de servicios hoteleros.	50
Capítulo 5. Régimen de remuneración en los diferentes sistemas de explotación hotelera.	52
1. Cuantía variable en función de la explotación hotelera y CAPEX.	52
2. Arrendamiento de empresa: renta fija y variable.	52
3. Franquicia: canon de entrada más porcentaje de ingresos hoteleros.	52
4. Gestión hotelera: porcentaje del beneficio bruto de explotación (GOP).	53
PARTE TERCERA.	54
Viabilidad económica de un proyecto hotelero. Plan de negocio de un hotel.	54
Capítulo 6. Viabilidad económica de un proyecto hotelero.	54
1. ¿Qué es la planificación estratégica en la inversión hotelera? ¿Qué son los estudios de viabilidad de proyectos inmobiliarios y hoteleros? Inversión o venta.	54
2. Gestión de suelo y puesta en valor de patrimonios inmobiliarios en proyectos hoteleros.	55
a. Construcción de hoteles.	55
b. Venta de hoteles.	56
Capítulo 7. Valoración de hoteles en base a la cuenta de resultados (Gross Operating Profit (GOP)).	57
1. ¿Cómo se valoran los activos hoteleros?	57
2. Gross Operating Profit (GOP). Futura cuenta de resultados del hotel.	57
3. El GOP anual se divide entre habitaciones para calcular el beneficio bruto.	58
4. Inversión en la mejora la categoría hotelera (CapEx).	58
5. Ejemplo	58
TALLER DE TRABAJO	59
Caso real. Informe de Gestión de activos hoteleros.	59
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.	59

2. Datos	59
Operaciones de alquiler hotelero (fijo y variable)	59
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.	60
Contratos de renta variable hotelera.	60
Contratos de gestión hotelera y franquicia hotelera.	60
Plazo usual de alquiler hotelero: entre 11 y 20 años.	60
Renegociación de rentas hoteleras.	60
3. Composición de la cartera de activos hoteleros	60
Franquicia	60
Propiedad;	60
Gestión	60
Alquiler	60
4. Localización geográfica de los activos hotelero.	60
5. Los Contratos de Management hotelero.	61
Plazos.	61
6. El Base Fee por Management	61
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.	61
7. El Incentive Fee por Management	61
El Incentive Fee es el porcentaje sobre los beneficios de explotación del hotel que obtiene el explotador como contrapartida por la gestión del activo.	61
8. Marketing Fee	61
• Operaciones de Management con Marketing Fee sobre los ingresos de alojamiento.	61
• Reservation Fee	61
9. Las Franquicias hoteleras.	61
Plazos	61
Royalty Fee anual sobre los ingresos de alojamiento	61
• El Royalty Fee en gran medida varía según la operación, la ubicación del activo y la cadena hotelera implicada.	61
Nivel de "royalty Fee" anual sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia	61
Marketing Fee	62
Reservation Fee anual sobre la facturación de alojamiento	62
Nivel de "Reservación fee" sobre la facturación de alojamiento en operaciones de franquicia.	62
Capítulo 8. Plan de negocio de una inversión hotelera.	78
1. Estudio de Mercado	78
2. Plan de Negocio y "Master Plan".	80
a. Análisis de la Oportunidad.	81
- Estudio de mercado:	81
• Tamaño y necesidades de las particiones	81
• Tendencias futuras	82
- Análisis de la competencia	82
• Ubicación de los competidores	82
- Análisis de otras instalaciones complementarias	82
b. Plan de Negocio y Unidades de Negocio.	82
- Valoración de los costes iniciales.	82
- Visión empresarial.	83
c. Fase de desarrollo del negocio hotelero.	83
- Rentabilidad	83
• Unidades de Negocio en las que participarán socios inversores.	83
3. Planificación de objetivos ("Master Plan hotelero").	84



