



# MODELOS DE NEGOCIO HOTELERO: UNA NUEVA ERA

NOVIEMBRE 2023

---

[christie.com](http://christie.com)

<b>Application fee</b>	Es una cantidad fija por habitación abonada por el franquiciado para cubrir los gastos derivados de la solicitud de franquicia (análisis previo, visitas al activo, etc.)	<b>Key Money</b>	Pago efectuado por un operador hotelero o marca al propietario por el derecho a gestionar o franquiciar el activo
<b>Área de Protección (AOP)</b>	Define la zona en torno a la cual el franquiciado hotelero tiene el derecho exclusivo de operar con una marca determinada	<b>Marketing Fee</b>	Honorarios de marketing que se pagan a los operadores o marcas por los servicios de marketing internacional de la marca
<b>Asset Light</b>	Estrategia en la que una empresa hotelera se enfoca en crecer únicamente a través de la gestión operativa de los activos en vez de adquisiciones	<b>Obligado Cumplimiento</b>	Periodo obligatorio durante el cual el operador está obligado a cumplir con la gestión del activo
<b>Base Fee</b>	Son los honorarios pagados al operador por el propietario por los servicios de gestión prestados. Se calcula como un porcentaje de los ingresos totales de las habitaciones	<b>Pérdidas y Ganancias (P&amp;G)</b>	Es un estado contable, que refleja los beneficios o pérdidas de una empresa en un periodo determinado
<b>Contrato de Gestión (HMA)</b>	Hotel Management Agreement o HMA por sus siglas en inglés	<b>Prioridad del Propietario</b>	Se trata de un ingreso acordado que el propietario debe recibir antes de que el operador cobre una comisión por el Incentive Fee
<b>Derecho a compensación</b>	Se relaciona a la Prueba de Rendimiento. Es una indemnización pagada al propietario, para cubrir el déficit entre el desempeño real y el esperado por parte del operador	<b>Prueba de Rendimiento</b>	Evaluación que mide los resultados del operador hotelero en el cumplimiento de los objetivos financieros y que, en caso de no ser alcanzados, da el derecho al propietario de rescindir el contrato o a ser indemnizado
<b>Contrato Doble Neto</b>	Contrato en el que el inquilino es responsable de pagar tanto los impuestos como los seguros de la propiedad	<b>Reserva de FF&amp;E</b>	Se refiere a una reserva financiera para mantenimiento del activo. Se traduce del inglés Furniture, Fixture & Equipment
<b>Duración del contrato</b>	Periodo de tiempo especificado en un acuerdo comercial	<b>Reservation Fee</b>	Honorarios que se pagan para cubrir las reservas hechas directamente a través de los canales de distribución del operador o la marca
<b>Fee</b>	Honorarios	<b>Royalty Fee</b>	Porcentaje de los ingresos brutos del franquiciado, que son pagados al franquiciador por el derecho de uso de la su marca y modelo de negocio
<b>Garantías</b>	Garantías corporativas o bancarias aportadas por el operador en el momento de cerrar un contrato	<b>Tarifa media (ADR)</b>	Mide la tarifa media pagada por una habitación de hotel durante un periodo determinado. Average Daily Rate en inglés
<b>GOP</b>	Gross Operating Profit. Es el resultado bruto de explotación de un activo hotelero	<b>Terminación por Venta</b>	Es el derecho que tiene el propietario de rescindir un contrato en caso de venta del activo
<b>GOP Ajustado (AGOP)</b>	Representa el Gross Operating Profit (GOP), menos base fee	<b>Contrato Triple Neto</b>	Contrato en el que el inquilino es responsable de pagar los impuestos, los seguros de la propiedad, así como el mantenimiento y las reparaciones
<b>Incentive Fee</b>	Retribución económica pagada al operador en función del rendimiento de la propiedad, calculada como porcentaje del AGOP (GOP – base fee)		

# MODELOS DE NEGOCIO: UNA “NUEVA” ERA

## Crecimiento de los hoteles en alquiler, gestión y franquicia en España

Entre 2016 y 2022, más de 500 hoteles han firmado un contrato de alquiler, gestión o franquicia con una marca nacional o internacional. Los grupos internacionales han incrementado su presencia en España, firmando especialmente contratos de gestión y franquicia, mejorando su penetración de mercado.

