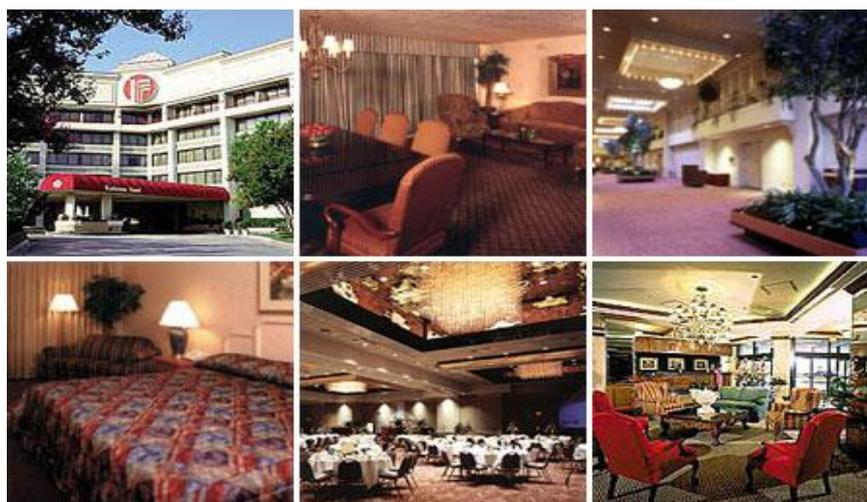




CURSO/GUÍA PRÁCTICA GESTOR DE HOTELES Y CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	15
Introducción	16
LOS BANCOS Y LA GESTIÓN HOTELERA.	17
Acuerdos de no perturbación (NDA)	17
Cláusulas de "No competencia"	17
RevPAR	18
NUEVAS CLÁUSULAS PARA COMPARTIR EL RIESGO FINANCIERO EN LA GESTIÓN HOTELERA	18
Contratos de renta variable	18
Mecanismos de salida	18
Garantías	18
Estipulaciones generales	18
Contratos triples netos y nuevas cláusulas	18
Períodos de carencia	19
Alquileres y yields	19
Ubicaciones y solvencia	19
Categoría de hotel	19
CAPEX y estado del inmueble	19
PRELIMINAR	20
El contrato de gestión hotelera en 37 preguntas y respuestas.	20
1. ¿Qué es mejor alquilar un hotel o ceder la gestión a un operador hotelero?	20
2. ¿Por qué se produce la relación comercial entre un propietario de hotel y un operador hotelero?	21
3. ¿Cuál es la verdadera razón por la que un fondo cede la gestión a un operador hotelero?	21
Recursos humanos muy especializados, caros y conllevan riesgo.	21
4. ¿Qué es un contrato de gestión hotelera?	22
a. Plazo del contrato de gestión hotelera.	23
b. Honorarios de gestión hotelera	23
5. ¿Cuáles son los riesgos del propietario y del gestor hotelero?	23
6. ¿Cómo empieza a negociarse un contrato de gestión hotelera?	25
Memorando de entendimiento (memorandum of understanding MOU) o carta de intención.	25
7. ¿Qué debe negociar el operador hotelero?	25
8. ¿Qué debe negociar el propietario de un hotel?	26
Presupuesto anual del hotel	26
Autoridad de firma del Director general	26
9. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto al plazo de un contrato de gestión hotelera?	27
10. ¿Cuál es la posición del propietario respecto al plazo de un contrato de gestión hotelera?	27
11. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto del uso de la marca de un contrato de gestión hotelera?	28
12. ¿Cuál es la posición del propietario respecto del uso de la marca de un contrato de gestión hotelera?	28
13. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto a la Directiva y los empleados del hotel en un contrato de gestión hotelera?	29