a. Programa y planificación.	84
b. Urbanismo y estudio de detalle.	84
c. Financiación e inversores.	84
d. Edificación y exploración hotelera.	85
Capítulo 9. Plan de negocio hotelero.	87
1. Diagnóstico del proyecto hotelero.	87
2. Análisis del macroentorno (PESTEG)	87
• Entorno político y legal	87
• Entorno económico	87
• Entorno social-cultural y demográfico	87
• Entorno tecnológico	87
• Entorno ecológico y medioambiental (contaminación del aire, contaminación acústica).	87
• Entorno global. Demanda potencial de alojamiento.	87
• Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	87
3. Oportunidades y amenazas para el proyecto hotelero.	87
Oportunidades	87
Amenazas	87
4. Análisis del microentorno	88
• Identificación, evolución y características de la industria hotelera.	88
• Tasa de ocupación.	88
• Evaluación de la situación de la industria hotelera	88
• Amenazas de nuevos competidores y competidores existentes	88
• Poder de negociación de los clientes	88
• Poder de negociación de los proveedores	88
• Disponibilidad de hospedaje sustitutorio para clientes insatisfechos.	88
• Evaluación global de la industria hotelera.	88
5. Evaluación interna	88
a. Identificación de los factores clave del éxito	88
b. Perfil competitivo	88
c. Matriz de Evaluación de los Factores Internos	89
Fortalezas	89
Debilidades	89
Capítulo 10. Estudios de mercado hotelero.	90
1. Objetivos	90
a. Objetivo general	90
b. Objetivos específicos	90
2. Metodología	90
a. Análisis de fuentes secundarias	91
El mercado turístico.	91
Turismo interno	91
Turismo receptor	91
El sector hotelero local	91
b. Análisis de fuentes primarias	91
Entrevistas a expertos	91
Investigación cualitativa a empresas de la zona.	91
Selección de mercados (Mercado potencial. Mercado disponible. Mercado meta)	91
3. Estimación de la demanda	91
Incremento de la oferta del mercado disponible	91
Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible	91
Proyección de la demanda del proyecto hotelero	91
Ocupabilidad estimada	91
4. Conclusiones	91
Capítulo 11. Planeamiento estratégico hotelero.	92

1. Visión de un hotel.	92
2. Valores de un hotel. Servicio al cliente.	92
3. Objetivos estratégicos	92
a. Objetivos de rentabilidad	92
b. Objetivos de crecimiento	93
c. Objetivos de fidelidad y satisfacción del cliente.	93
d. Objetivos de gestión y laborales.	93
3. Estrategias del proyecto hotelero.	93
Fortalezas.	93
Debilidades	93
Soluciones para garantizar el éxito del proyecto hotelero.	93

Capítulo 12. Análisis de la posición competitiva de un hotel mediante la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) 95

1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) del proyecto hotelero.	95
Fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fuerza de la industria hotelera.	
2. Matriz Interna-Externa del proyecto hotelero.	97
3. Matriz de la Estrategia Principal del proyecto hotelero.	98
4. Estrategia competitiva del proyecto hotelero.	98
5. Estrategia de crecimiento del proyecto hotelero.	98
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos	98

Capítulo 13. Plan estratégico y análisis FODA de planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Financiero. 99

1. Plan de Marketing hotelero.	99
a. Descripción del servicio hotelero.	99
b. Objetivos del Plan de Marketing	99
Objetivos cuantitativos	99
Objetivos cualitativos	99
c. Estrategia de marketing	100
1. Estrategia de segmentación	100
2. Estrategia de posicionamiento.	100
3. Estrategias de interacción de marketing.	100
Servicios hoteleros	100
Conocer el medio por el que ha elegido el hotel.	101
Precio	101
Estrategias promocionales.	101
Publicidad	101
Presupuesto de Marketing	102
2. Plan de Operaciones para el funcionamiento del hotel. Objetivos y estrategia de Operaciones.	102
a. Objetivos generales del Plan de Operaciones	102
b. Objetivos específicos	102
c. Estrategias de Operaciones	103
d. Diseño del servicio. Diseño y calidad de los procesos.	103
e. Calidad. Gestión de Calidad ISO 9001	103
f. Diseño de las instalaciones. Control de calidad de todos los servicios del hotel.	104
3. Estructura organizativa y Plan de Recursos Humanos	104
a. Estructura organizativa	104
1. Objetivos de personal	104
2. Requerimientos de personal	105