## Los propietarios cada vez más ceden el control a cadenas hoteleras y operadores

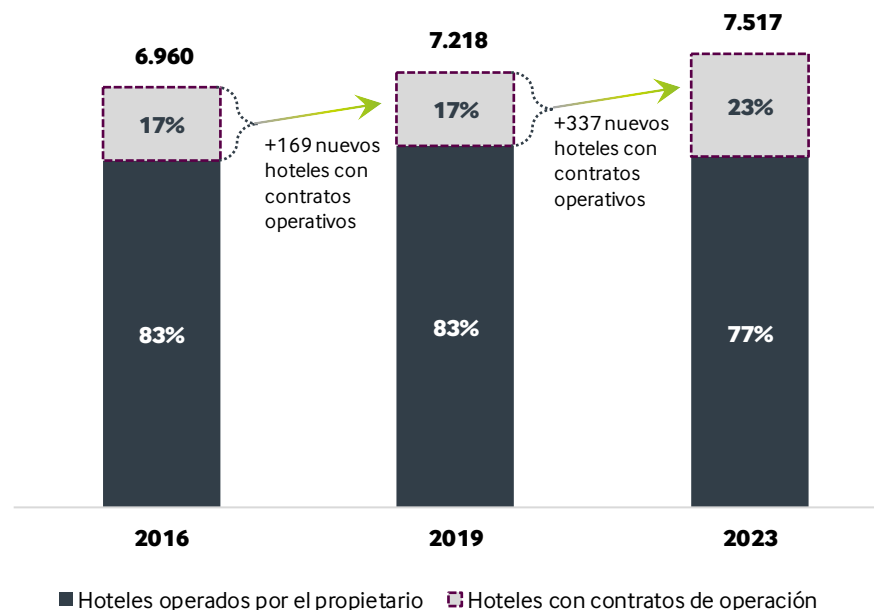
Debido al interés de los fondos de inversión, la falta de cambio generacional y los beneficios potenciales que pueden aportar los canales de distribución de las marcas, sumado al impacto de la pandemia, los hoteles operados por los mismos propietarios han reducido su cuota de mercado en un 6%.

## Las firmas de inversión crecen y las cadenas hoteleras ajustan su estrategia

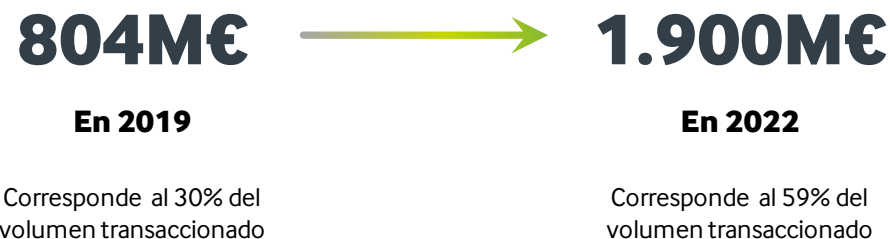
El cambio en el perfil inversor hotelero del país, más enfocado en un inversor institucional y liderado por las firmas de inversión, que transaccionaron 1.900 millones de euros en 2022 en activos hoteleros, han reconocido el valor comercial de las principales marcas y sus canales de distribución, permitiéndoles ser más eficientes y competitivos.

Simultáneamente, las cadenas hoteleras que han migrado a una estrategia “asset-light”, proporcionan a los propietarios más recursos, capacidad de gestión y reputación en el mercado, permitiéndoles mejorar no solo el desempeño operativo, sino también su valor en el mercado.