14. ¿Cuál es la posición del propietario respecto a la Directiva y los empleados del hotel en un contrato de gestión hotelera?	29
Director general	29
15. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto a la fijación de tarifas por habitación en un contrato de gestión hotelera?	30
16. ¿Cuál es la posición del propietario respecto a la Directiva y los empleados del hotel en un contrato de gestión hotelera?	30
17. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto a sus honorarios en un contrato de gestión hotelera?	30
18. ¿Cuál es la posición del propietario respecto a los honorarios del operador (gestor) en un contrato de gestión hotelera?	31
19. ¿Cuál es la posición del operador (gestor) respecto a su exclusividad durante la negociación del contrato de gestión hotelera?	31
20. ¿Cuál es la posición del propietario respecto a la exclusividad del operador (gestor) durante la negociación del contrato de gestión hotelera?	31
21. ¿Qué es un contrato de gestión hotelera?	32
22. ¿Qué regula un contrato de gestión hotelera?	33
23. ¿Qué es el fondo de reserva de la propiedad en el contrato de gestión hotelera?	33
24. ¿Cómo se lleva a cabo una adecuada gestión de compras FF&E?	33
25. ¿Cómo se calcula el plazo de un contrato de gestión hotelera?	34
26. ¿Cómo se final los honorarios del gestor hotelero?	35
Tarifa base	35
Tarifa variable o de incentivo	35
27. ¿Cómo se regula la tarifa variable o de incentivo de un contrato de gestión hotelera?	36
28. ¿Qué son las tarifas variables escalonados del operador hotelero?	37
29. ¿Cómo demostrar que el operador hotelero está esforzándose en la gestión hotelera?	37
Las pruebas de rendimiento	37
Ingresos por habitación por habitación disponible (Revenue per available room (RevPAR))	37
El nivel de Gross Operating Profit (GOP/Resultado bruto de la explotación hotelera) para un año operativo	38
La conveniencia de basar la compensación de la gestión hotelera en base al margen de RevPAR y de utilidad bruta de operación (GOP).	38
Esperar al 3º o 4º año de gestión hotelera	40
Cláusula con un "derecho a subsanación" en caso de que una prueba de rendimiento no supere las expectativas	41
30. ¿Qué es el derecho de aprobación del propietario sobre la gestión hotelera del operador?	41
Presupuesto	41
Designación de puestos clave de alta dirección del hotel.	42
Subcontratación a largo plazo de servicios auxiliares del hotel.	42
Arrendamientos y concesiones (ej.: spa).	43
Decoración hotelera. (Furniture, fixtures, and equipment FF&E)	43
Mejoras rutinarias.	43
Mejoras discrecionales	44
31. ¿Qué es la cláusula de restricción territorial ('área de protección') del contrato de gestión hotelera?	44
32. ¿Puede el propietario vender o hipotecar un hotel a pesar del contrato de	



gestión hotelera? _____	45
33. ¿Cómo proteger al operador hotelero en caso de quiebra del propietario? _____	45
Acuerdo de no interrupción. _____	45
34. ¿Qué garantías de pago se exigen al operador hotelero? _____	46
35. ¿Cuándo se puede rescindir un contrato de gestión hotelera? _____	47
La tarifa de conclusión _____	47
36. ¿Qué son los contratos de gestión hotelera híbridos que pasan de la gestión a la franquicia hotelera? _____	48
37. ¿Cómo resolver las disputas de contrato de gestión hotelera? _____	48
Preacuerdo de resolución de disputas en el MOU _____	48
Comité propietario-operador _____	49
Arbitraje o tribunales. _____	49
PARTE PRIMERA _____	50
La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera. _____	50
Capítulo 1. La profesionalización del sector: del propietario gestor a la empresa de gestión hotelera. _____	50
1. El contrato de gestión hotelera en el sistema de estructuración de los hoteles. _____	50
2. La naturaleza del contrato de gestión hotelera. _____	52
a. Cuando Conrad Hilton inventó el contrato de gestión hotelera. _____	52
b. El contrato de gestión hotelera es un contrato atípico. _____	53
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. _____	53
3. Clases de contratos de gestión hotelera. _____	57
a. En base a la retribución. _____	57
Contrato de gestión hotelera con resultado mínimo garantizado. _____	57
Contrato de gestión condicionado a que el propietario sólo recibirá beneficios en caso de que el hotel alcance un mínimo de resultados. _____	57
Categorías en base a costes. _____	57
• Cuota fija en base a ingresos brutos del hotel. _____	58
• Cuota variable en función del flujo de caja final por la gestión hotelera. Variable en función del operador y del activo. _____	58
• Gastos reembolsables por el uso de los sistemas del operador. _____	58
b. Contrato mixto de contrato de arrendamiento hotelero y gestión. _____	58
4. Plazo del contrato de gestión hotelera. _____	58
5. El propietario del hotel. Obligaciones. _____	59
6. El gestor hotelero. Obligaciones. _____	62
7. Supuestos de incumplimiento del propietario o del gestor hotelero. _____	69
TALLER DE TRABAJO. _____	72
Formas de explotación de los establecimientos de alojamiento turístico: el contrato de gestión hotelera. _____	72
TALLER DE TRABAJO _____	75
La duración de los contratos hoteleros se está reduciendo. _____	75
TALLER DE TRABAJO _____	76
La retribución variable en el contrato de gestión hotelera. _____	76
Capítulo 2. Los contratos de gestión hotelera. El contrato de gestión o	