Área de habitaciones	105
Área de alimentos y bebidas	105
Área de servicios y mantenimiento	105
Área de ventas y marketing	105
Área de administración y recursos humanos	106
Área de informática y telecomunicaciones	106
3. Perfiles de personal	106
b. Estrategia de administración de recursos humanos	106
c. Presupuesto del Plan de RR.HH.	107
4. Plan Financiero del proyecto hotelero.	107
a. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	107
b. Estados financieros y flujo de caja	107
c. Flujo de caja financiero y económico	107
d. Estructura de financiación	108
e. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	108
f. Planes de contingencia	108
Capítulo 14. Métodos de valoración de un hotel (niveles de ocupación, segmento de mercado, expectativas, etc.).	109
TALLER DE TRABAJO	112
Caso real. Subasta judicial de un hotel en funcionamiento como unidad productiva.	112
1. Cuatro estrellas que cuenta con contrato en vigor de gestión hotelera.	112
2. Contingencias laborales y administrativas por ruido (contaminación acústica).	112
PARTE CUARTA	120
Rentabilidad hotelera. Rendimiento financiero de un hotel en plena actividad.	120
Capítulo 15. ¿Cómo medimos la rentabilidad financiera de un hotel?	120
1. ¿Cuál es el precio adecuado de una habitación de hotel? Revenue Management (RM).	120
a. Datos clave del Benchmarking y gestión hotelera.	120
- RevPAR= Ingresos Habitación/Habitaciones Disponibles	120
- TRevPAR= Ingresos del Negocio/Habitaciones Disponibles	120
- RevPAG= Ingresos Habitación/Cientes Disponibles	120
- TRevPAG= Ingresos del Negocio/Cientes Disponibles	120
- NRevPAR= Ingresos Habitación Netos/Habitaciones Disponibles	120
- NRevPAG= Ingresos Habitación Netos/Cientes Disponibles	120
- GOPPAR= Beneficio de la Explotación/Habitaciones Disponibles	120
- ADR= Ingresos Habitación/Habitaciones Ocupadas	120
b. Datos adicionales Márgenes y costes.	121
El margen de contribución	121
Coste directo fijo	121
Coste indirecto fijo del hotel	121
Margen de contribución	121
Porcentaje de ocupación	121
Unidades disponibles y tarifas.	121
2. Ingreso por habitación disponible (Revenue Per Available Room – RevPAR).	121
a. RevPAR, un método para valorar el rendimiento financiero de un hotel.	121
b. Las dos formas de calcular el RevPAR.	122
c. ¿Es rentable alquilar una habitación de hotel por debajo del RevPAR?	122
TALLER DE TRABAJO	124
La adopción de un Sistema de Gestión de calidad en la actividad de Hoteles.	124
TALLER DE TRABAJO	128
Indicadores estadísticos del Revenue Management e indicadores de rentabilidad del	

sector hotelero.	128
Encuesta de Ocupación Hotelera	128
Índice de Precios Hoteleros (IPH)	128
La estacionalidad a través de los indicadores en el RevPAR y ADR (Grado de ocupación)	128
Capítulo 16. Revenue Management hotelero.	134
1. Los orígenes. Marriott International fue la primera compañía hotelera en adoptar prácticas de gestión de ingresos.	134
2. La segmentación en el negocio hotelero.	134
3. Anticiparse al futuro hotelero.	135
4. Fijación de precios por habitación. La clave del negocio hotelero.	135
Mejor tarifa disponible / Best Available Rate (BAR)	135
Fijación de precios dinámicos / Dynamic Pricing	135
Fijación de precios abiertos / Open pricing	136
5. La distribución por canales de venta y estrategia de revenue management (gestión de ingresos).	136
Capítulo 17. Revenue Management y el indicador RevPAR para hoteles.	147
1. El Revenue Management hotelero.	147
2. ¿Qué es el RevPAR hotelero?	147
3. ¿Cómo calcular el RevPAR hotelero?	148
Capítulo 18. ¿Cómo incrementar el RevPar hotelero (ingreso por habitación de hotel disponible)?	150
1. Tarifas o de segmentaciones de mercado.	150
2. Benchmarking de la industria hotelera.	150
3. Suplementos adicionales.	151
4. Introducir nuevos niveles de tipos de habitación	151
5. Aumentar las tarifas en distintos segmentos de mercado.	151
TALLER DE TRABAJO	152
Caso práctico y ejemplo de cálculo del RevPAR hotelero.	152
TALLER DE TRABAJO.	154
Caso práctico de RevPAR de un hotel.	154
Capítulo 19. Solamente el RevPAR no es suficiente para conocer el rendimiento de un hotel.	156
1. El TRevPAR (beneficio total por habitación disponible -Total Revenue per Available Room, TRevPAR).	156
2. ARPAP (beneficio ajustable por habitación disponible (Adjusted Revenue Per Available Room, ARPAP).	156
Capítulo 20. Métodos de cálculo de las técnicas del Revenue Management hotelero.	158
1. REVPAR	158
2. TREVPAR	159
3. GOPPAR	159
4. REVPAG	159
5. TREVPAG	160