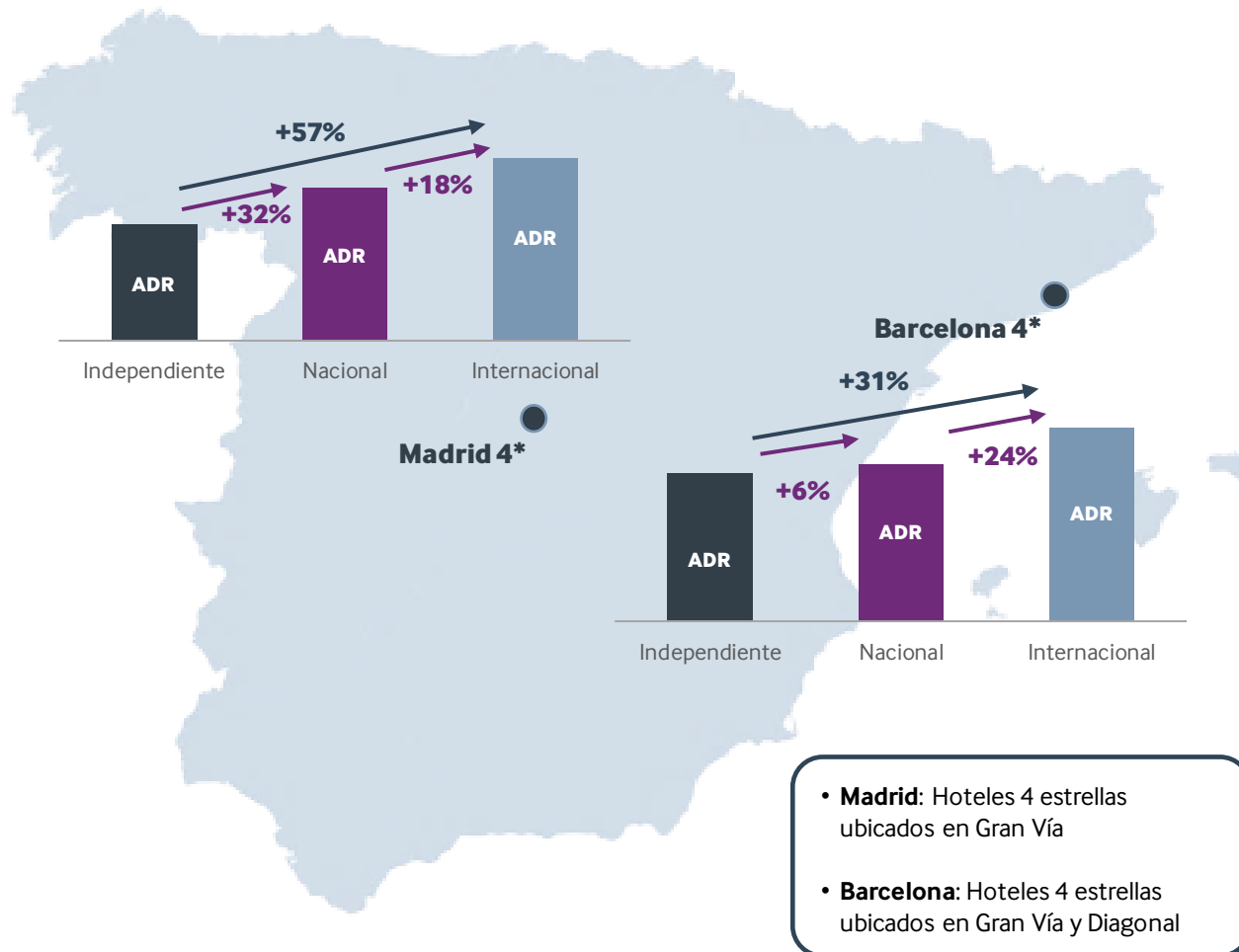
### Número total de hoteles por tipo de contrato



### Volumen transaccionado por firmas de inversión en España



## Comparación de tarifas en destinos prime



## Los modelos de negocio crecen con las marcas

El crecimiento de estos modelos de negocio va de la mano de la expansión de las marcas nacionales e internacionales.

## Los hoteles que cuentan con una marca muestran niveles más alto de tarifas

La fidelidad a la marca es clave para alcanzar mejores tarifas. A través de sus programas de fidelización y canales de distribución, son capaces de generar mayores ingresos para los propietarios.

## Optimizan la gestión a través de la estandarización de los procedimientos operativos (SOPs)

Los SPO implementados por las marcas optimizan los procesos, reduciendo los gastos y mejorando los Ingresos Netos del negocio.

## Economías de escala y servicios centralizados

Las economías de escala mejoran los canales de distribución, la relación con los proveedores y el posicionamiento de los hoteles.

## Mayor liquidez e incremento en el valor del activo

Debido a mayores ingresos y liquidez, una marca puede aumentar significativamente el valor de un activo.

Nota: La tarifa media se ha calculado sobre la base de una habitación doble estándar de abril de 2023 a abril de 2024 en la tarifa más económica. Es un precio público bruto que incluye desayuno, comisión de la OTA e IVA.

## Modelos de negocio: La nueva alternativa

En los últimos años, **las principales cadenas hoteleras han pasado de ser propietarias a un modelo "asset-light"**, que prioriza los modelos de gestión y de franquicia. **Como resultado, el mercado español ha experimentado un importante crecimiento de estos dos tipos de acuerdos**, con un notable aumento entre 2019 y 2023 del 39% en habitaciones franquiciadas y del 30% en el modelo de gestión.