management hotelero.	77
1. El contrato de gestión o management hotelero.	77
2. Obligaciones del propietario frente al gestor/cadena hotelera	78
Capítulo 3. ¿A quién encargar la gestión hotelera, a un operador de marca o a un operador independiente?	80
1. La mayoría de los hoteles son administrados por marcas u operadores independientes, no por sus dueños.	80
2. Operadores de marca hotelera.	81
a. Cuidado con que la marca encargue la gestión a una de sus franquicias hoteleras.	81
b. Ventajas de los incentivos de la marca hotelera. Ej.: financiación para el propietario.	81
c. La marca es poco flexible con los honorarios de gestión.	81
3. Operadores hoteleros independientes	82
4. Duración del plazo del contrato de gestión hotelera. Diferencias entre operadores de marca hoteleros o independientes.	82
a. Término inicial	83
b. Plazo de renovación	84
5. Tarifas de gestión del contrato de gestión hotelera. Diferencias entre operadores de marca hoteleros o independientes.	84
a. Tarifas base	84
b. Comisión de rentabilidad	85
1. Flujo de caja disponible después de la prioridad del propietario	85
2. Flujo de caja operativo (Ingresos antes de impuestos sobre la renta)	85
3. Beneficio operativo bruto sobre el umbral de la tarifa de incentivo	85
4. Variación positiva del presupuesto	86
5. Variación positiva del operador anterior	86
6. Otras tarifas	86
7. Tarifa de comercialización grupal	86
8. Tarifa de contabilidad	86
9. Tarifa de gestión del proyecto	86
10. Tarifa de reserva	87
6. Reserva para reemplazo. FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento.	87
a. Aportación a la reserva por reemplazo. Fondo FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento.	87
b. Naturaleza cíclica del gasto. Renovaciones del hotel.	87
c. La antigüedad de la propiedad afecta la cantidad de fondos requeridos	88
d. Perspectivas del propietario y gerente	88
e. Capital de trabajo. Responsabilidades del propietario si el hotel no general fondos suficientes.	89
7. Cláusulas de rescisión	89
a. Rescisión por rendimiento insuficiente del hotel.	89
b. Plazos de entrada en vigor de las cláusulas de terminación (a contar desde la apertura del hotel).	90
c. Especialidades en la terminación de contratos hoteleros de marca.	90
d. Estándares de las cláusulas de terminación del contrato de gestión hotelera.	90
Ejemplos	91
Índice ADR mínimo específico	91
RevPAR del hotel	91
e. Condición de devolución mínima del propietario	91
Beneficio operativo bruto	91
Déficit de flujo de efectivo	91
f. Resolución sin causa	92
g. Terminación tras la venta del hotel	92
h. Terminación en caso de condena o siniestro.	92