6. GOPPAG	160
7. REVPASH	160
8. REVPAM	160
Capítulo 21. El Revenue Management y Yield Management en la Gestión hotelera.	161
1. ¿Qué es el revenue management hotelero?	161
2. El Yield Management hotelero, herramienta de gestión hotelera para intentar comercializar el máximo de habitaciones posibles.	162
a. Canales de distribución de un hotel	163
b. Tarificación en tiempo real	163
3. El revenue manager	163
TALLER DE TRABAJO	165
Esquemas del Revenue management como sistema de mejora de la gestión comercial hotelera.	165
Oferta y demanda hotelera.	165
Curva de demanda hotelera.	165
Número de habitaciones del hotel.	165
Elasticidad de la demanda y efecto en los precios por habitación.	165
Marketing estratégico hotelero y creación de demanda.	165
Distribución de producto hotelero.	165
Definición y segmentación del producto hotelero.	165
Estrategias overbooking hotelero.	165
Automatización de la información de un hotel.	165
Capítulo 22. La Gestión hotelera y la garantía del beneficio. GOP (Gross Operating Profit).	205
1. Fórmulas de gestión, franquicia o híbridas.	205
2. En los contratos de alquiler, es el operador el que asume el riesgo; en los de gestión, no.	205
3. Solución: mínimo garantizado: si el hotel no consigue un GOP (Gross Operating Profit) estipulado.	206
Capítulo 23. Contabilidad de Costes en hoteles.	207
1. El método del coste completo (full costing)	207
a. Concepto del método del coste completo por secciones.	208
b. Ventajas e inconvenientes.	209
2. El método del coste variable (direct costing). "Uniform System Of Accounts For the Lodging Industry" (U.S.A.L.I.)	210
a. Concepto del del sistema U.S.A.L.I.	210
b. Ventajas e inconvenientes del U.S.A.L.I.	213
3. ¿Es aplicable la técnica contable de hospitales (Sistema de grupos de diagnóstico relacionado G.R.D.)?	215
a. Concepto del sistema G.R.D.	215
b. Aplicación al producto de restauración de los hoteles.	216
c. Ventajas e inconvenientes de la aplicación.	217
4. Sistema de costes basado en las actividades al sector hotelero (activity based costing A.B.C.)	218
PARTE QUINTA	219
Lease back hotelero	219

Capítulo 24. Hoteles en propiedad: porcentaje sobre los ingresos (basic fee) y sobre el beneficio de explotación (incentivo). Nuevas fórmulas mixtas de riesgo. _____ **219**

1. Lo importante es el poder de marca hotelera. Los gestores con marca operan en nombre del propietario, a su cuenta y riesgo. _____ **219**
2. Sale & lease back hotelero: vender la propiedad pero quedarse con la gestión. ____ **220**
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. ____ **220**

TALLER DE TRABAJO _____ **222**

- ¿Cómo calcular la rentabilidad del lease back hotelero? _____ **222**
 Valor inmuebles = Renta anual/Rentabilidad exigida _____ **222**

TALLER DE TRABAJO _____ **223**

- Del arrendamiento hotelero con opción de compra al lease back inmobiliario. ____ **223**

PARTE SEXTA _____ **229**

- 'Condo-hoteles'. _____ **229**

Capítulo 25. ¿Qué es un Condohotel? _____ **229**

1. ¿Qué es un Condohotel? _____ **229**
2. Funcionamiento del condohotel. _____ **230**
 - a. Cesión de la gestión a un operador hotelero. _____ **230**
 - b. Reserva de uso de la habitación hotelera por el propietario. _____ **231**
 - c. Retribución del Condohotel. _____ **231**
3. Ventajas del Condohotel para el inversor y para el gestor hotelero (financiación). **231**

Capítulo 26. 'Condo-hoteles'. _____ **233**

- Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico. _____ **233**

Andalucía _____ **234**

Baleares. _____ **236**

Ley 8/2012, de 19 de julio, del Turismo de las Illes Balears _____ **236**

Establecimientos de alojamiento turístico coparticipados o compartidos u otras formas análogas de explotación de establecimientos de alojamiento turístico _____ **236**