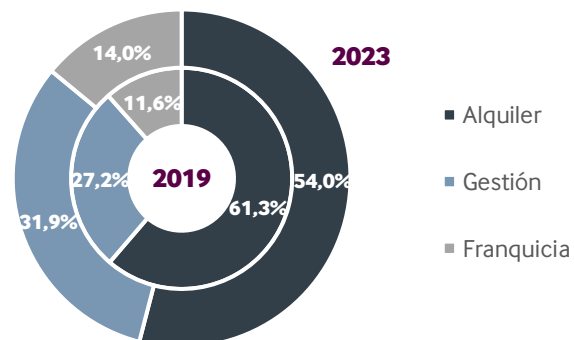
## Urbano vs. Vacacional

Los modelos de negocio en destinos vacacionales y urbanos varían significativamente. **En vacacional, la propiedad suele recaer en cadenas nacionales o en familias locales**, las cuales desean mantener un mayor control, y en este caso, los acuerdos de gestión adquieren mayor relevancia. Por otro lado, **las firmas de inversión muestran preferencia por los destinos urbanos**, adquiriendo activos, cediendo el control operativo y firmando acuerdos de franquicia con las marcas. Recientemente, **el vacacional ha despertado el interés de los inversores institucionales** debido a su rápida recuperación y su destacado rendimiento.

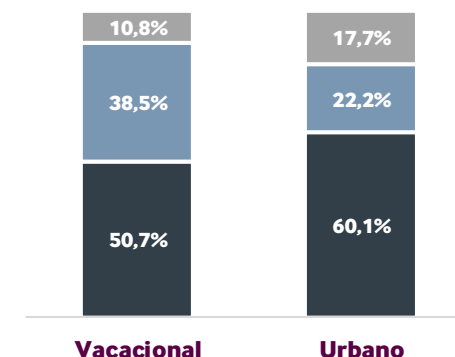
## Categoría de los hoteles

**En el segmento de lujo, las marcas buscan mantener control sobre los estándares**, mostrando mayor preferencia por los contratos de gestión. **En el segmento economy, los hoteles tienen preferencia por los contratos de alquiler o franquicia** con marcas nacionales o internacionales. **El segmento midscale ha sido tradicionalmente controlado por hoteleros independientes**, por lo que la mayoría de los activos están autogestionados o bajo modelos de alquiler.

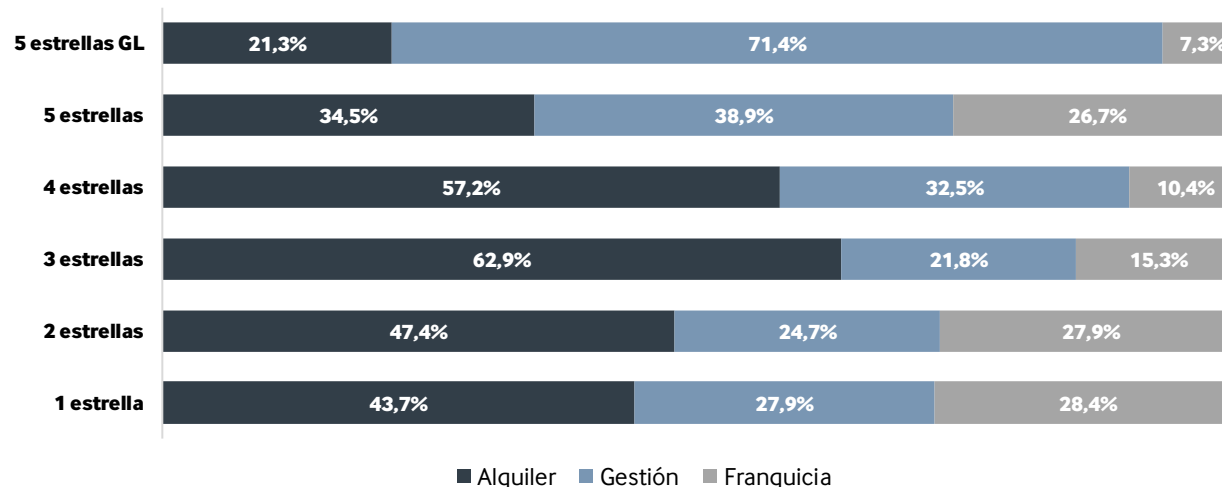
Distribución de las habitaciones por tipo de contrato, 2023 vs. 2019



Distribución de las habitaciones por tipo de contrato, Urbano vs. Vacacional - 2023



Distribución de las habitaciones por tipo de contrato y categoría, 2023



Nota: Los gráficos se centran en los tipos de contrato. Los hoteles independientes y propiedades de cadenas hoteleras han sido excluidos

Fuente: Censo Alimarket, septiembre 2019 y septiembre 2023

# ALQUILER: SEGURIDAD PARA EL PROPIETARIO

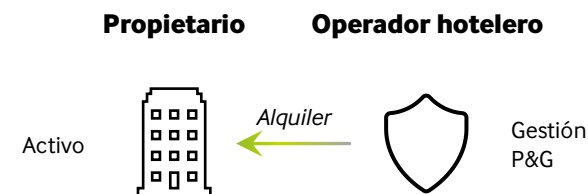
**El contrato de alquiler sigue siendo predominante en España.** En este acuerdo, **el propietario de un activo transfiere el control total de las operaciones a un inquilino**, que se encargará de gestionar el negocio y asumirá todo el riesgo financiero y operativo.