i. Otras causas de rescisión	92
8. Seguros en el contrato de gestión hotelera.	93
9. Solución de disputas del contrato de gestión hotelera.	93
10. Responsabilidades del propietario y el operador hotelero. Presupuestos e informes financieros.	93
11. Cláusula de no competencia hotelera. Restricciones de área.	95
12. Empleo relacionado con el contrato de gestión hotelera.	95
13. Consideraciones para los propietarios antes de firmar el contrato de gestión hotelera.	96
TALLER DE TRABAJO	97
¿Privatizar la gestión hotelera de monumentos históricos?	97
Capítulo 4. Proceso de negociación de un contrato de gestión hotelera o contrato de management hotelero.	101
1. El proceso negociador del contrato de gestión hotelera.	101
a. Lo que interesa al operador hotelero	101
b. Lo que interesa al propietario del inmueble hotelero.	101
2. Comparativa entre el arrendamiento hotelero y el contrato de gestión hotelera.	102
a. Operadores hoteleros internacionales a favor del arrendamiento.	102
b. El contrato de gestión hotelera y responsabilidad de dirigir un hotel.	102
3. El plazo del contrato de gestión hotelera.	103
a. Plazo general del contrato de gestión hotelera.	103
b. La renovación y los plazos de prórroga.	103
4. Honorarios o tarifas de gestión hotelera.	104
a. Tarifa base según categoría hotelera.	104
b. Tarifas incentivadoras con porcentaje de la ganancia operativa bruta (GOP)	105
1. Tarifa plana con porcentaje de GOP	105
2. Tarifa escalada	106
3. Tarifa vinculada al flujo de efectivo	106
5. Causas de rescisión del contrato de gestión hotelera.	107
a. Prueba de rendimiento del operador	107
b. Manipulación del rendimiento del RevPAR	107
6. Involucración de la propiedad en la gestión hotelera. Derechos de aprobación.	108
a. Presentación por el operador del presupuesto anual.	108
b. Personal de alta dirección del hotel.	109
c. Proveedores y externalización de servicios de facility management hotelero.	109
d. Alquiler de espacios hoteleros o concesiones.	110
e. FF&E: Furniture, Fixtures & Equipment – Mobiliario, Accesorios y Equipamiento.	110
f. Fondos de reposición facilitado por el prestamista del hotel.	111
7. Garantías de restricción territorial impidiendo abrir otro hotel cercano de la misma marca hotelera.	111
8. Acuerdos entre el operador del hotel, el propietario y el prestamista del propietario.	112
9. Cláusulas de garantías del operador.	113
10. Contribución financiera del operador al coste de inversión del propietario. Key money del operador.	113
11. Derechos de rescisión del contrato de gestión hotelera.	115
Capítulo 5. El precontrato y negociación de la gestión hotelera.	117



1. La formalización del contrato, _____	117
2. Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera. _____	119
Capítulo 6. 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). _____	120
1. Memorando de entendimiento ("memorandum of understanding" MOU) previo al contrato de gestión hotelera. _____	120
2. Términos comerciales de la gestión hotelera. _____	120
3. Negociación del operador hotelero. _____	121
4. Negociación del propietario hotelero. _____	121
Capítulo 7. Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera. _____	122
1. Reestructuración de los préstamos de un hotel con contratos de explotación. Plan de negocio. _____	122
2. Distribución de los riesgos entre operador y propietario. _____	122
a. Márgenes de gestión (bottom-line) _____	123
b. Incentive management fee. _____	123
c. Owners priority _____	123
d. Covenant de Loan to Value (LTV) _____	123
e. Cláusula de nondisturbance. _____	124
TALLER DE TRABAJO. _____	125
Claves para controlar riesgos en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	125
1. Impago de la renta pactada en el contrato de arrendamiento hotelero. _____	125
2. Abandono de la gestión del activo por parte del operador y responsabilidad del propietario. Owners priority. _____	126
3. Renta mínima garantizada más un porcentaje de renta variable. _____	126
TALLER DE TRABAJO _____	127
¿Quién corre con el riesgo en el contrato de gestión hotelera? _____	127
Capítulo 8. La responsabilidad extracontractual en los contratos hoteleros. _____	129
1. ¿Responsabilidad extracontractual del titular del hotel o del explotador? _____	129
2. Responsabilidad extracontractual en el contrato de gestión hotelera. _____	129
3. Responsabilidad extracontractual en el contrato de arrendamiento de empresa hotelera. _____	130
4. Responsabilidad extracontractual en la franquicia hotelera. _____	130
5. Responsabilidad extracontractual hotelera frente a consumidores. _____	130
TALLER DE TRABAJO _____	132
El seguro del lucro cesante por si fracasa el negocio hotelero. Expectativa de ganancia en base a ocupación hotelera prevista. _____	132
TALLER DE TRABAJO. _____	133
Las notificaciones de desperfectos en la gestión hotelera y su examen por expertos independientes. El caso de la Toja. _____	133
Capítulo 9. Causas especiales de resolución de los contratos hoteleros. _____	137
1. Caída de rentabilidad. _____	137