Canarias _____ **239**

Cataluña. _____ **240**

Decreto 75/2020, de 4 de agosto, de turismo de Cataluña. _____ **240**

El condominio en los establecimientos de alojamiento turístico. _____ **240**

a. La gestión unitaria del establecimiento turístico y el principio de unidad de explotación. **242**

b. Preservar el uso turístico. _____ **243**

c. Sanciones compartidas en el condominio hotelero. _____ **243**

d. Defensa del tercero y del consumidor y usuario. _____ **243**

Murcia _____ **244**

TALLER DE TRABAJO _____ **244**

- La figura de condohotel (hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares) en Murcia. _____ **244**

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. _____ **244**

Condohotel _____ **244**

Hoteles en régimen de propiedad horizontal o figuras similares	244
Comunidad Valenciana	246
Capítulo 27. 'Condohotel'. Todo lo que debe regular el contrato de "condohotel".	247
1. Derechos y obligaciones de los nuevos propietarios en régimen de condohotel.	247
2. Zonas comunes no vinculadas a la gestora.	248
3. Falta de mantenimiento de la gestora y problema de los vicios ocultos.	248
4. Duración del contrato de gestión explotación hotelera en el condohotel.	248
5. ¿Cuándo se puede rescindir el contrato de explotación en el condohotel?	249
6. Due diligence o precauciones antes de reconvertir un hotel en "condohotel"	249
TALLER DE TRABAJO.	251
'Condo-hoteles'. Financiarse vendiendo habitaciones.	251
TALLER DE TRABAJO.	254
'Condohotel'. ¿Qué contrato firmar? Los problemas del vacío legal.	254
Capítulo 28. Precauciones en la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?	257
1. El cesionario debe tener todas las licencias hoteleras.	257
2. Renta mixta en función de la rentabilidad de la explotación del condohotel.	258
3. "Hoja de privilegios" del condohotel.	258
4. Derechos del consumidor y contrato de adhesión a favor del gestor hotelero.	258
5. Título de constitución y estatutos a favor del gestor hotelero.	259
6. Precauciones estatutarias para que la finalización del arrendamiento no perjudique a la explotación hotelera.	259
TALLER DE TRABAJO	261
Esquemas de Condohotel. Gestión por medio de propiedad horizontal y fiscalidad del Condohotel.	261
CHECK-LIST	284
1. ¿Qué es la compraventa de una unidad condohotel?	284
2. Ventajas del Condohotel.	284
3. ¿Qué ventajas ofrece el condohotel a una gestora hotelera?	284
4. ¿Qué es la cesión del condohotel o arrendamiento del condohotel a la gestora hotelera?	285
5. ¿Se puede vender un condohotel sobre plano?	285
6. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?	285
7. ¿Cuáles son las ventajas de rentabilidad y fiscalidad para los propietarios de un condohotel?	286
PARTE SÉPTIMA.	287
Un hotel paso a paso.	287
Capítulo 29. Primer paso: Licencias para la apertura de un hotel.	287



1. La licencia de obra y la de apertura exigibles junto a la autorización de funcionamiento.	287
2. La licencia de apertura. Aspectos medioambientales y de actividades molestas.	289
a. Consideraciones para su concesión	289
a.1. Incidencia de normativa medioambiental	290
a.2. Incidencia de normativa de policía	290
3. La licencia de obras de la construcción hotelera. Competencia y procedimiento.	293
a. Como acto autorizante.	293
b. La construcción hotelera como acto sujeto a licencia	295
c. Competencia para la concesión	295
d. Procedimiento	296
d.1. Particularidades	297
d.2. Caducidad	299
d.3. Eficacia	299
4. La licencia de primera ocupación del establecimiento hotelero.	300
TALLER DE TRABAJO	301
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	301
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	304
1. Antecedentes.	304
2. Promotor.	305
3. Objeto.	305
4. Estructura de la propiedad.	305
5. Situación y ámbito de innovación.	306
6. Justificación de la innovación (conveniencia, oportunidad y legitimación).	306
MEMORIA INFORMATIVA Y JUSTIFICATIVA	318
1. Antecedentes.	318
2. Promotor.	319
3. Objeto.	319
4. Justificación de los requerimientos.	319
4.1. Medidas compensatorias por el aumento de población.	319
4.2. Establecimiento de edificabilidad para vivienda de protección oficial.	321
4.3. Establecimiento de la edificabilidad del solar.	322
TALLER DE TRABAJO	323
Transformación hotelera en residencial.	323
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.	323
TALLER DE TRABAJO	326
Cambio de uso de la parcela de terciario comercial a terciario general hotelero.	326
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.	326
TALLER DE TRABAJO	327
Caso práctico: Patrones de localización y evolución hotelera en la Costa del sol. El caso de Torremolinos.	327
1. Patrones de localización de la industria hotelera.	327
2. Torremolinos: referente turístico de sol y playa.	327
3. Los hoteles como "productos" primarios del turismo y ubicación.	328
4. La localización de los hoteles como objeto de estudio de variables de actividades económicas.	328