**El importe del alquiler acordado en el contrato puede ser fijo, variable o una combinación de ambos, normalmente está entre el 60% y el 70% del GOP.** Cabe destacar que históricamente el alquiler fijo ha sido el más típico en España, pero debido a los cambios en el entorno macroeconómico en los últimos años, la percepción del riesgo de los operadores respecto a los alquileres fijos ha cambiado, **centrándose en contratos con una mezcla de rentas fijas y variables, o incluso contratos con rentas 100% variables.**

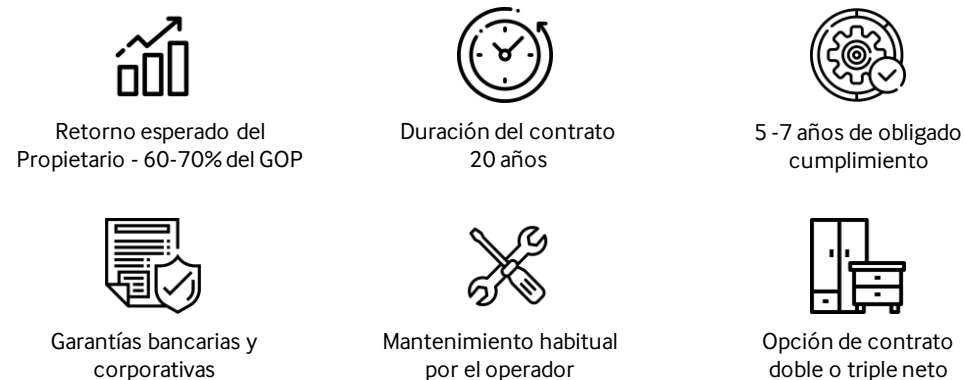
**Las pequeñas y medianas cadenas hoteleras nacionales ofrecen contratos de alquiler** porque pueden brindar a los propietarios condiciones que los operadores internacionales no están en condiciones de igualar y suelen ser más flexibles durante la fase de negociación.

	+	-
Propietario	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere experiencia hotelera</li> <li>Más fácil predecir los retornos</li> <li>Menor riesgo operativo y de mercado</li> <li>Mayor facilidad para obtener financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marcas y operadores líderes del mercado ofrecen cada vez menos rentas fijas</li> <li>No tiene control sobre las operaciones hoteleras</li> <li>Menor control sobre el posicionamiento del activo</li> </ul>
Operador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtiene el beneficio derivado del crecimiento del negocio</li> <li>Control sobre la calidad del producto y la inversión en capital para fortalecer la marca</li> <li>Pueden tener prioridad en el caso de una ejecución hipotecaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor riesgo operativo y de mercado</li> <li>Puede resultar difícil la terminación y salida del contrato</li> <li>Impacto en la calificación crediticia</li> </ul>

## Estructura de un contrato de alquiler



## Principales cláusulas del contrato



## Beneficios de una buena negociación para el propietario

- ✓ Maximizar los ingresos potenciales recibidos por parte del operador
- ✓ Posibilidad de acordar la duración del contrato más favorable
- ✓ Negociación de distintas opciones para la terminación del contrato

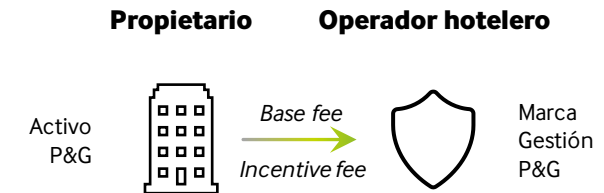
# GESTIÓN: MANTENER EL CONTROL DEL NEGOCIO

**En un contrato de gestión, un operador gestiona el negocio hotelero en nombre del propietario a cambio de unos honorarios.** En general, el propietario es responsable de los activos del hotel, del mantenimiento, la FF&E, los impuestos, seguros, inventario, así como las cuentas bancarias del hotel. El propietario suele ser también el empleador del personal del hotel y, por tanto, es responsable de todas las reclamaciones de los empleados.