2. La quiebra de una de las partes. _____ **138**

3. Cláusulas indemnizatorias. _____ **138**

CHECK-LIST _____ **139**

¿Qué es un contrato de gestión o management hotelero?	139
Claves de la negociación de los contratos de gestión hotelera	139
Desarrolle las ventajas de contrato de gestión hotelera.	139
Indique las obligaciones del gestor hotelero.	139
Descripción de las precauciones y tipos de remuneración en porcentajes del contrato de gestión hotelera.	139
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.	139
¿Cuál es el importe del fondo que se suele calcular según el número de habitaciones o fijando una cantidad fija por habitación?	139
¿Cuáles son las remuneración usuales es una retribución mixta por la gestión de un hotel?	139
¿Cómo dejar indemne al gestor de las consecuencias perjudiciales que la gestión le pueda haber ocasionado?	139
Responsabilidades, derechos y obligaciones derivadas de los contratos de gestión hotelera.	
Posición del propietario y el operador.	139
Cláusulas entre propietarios y operadores	139
¿Qué información debe ser objeto de intercambio antes de la formalización del contrato?	139
Responsabilidades precontractuales de propietario y operador	139
Garantías de flexibilidad para posibles cambios de operador o renegociación de condiciones	139
Garantías en caso de resolución del contrato con causa y sin causa. Supuestos de extinción del contrato.	140
El precio y fórmulas para su cálculo. Base de cálculo: beneficio o cifra de negocio	140
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)	140
Estimación de gastos varios (marketing, reservas, gastos del gestor, fondo para FF&E, etc.)	140
Delimitación en caso de incumplimientos del presupuesto.	140
Límites presupuestarios: parámetros de actuación de la cadena hotelera	140

FORMULARIO. _____ **141**

Modelo de Contrato de gestión hotelera. _____ **141**

Modelo 1	141
PRIMERA.- Objeto del contrato: la gestión del hotel.	141
SEGUNDA.- Descripción de las actividades: Administración y dirección del hotel.	143
TERCERA.- Objetivos de la gestión (económica, comercial, productiva, etc).	143
CUARTA.- Duración y extinción.	144
QUINTA.- Retribución a la gestora (porcentaje de facturación).	144
SEXTA.- Responsabilidad de la Gestora y rendición de cuentas.	145
Modelo 2	146

TALLER DE TRABAJO _____ **150**

Caso real de pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento de industria del hotel _____ **150**

Pliego de Cláusulas Particulares de Contrato de Arrendamiento	151
Índice	151
Capítulo I: disposiciones generales	151
Antecedentes	151
Consideraciones generales	151
Inmueble objeto del contrato de arrendamiento	151
Objeto	151
Legislación aplicable y naturaleza del contrato	151
Legislación aplicable	151
Naturaleza del contrato	151
Régimen jurídico del contrato	151