- a. La decisión de emplazamiento hotelero. _____ 328
- b. Relación entre la calificación hotelera y el emplazamiento. _____ 329
- c. Accesibilidad al hotel. Estaciones de tren, autobuses, aeropuerto, puerto, carreteras, etc. _____ 329

5. Estudio transversal de localización hotelera (entorno y el propio establecimiento con componente de implantación y evolución). _____ 330

- 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. _____ 330
- Características del entorno: distancia a la playa (accesibilidad al principal recurso). _____ 330

6. Análisis y resultados _____ 330

- a. Evolución de los cambios del uso del suelo y la actividad hotelera en Torremolinos _____ 330
- b. La implantación hotelera en Torremolinos: evolución de los patrones de localización _____ 330
- c. Análisis clúster de la oferta hotelera _____ 330

7. Efectos _____ 330

- Hoteles en primera línea de costa. _____ 330
- Hoteles en la segunda línea de costa. _____ 330
- Hoteles en interior. _____ 330

Capítulo 30. 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. _____ 356

1. Regulación estatal _____ 356

2. Regulación autonómica _____ 360

TALLER DE TRABAJO _____ 364

¿Qué es la Inspección técnica turística? El ejemplo de Canarias. _____ 364

1. Deber de presentación de los informes técnicos turísticos. _____ 364

2. Los informes deberán siempre suscribirse por técnico facultativo competente o entidad competente. _____ 364

3. Contenido y alcance de los informes técnicos turísticos. _____ 365

TALLER DE TRABAJO _____ 367

El turismo inmobiliario estratégico en Canarias. _____ 367

- 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 _____ 367

TALLER DE TRABAJO _____ 371

Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. El caso de Murcia. _____ 371

- 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. _____ 371

1. Proyectos de interés turístico _____ 371

- Declaración de interés turístico para los proyectos de modernización hotelera. _____ 371

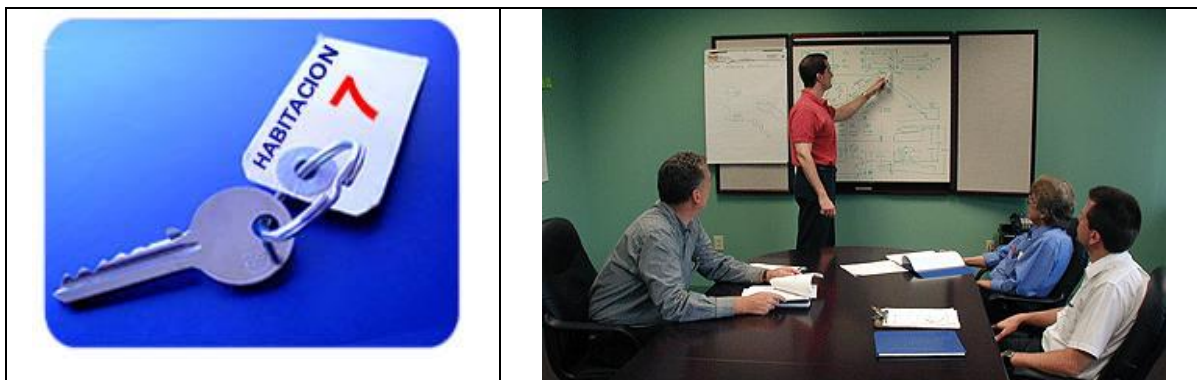
2. Disposición adicional primera Incentivo de edificabilidad para la renovación hotelera. _____ 372