**Los honorarios del operador los paga el propietario a la empresa operadora, y suelen consistir en un base fee,** como porcentaje de los ingresos **y el incentive fee** calculado como porcentaje del GOP Ajustado ( $AGOP = GOP - \text{base fee}$ ). Adicional a esto, se pagan otros honorarios comerciales relacionados con los canales de distribución, marketing, programa de fidelización, preapertura, entre otros. **El propietario suele solicitar que el acuerdo contenga una prueba de rendimiento,** en virtud de la cual el incumplimiento de los parámetros establecidos en el contrato de GOP y/o RevPAR por parte del operador da derecho al propietario a rescindir el contrato o a ser indemnizado por bajo rendimiento.

	+	-
Propietario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtiene el beneficio derivado del crecimiento del negocio</li> <li>Mayores retornos de la inversión comparado con un alquiler</li> <li>Acceso a las marcas internacionales líderes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor riesgo de mercado</li> <li>Todo el staff y los empleados son responsabilidad del propietario</li> <li>Cumplimiento obligado de los estándares de las marcas, especialmente las internacionales</li> </ul>
Operador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor riesgo operativo y financiero</li> <li>Permite un crecimiento más acelerado debido a la estructura de los contratos</li> <li>Acuerdos de mayor duración ofrecen mayor seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las utilidades dependen completamente de los honorarios</li> <li>Menor control sobre la calidad del activo, mantenimiento y necesidades de la FF&amp;E</li> <li>Dependen de la propiedad para los gastos de capital</li> </ul>

## Estructura de un contrato de gestión



## Principales cláusulas del contrato



## Beneficios de una buena negociación para el propietario

- ✓ Mayor control sobre el desempeño del operador
- ✓ Negociar el pago de los honorarios óptimos al operador
- ✓ Negociar una cláusula de prioridad para el propietario y terminación por venta

# FRANQUICIA: ACCESO A MARCAS INTERNACIONALES

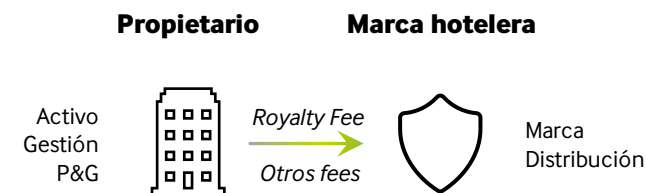
En una franquicia, el propietario hotelero firma un acuerdo con un franquiciador para utilizar su marca con el fin de comercializar el activo. El propietario hotelero controla la gestión del mismo, pero utiliza los canales de distribución del franquiciador a cambio de unos honorarios calculados en función de los ingresos por habitación y, en algunos casos, un adicional sobre los ingresos por restauración, reservas y marketing.

En este modelo de negocio, el propietario puede gestionar el hotel directamente, firmando una franquicia con una marca o involucrar a un operador hotelero con un contrato de alquiler o gestión, que operará el hotel en su nombre y simultáneamente firmará la franquicia directamente con una marca franquiciadora.

La franquicia es el acuerdo contractual preferido por las principales marcas internacionales, ya que les permite una expansión más rápida y la transferencia del riesgo operativo a las empresas de gestión. Cabe señalar que hay muy pocas marcas que franquicien hoteles en la categoría de gran lujo, buscando mantener control sobre la calidad del producto.

	+	-
Propietario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a las marcas internacionales líderes del mercado</li> <li>Control total sobre la operativa</li> <li>Beneficiarse de los canales de distribución y los programas de fidelización de las marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere de un equipo experimentado en el sector</li> <li>Los estándares de marca suelen ser rígidos y hay un poco espacio para la negociación</li> </ul>
Marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permite un crecimiento acelerado</li> <li>Menor riesgo operativo, de mercado y financiero</li> <li>Posibilidad de terminar el contrato si no se cumplen las cláusulas y los estándares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tienen un control limitado sobre la calidad del producto, la operativa y los estándares</li> <li>Aporte limitado a la estructura operativa</li> </ul>

## Estructura de un contrato de franquicia



## Principales cláusulas del contrato



## Beneficios de una buena negociación para el propietario

- ✓ Capacidad de negociar ciertos estándares con las marcas
- ✓ Negociar los honorarios óptimos con la marca
- ✓ Posibilidad de negociar distintos escenarios para la terminación del contrato



# COMPARATIVA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Como hemos demostrado, cada modelo de negocio tiene sus características. **Los ingresos del propietario y del operador, los beneficios, los niveles de riesgo y los rendimientos varían en función del contrato.** Aunque existen algunos estándares del sector para cada tipo de modelo, es importante tener en cuenta que los factores internos y externos del activo pueden afectar a algunas variables. La siguiente tabla resume algunos de los aspectos a tener en cuenta al momento de seleccionar un modelo en particular.