Jurisdicción competente _____	151
Órgano de contratación plazo y duración del arrendamiento plan de transición _____	151
Capítulo II: Procedimiento y forma de adjudicación del contrato _____	151
Procedimiento y forma de adjudicación del contrato documentación disponible para los candidatos documentación contractual y cláusula general de contradicción licitadores _____	151
Capacidad y solvencia de las empresas _____	151
Clases de licitadores y forma de presentación de las ofertas _____	151
Lugar, plazo y requisitos de presentación de las propuestas _____	151
Lugar y plazo de presentación de las proposiciones _____	151
Requisitos de la documentación _____	151
Constitución de garantías contenido de las proposiciones _____	151
Sobre a: documentación general _____	151
Sobre b: propuesta técnica _____	151
Sobre c: propuesta económica _____	151
Valoración de las proposiciones _____	151
Oferta técnica _____	151
Oferta económica _____	151
Recepción de documentación valoración de las ofertas _____	151
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	151
Adjudicación, formalización y publicidad del contrato _____	151
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 _____	151
Capítulo III: Ejecución del contrato _____	151
Licencias, autorizaciones y tributos inicio del arrendamiento subrogación de personal y bienes adscritos al hotel _____	151
Subrogación de personal _____	151
Bienes adscritos al hotel _____	151
Obligación esencial del contrato _____	151
Fondo de reposición _____	151
Obras de conservación, reparación y mantenimiento inspección general de la explotación control de la gestión comisión de seguimiento del contrato _____	151
Capítulo IV: derechos y obligaciones de las partes _____	151
Derechos _____	151
Obligaciones _____	152
Derechos de la arrendataria _____	152
Obligaciones de la arrendataria _____	152
Obligaciones de la arrendataria _____	152
Mantenimiento de la categoría del hotel _____	152
Mantenimiento de la marca comercial de explotación del hotel _____	152
Riesgo y ventura seguros _____	152
Capítulo V: régimen económico del contrato _____	152
Precio o renta del arrendamiento _____	152
Sistema de pagos por la arrendataria _____	152
Revisión de la renta _____	152
Intereses de demora _____	152
Capítulo VI _____	152
Subarriendo y cesión del contrato _____	152
Subarriendo del hotel _____	152
Cesión del contrato por la arrendataria _____	152
Venta del hotel por la arrendadora _____	152
Pliego de cláusulas particulares del contrato de arrendamiento del hotel _____	152
Capítulo VII Extinción del contrato _____	152
Causas de extinción _____	152
Cumplimiento del contrato _____	152
Verificación del cumplimiento _____	152
Modificación de la plantilla _____	152
Intervención previa _____	152
Resolución del contrato _____	152
Causas de resolución _____	152



Efectos de la resolución	152
Reversión del hotel	152
Anexo I- Relación contratos centro de negocios y galería comercial	152
Anexo II- Modelo de constitución de garantía	152
Anexo III- Declaración responsable de no estar incurso en prohibición de contratar	152
Anexo IV- Compromiso de subrogación	152
Anexo V- Relación de personal y características básicas del personal en cuyas relaciones laborales deberá subrogarse la arrendataria	152
Anexo VI- Memoria económica	152
Anexo VII- Modelo oferta económica	152

TALLER DE TRABAJO **212**

Caso real. Formulario de contratación por procedimiento abierto de la prestación de servicios para gestión y comercialización del hotel. **212**

Objeto gestión y comercialización del establecimiento hostelero. **212**

Órgano de contratación **213**

Procedimiento de adjudicación **213**

Duración del contrato. **213**

Tipo de licitación o canon. **213**

Garantías de la contratación y obligaciones del contratista. **214**

Capacidad para contratar **214**

Presentación y contenido de las proposiciones **214**

Criterios de valoración de las ofertas. **217**

Apertura de ofertas y calificación de las proposiciones **218**

Toma de decisión y requerimiento de documentación **219**

Adjudicación y formalización del contrato y notificación a los licitadores. **220**

Devolución de documentación a los licitadores. **220**

Derechos y obligaciones específicas del contratista. **220**

Derechos y obligaciones **223**

Causas de resolución de la concesión. **224**

Sucesión del contratista **224**

Responsabilidad y seguros **225**

Subcontratación. **225**

Desalojo y entrega a la sociedad al fin del contrato. **226**

Gastos a cargo del adjudicatario **226**

Jurisdicción competente. **226**

Declaración responsable de tener capacidad para contratar **226**

TALLER DE TRABAJO **228**

Caso real. Contrato de constitución de un Derecho de superficie sobre un hotel.