- Mayor edificabilidad para facilitar la renovación, modernización, ampliación o sustitución de los alojamientos existentes. _____ 372

Capítulo 31. 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".	375
1. Introducción.	375
a) Entre el propietario y la empresa patrimonialista.	375
b) Aproximación general al contrato de gestión y al contrato de alquiler hotelero.	376
2. Explotación propia.	377
3. Arrendamiento	377
4. Gestión por una empresa.	379
5. Franquicias	381
PARTE OCTAVA.	385
El futuro: arquitectura hotelera y planeamiento urbanístico a favor del turismo de calidad.	385
Capítulo 32. Situación actual del planeamiento turístico respecto a hoteles. Planeamiento urbano y productos turísticos. Concepción urbanística del negocio hotelero.	385
1. El turismo como hecho que ha construido el territorio.	385
2. Los lugares con oportunidades para el desarrollo turístico.	386
3. Lo específico en la gestión del territorio del turismo. La Funcionalidad de los sistemas urbanos. La permanencia y materialidad de las estructuras territoriales.	388
4. Las estructuras territoriales y los elementos construidos de los espacios turísticos.	389
Capítulo 33. Arquitectura y turismo hotelero.	392
1. Planeamiento urbano y productos turísticos	392
2. La estructura del espacio turístico, cuestión funcional y paisajística.	393
3. La concepción urbanística de los productos turísticos	397
TALLER DE TRABAJO.	400
El desarrollo turístico hotelero entorno a puertos deportivos y campos de golf.	400
TALLER DE TRABAJO.	405
El desarrollo urbanísticos para hoteles. Supuesto en Costa Brava. Las dificultades en la revisión de los diferentes planeamientos locales.	405
TALLER DE TRABAJO.	412
Caso práctico en base a la ordenación territorial en el Plan Insular de Tenerife. Calidad y menor densidad.	412
ANEXO 1	436
Datos prácticos para iniciar una actividad hotelera de turismo rural, turismo de actividades deportivas en zonas rurales y turismo cultural (zonas de Patrimonio histórico).	436
ANEXO 2	457
Planes de dinamización turística. Casos reales en Canarias y Galicia.	457

¿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.**



- **Régimen legal de los condohoteles: el condominio o coparticipación en los establecimientos de alojamiento turístico.**
- **Arquitectura y turismo hotelero.**

Introducción



A primera vista, el hotel como inversión es un ingreso estable y pasivo. Pero el negocio hotelero es un área bastante complicada de bienes inmuebles comerciales. La dificultad es la influencia de muchos factores en la rentabilidad de las inversiones. Por ejemplo, ubicación de las instalaciones, gestión de personal, entorno competitivo y estrategia de gestión hotelera.

Compra de hoteles bien alquilados como inversión

Ningún otro tipo de bienes inmuebles ha generado un mayor retorno de la inversión a lo largo de las décadas, como lo hacen las propiedades hoteleras en los lugares correctos con la estrategia correcta, los contratos de arrendamiento o administración correctos y el operador correcto. Además de este retorno de la inversión en curso, también se debe considerar el aumento en el valor de los bienes inmuebles.

PROCESO DE ANÁLISIS DE UNA INVERSIÓN HOTELERA

Aunque cada inversor hotelero individual tiene sus propios objetivos en términos de rendimiento, un análisis objetivo siempre es útil para cualquier cartera de hoteles, independientemente de su estrategia.

Estudios de viabilidad hotelera

Permiten optimizar los retornos ofreciendo soluciones, estrategias y alternativas para fortalecer el proceso de decisión comercial de su hotel.

Deuda y Financiación estructurada



Ofrece soluciones financieras integrales para los propietarios, inversores y promotores de hoteles, ya sea con bancos, fondos de pensiones, seguros de vida y compañías de crédito.

Asesoría de inversión y mercado hotelero.

Consiste en el asesoramiento sobre la industria hotelera en general, así como sobre activos y mercados específicos para maximizar los retornos de inversión. Ayudan en la búsqueda del operador más adecuado y en la negociación de los mejores términos para evaluar sus requisitos comerciales y legales a fin de seleccionar la estructura operativa y la marca más apropiadas.