	ALQUILER	GESTIÓN	FRANQUICIA* (Propietario / Operador)
Propiedad del negocio	Operador	Propietario	Propietario
Fees	Consisten en una renta por habitación, puede ser fija, variable o una combinación de ambas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Base Fee:</b> 2% - 4% de los ingresos totales</li> <li>• <b>Incentive Fee:</b> 8% - 10% del GOP Ajustado</li> <li>• <b>Marketing Fee:</b> 2,5% de los ingresos totales</li> <li>• <b>Reservation Fee:</b> 10% de las reservas directas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Royalty Fee:</b> 3% - 5% de los ingresos de habitaciones + 0% - 3,5% de los ingresos por A&amp;B</li> <li>• <b>Marketing fee:</b> 1,5% - 4,0% de los ingresos brutos por habitación</li> <li>• <b>Application fee:</b> Dependiendo de la marca</li> </ul>
Rentabilidad del operador	25%-30% del EBITDA	15%-20% del EBITDA	Depende de la gestión del activo
Rentabilidad del propietario	Entre el 60%-70% del GOP	Al ser un contrato en el que el propietario asume un mayor riesgo, la rentabilidad es mayor, aprox. Entre 85%-90% del GOP	Entre el 85%-90% del GOP
Implicación del propietario	El operador tiene pleno control y responsabilidad sobre la gestión del hotel, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados, proveedores, clientes y terceros asociados al negocio</li> </ul>	El propietario tiene control sobre el negocio. Por lo tanto, se encarga de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados, proveedores, clientes y terceros asociados al negocio</li> </ul>	El propietario tiene control sobre el negocio. Por lo tanto, se encarga de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados, proveedores, clientes y terceros asociados al negocio</li> </ul>
Riesgo del propietario	<b>Bajo</b> ←	→ <b>Alto</b>	

\*Nota: Se asume que en el modelo de franquicia el propietario se encarga de la gestión y firma directamente con la marca

## PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO

La siguiente gráfica resume los niveles de riesgo y retorno para el propietario, teniendo en cuenta los diferentes tipos de contratos operativos:

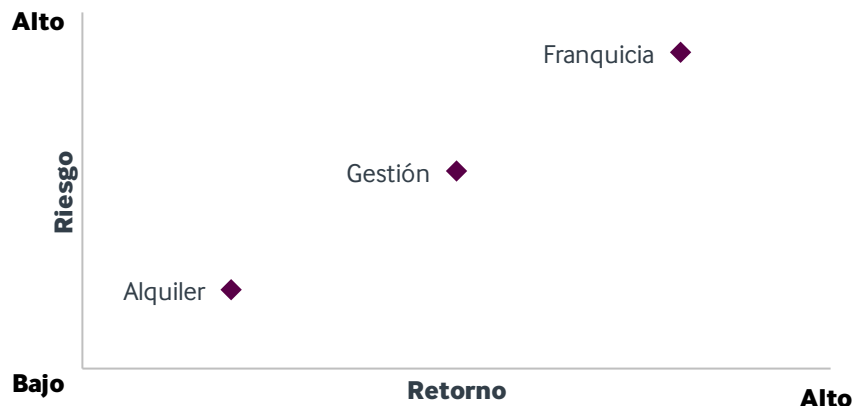
- **Un alquiler (fijo o variable) presenta un riesgo bajo pero menores retornos a la inversión.** El propietario transfiere el control total del negocio a un operador, reduciendo el riesgo que esto supone
- **Los contratos de gestión ofrecen mayores retornos, acompañado de un mayor riesgo** teniendo en cuenta que el propietario es quien controla el negocio
- **Un contrato de franquicia en un hotel operado por el propietario ofrece los mayores retornos, pero igualmente un mayor riesgo** debido a que no se transfiere ninguna parte del negocio ni de la operativa a un tercero

## PERSPECTIVA DEL OPERADOR

La siguiente gráfica muestra los niveles de riesgo y retorno para el propietario, teniendo en cuenta los diferentes tipos de contratos operativos:

- **La gestión es la opción con menos riesgo para los operadores.** Esto se debe a que requiere una inversión menor. Sin embargo, la rentabilidad de la inversión también será menor porque se basa exclusivamente en los honorarios recibidos
- **En un alquiler, el inquilino asume un mayor grado de riesgo** al asumir el control total del negocio, **pero espera mayor rentabilidad**
- **Propietario/operador es la opción de mayor rentabilidad y mayor riesgo,** ya que todos los beneficios van al propietario, pero se asume todo el riesgo operativo, financiero y de mercado

Riesgo y retorno desde la perspectiva del propietario



Riesgo y retorno desde la perspectiva del operador



## CONCLUSIONES PRINCIPALES

- ❖ Cada tipo de acuerdo, con sus particularidades y términos específicos, puede ofrecer a un inversor o propietario de un hotel un abanico de alternativas que es necesario considerar a la hora de decidir la mejor estrategia para ese activo en concreto
- ❖ El principal aspecto a analizar es cómo la aversión al riesgo del propietario puede influir en esa decisión y cuáles son los retornos esperados para cada escenario
- ❖ Esperamos que el número de acuerdos de gestión y franquicia crezca significativamente en los próximos años. Esto vendrá impulsado por las tendencias predominantes en el sector, la aparición de nuevos operadores y marcas, y la necesidad de que los propietarios y las cadenas hoteleras nacionales se adapten a las exigencias del mercado global fomentando una mayor flexibilidad en su enfoque



*En un panorama cada vez más competitivo, los propietarios de hoteles se enfrentan a decisiones estratégicas con respecto a sus operaciones hoteleras. Seleccionar el modelo y el socio adecuado es clave para aumentar el valor de sus activos.*



**Nicolas Cousin**

Managing Director Spain & Portugal

## ¿CÓMO TE PODEMOS AYUDAR?

- ❖ En Christie & Co somos expertos en la búsqueda de operadores y franquicias, con amplia experiencia en el mercado español y europeo.
- ❖ Le asesoramos en la búsqueda del socio más adecuado con un proceso organizado
- ❖ Le asistiremos durante la negociación para alcanzar el mejor acuerdo posible



**Nicolas Cousin**

Managing Director  
Spain & Portugal

E: [nicolas.cousin@christie.com](mailto:nicolas.cousin@christie.com)

T: +34 679 355 693



**Alberto Martin**

Associate Director of Investment  
Spain & Portugal

E: [alberto.martin@christie.com](mailto:alberto.martin@christie.com)

T: +34 695 909 451

## Nuestras credenciales de búsqueda de operador y franquicia en España y Portugal



### **Don Carlos Resort & Spa** **Marbella, España**

- **Categoría:** 5 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 299
- **Nuevo operador:** Confidencial
- Búsqueda de franquicia para el activo



### **Las Lomas Village** **Murcia, España**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de apartamentos:** 199
- **Nuevo operador:** Ona Hotels
- Proceso de búsqueda de operado bajo un contrato de gestión



### **Villa Nazules Hotel** **Toledo, España**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 30
- En proceso
- Proceso de búsqueda de operador bajo un contrato de alquiler



### **Aldeia Dos Capuchos Golf** **Caparica, Lisboa, Portugal**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 229
- **Nuevo operador:** IHG
- **Propiedad:** Explorer Investment
- Firma de un contrato de franquicia con Crowne Plaza, marca de IHG Group



### **Hotel Can Boix** **Lleida, Cataluña, España**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 41
- **Nuevo operador:** Slow Hotels
- Búsqueda de operador bajo un contrato de alquiler



### **Hotel 987** **Barcelona, España**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 88
- **Nuevo operador:** Room Mate
- Proceso de venta y búsqueda de operador bajo un contrato de alquiler



### **NH Santander Parayas** **Santander, España**

- **Categoría:** 3 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 103
- **Nuevo operador:** Domus Hoteles
- **Propiedad:** Gallery Hoteles
- Búsqueda de operador que llevó al cambio de la marca NH por la marca City Express



### **Hotel Development** **Viladecans, Cataluña, España**

- **Categoría:** 4 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 201
- **Nuevo operador:** Hotusa
- **Propiedad:** Desarrollador
- Búsqueda de operador para un Desarrollo, que concluyó en la firma de un contrato de alquiler de largo plazo



### **AT Granada 42** **Málaga, España**

- **Categoría:** 2 estrellas
- **Nº de habitaciones:** 19
- **Nuevo operador:** Grupo Premium
- Proceso de búsqueda de operador que concluyó con la firma de un contrato de alquiler

**BARCELONA**

Avda. Diagonal, 409, 5° B  
08008 Barcelona  
T: +34 93 343 61 61

**MADRID**

Paseo de la Castellana, 45, Bajo  
28046 Madrid  
T: +34 91 045 98 76