Pliego de condiciones administrativas **228**

1. Disposiciones generales **229**

1.1. Régimen jurídico **229**

1.2. Perfil del contratante. **229**

1.3. Objeto **229**

1.4. Duración **229**

1.5. Presupuesto de la inversión de rehabilitación **229**



1.6. Limitación en cuanto a la disposición del inmueble	229
1.6.1. Transmisión	229
1.6.2. Gravamen hipotecario	229
2. Forma de adjudicación: preparación de ofertas, adjudicación y garantías.	229
2.1. Procedimiento, forma y criterios objetivos de adjudicación	229
2.2. Lugar y plazo de presentación de las propuestas	229
2.3. Forma de presentación de las propuestas	229
2.4. Reunión informativa previa y consultas de los licitadores	229
2.5. Constitución de garantía provisional	229
2.6. Adjudicación provisional	229
2.7. Actuaciones previas a la formalización del contrato	229
2.7.1. Obligaciones tributarias	229
2.7.2. Obligaciones con la seguridad social	229
2.7.3. Garantía definitiva.	229
2.7.4. Escritura de formalización de la unión temporal de empresarios	229
2.7.5. Abono de los anuncios de licitación.	229
2.7.6. Pólizas de seguros	229
2.7.7. Otra documentación.	229
2.8. Adjudicación definitiva del contrato.	229
2.9. Formalización del contrato	229
3. Ejecución del contrato.	229
3.1. Condiciones generales y especiales de realización del contrato	229
3.1.1. Condiciones generales de realización del contrato.	229
3.1.1.1. Licencias, autorizaciones y tributos	229
3.1.1.2. Inicio del contrato	229
3.2. Redacción del proyecto o proyectos de construcción	229
3.3. Ejecución de las obras	229
3.3.1. Dirección de las obras por el concesionario	229
3.3.2. Libro de órdenes y asistencias	229
3.3.3. Dirección facultativa.	229
3.3.4. Comunicación de la conclusión de las obras nuevas o de mejora	229
3.3.5. Indemnización de daños y perjuicios	229
3.3.6. Obras de conservación y reparación	229
3.4. Inspección general de la explotación	229
4. Derechos y obligaciones de las partes	229
4.1. Derechos de la administración	229
4.2. Derechos del superficiario	229
4.3. Obligaciones del superficiario	229
4.4. Mantenimiento de la categoría de hotel	229
4.5. Riesgo y ventura.	229
4.6. Otras obligaciones del adjudicatario	229
4.7. Deber de colaboración.	229
5. Régimen económico del contrato	230
5.1. Presupuesto de la inversión de rehabilitación.	230
5.2. Precio a satisfacer	230
5.3. Otros gastos a cuenta del concesionario.	230
5.4. Pagos por el adjudicatario.	230
5.5. Actualización del importe de los precios	230
5.6. Regularización por gratuidades	230
5.7. Infracciones y penalidades por incumplimiento de obligaciones contractuales.	230
5.7.1. Penalidades por vulneración de las obligaciones del Adjudicatario	230
5.7.2. Graduación de las infracciones	230
5.7.3. Penalidades	230
5.7.4. Graduación de las penalidades.	230
5.7.5. Instrucción del expediente y del procedimiento	230
5.7.6. Inicio del procedimiento de imposición de penalidades	230
5.7.7. Reconocimiento de responsabilidad o pago voluntario	230
5.7.8. Ejecución de las penalidades económicas al adjudicatario	230
5.7.9. Actualización de las penalidades	230
6. Cesión y modificación del contrato	230



6.1. Cesión del contrato _____	230
6.2. Modificación del contrato _____	230
7. Conclusión y extinción del contrato _____	230
7.1. Causas de extinción _____	230
7.2. Extinción _____	230
7.2.1. Verificación del cumplimiento. _____	230
7.2.2. Intervención del funcionamiento por la administración con carácter previo a la finalización del plazo de la concesión. _____	230
7.3. Resolución del contrato. _____	230
7.3.1. Causas de resolución _____	230
7.3.2. Efectos de la resolución _____	230
7.3.3. Reversión del inmueble. _____	230
8.1. Prerrogativas. _____	230
8.2. Jurisdicción competente. _____	230
Anexos _____	230