Due Diligence inmobiliaria de hoteles

Incluye tendencias de desempeño del mercado y desempeño operativo histórico y potencial, modelación financiera de estimaciones de desempeño futuro y evaluación de contratos de administración/afiliaciones de franquicias, posicionamiento competitivo y gastos de capital.

Selección y orientación del mercado hotelero

Identifica de manera proactiva los mercados que presentan oportunidades estratégicas o tácticas específicas para los objetivos de una cartera, que incluyen la identificación de activos hoteleros de bajo precio que probablemente tengan correlaciones negativas con otros activos en una cartera. Al comparar la "tasa de ocupación natural" a largo plazo de un mercado y su equilibrio Real ADR y equilibrio Real RevPAR con su ocupación actual, Real ADR y Real RevPAR, se permite al inversor hotelero identificar mercados.

Análisis de Hotel Asset Management & Monitoring

Ofrece orientación a los propietarios hoteleros sobre presupuestos, afiliación a franquicias, términos y desempeño del contrato de administración, apreciación del valor, inversión de capital, decisiones de compra / retención / venta y valor a largo plazo.

La evaluación financiera y de mercado

Incluye la estimación de la demanda de un hotel, su posicionamiento competitivo y su comercialización, identificando ingresos y gastos probables, incluyendo ocupación, tasa diaria promedio, otros ingresos y gastos departamentales, costes operativos fijos, costes de desarrollo, flujo de caja y retornos proyectados.



Análisis histórico y pronóstico del ciclo del mercado hotelero

Determina las posiciones actuales y futuras del ciclo del mercado para hoteles individuales, conjuntos competitivos y mercados, y proporcionar dirección estratégica sobre oportunidades para explotar el ciclo en términos de adquisición / disposición, gastos de capital y decisiones operativas. Consiste en pronosticar la oferta, la demanda, la ocupación, ADR, RevPAR, NOI y las tasas de capitalización para los clientes en los niveles de propiedad, conjunto competitivo, mercado o segmento.

Análisis de la eficiencia y la productividad de la cartera de hoteles

Ayuda a los propietarios de hoteles, marcas de hoteles y empresas de gestión hotelera a lograr un rendimiento operativo significativamente mejorado a través de análisis comparativos y de eficiencia.

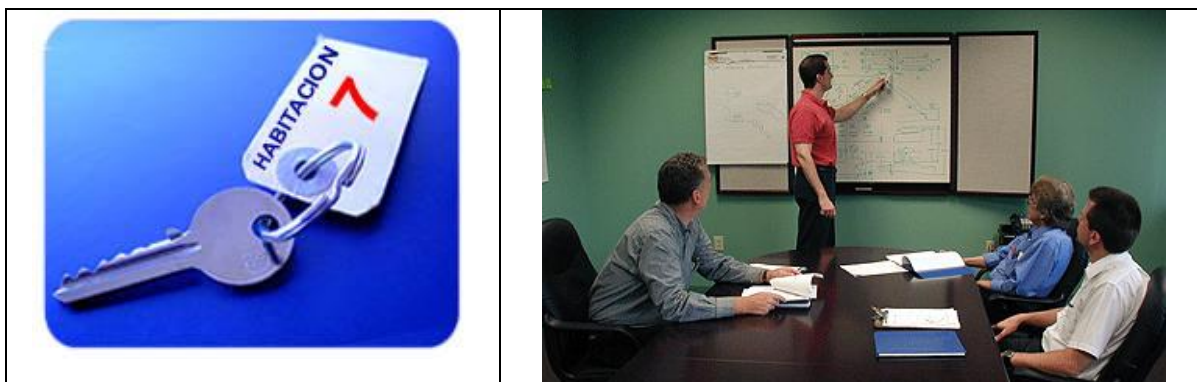
Se determina la eficiencia relativa de los hoteles en una cartera evaluando simultáneamente múltiples entradas y salidas y excluyendo factores externos más allá del control de la administración para comparar la eficiencia y la productividad de hoteles o departamentos individuales. Identifica posibles ganancias de eficiencia, mejores prácticas y objetivos de mejora basados en pares.

De estas cuestiones se trata, desde una perspectiva práctica y profesional, en la guía del inversor hotelero. Inversión inmobiliaria hotelera.

PARTE PRIMERA

La inversión inmobiliaria en hoteles.

Capítulo 1. La inversión inmobiliaria en hoteles.



1. Inversión patrimonialista en hoteles.