TALLER DE TRABAJO _____ 302

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. _____ 302

Objeto contrato privado, constitución derecho de superficie ejecución de obra y prestación de servicios hoteleros _____	303
Plazo _____	303
Entidad contratante _____	303
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) _____	303
Relaciones del adjudicatario del derecho de superficie con terceros (Transmisión/cesión. Explotación. Gravamen hipotecario.) _____	303
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). _____	303
Anteproyecto, programa funcional o operativo y plan de negocio _____	303
Anteproyecto del hotel propuesto y del edificio del aparcamiento del subsuelo. _____	303
Programa Funcional. _____	303
Subcontratación y cesión del contrato _____	303
Sucesión del contratista. _____	303
Redacción del proyecto y ejecución de las obras _____	303
Riesgo y ventura _____	303
Fianza provisional y definitiva _____	303
Resolución del contrato, extinción. Cesión, subcontratación y sucesión. _____	303

CHECK-LIST _____ 386

Analice y mejore el modelo adjunto de contrato de gestión hotelera _____	386
1. Concepto, función económica y regulación aplicable. _____	386
2. Sujetos: el titular del hotel gestionado y la cadena hotelera _____	386
3. Obligaciones de las partes _____	386
4. Duración del contrato: plazo inicial y prórrogas _____	386
5. Extinción del contrato: transcurso del plazo, desistimiento, renuncia y resolución por incumplimiento _____	386

PARTE SEGUNDA _____ 387

Compliance de la gestión hotelera. _____	387
---	------------



Capítulo 10. Compliance de la gestión hotelera. Compliance en hoteles. ____ 387

1. La responsabilidad del propietario hotelero en los contratos de gestión hotelera. 387

- En la relación entre el propietario y el gestor se acuerden las bases de 'compliance'. ____ 387

2. Los riesgos de incumplir la normativa hotelera. _____ 387

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. _____ 387

- 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. _ 388
- b. Prevención de riesgos laborales _____ 388
- c. Responsabilidad penal de la empresa _____ 389

3. Sistema de gestión de riesgos legales de los hoteles. _____ 389

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. 389

4. Tolerancia cero. _____ 389

- La importancia del cumplimiento normativo y del impacto que pueden tener ciertos incumplimientos _____ 389
- La política de Riesgos establece una tolerancia cero al respecto del riesgo de cumplimiento. 389
- Comité de Ética de la empresa hotelera que se encarga de gestionar y coordinar el procedimiento de denuncias e investigaciones. _____ 389
- Comisión de Auditoría y Cumplimiento para seguimiento periódico del sistema de cumplimiento legal. _____ 389

5. La dispersión legal del derecho turístico. _____ 389

- a. Legislación hotelera. _____ 389
- b. Derecho urbanístico en relación con los hoteles. _____ 390
- c. Legislación específica hotelera (normativa contra incendios, higiene, edificación, fachadas, licencias, parking, piscinas, seguridad, etc.). _____ 390

6. UNE 19601 sobre sistemas de gestión de compliance penal _____ 390

7. Manual de 'compliance' para prevenir riesgos penales corporativos en los hoteles. 390

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. 391

8. Compliance Officer _____ 391

9. Ejemplo de responsabilidad legal hotelera: inspección laboral. _____ 392

- Multa de 2,6 millones por los contratos abusivos de 275 'kellys' en cuatro hoteles. _____ 392

TALLER DE TRABAJO _____ 395

Compliance o cumplimiento normativo de Hoteles Meliá conforme a la Norma UNE 19601: Sistemas de gestión de compliance. _____ 395

1. Regulación turística y hotelera en España. Régimen autonómico. _____ 395

2. Legislación relacionada con hoteles. _____ 395

Los hoteles están sujetos por una parte a legislación sobre los edificios, por lo tanto tienen que cumplir con la normativa contra incendios, higiene, edificación, fachadas, licencias, parking, piscinas, seguridad, y un largo etc. Y por otra parte normativas laborales, fiscales, protección de datos, salud alimentaria, calidad, etc. _____ 395

3. Falsas denuncias contra hoteles. _____ 396

TALLER DE TRABAJO _____ 401



¿Cómo debe actuar el gestor hotelero frente a las reclamaciones abusivas de turistas británicos? _____ 401

1. Los touroperadores (TTOO) se eximen de toda responsabilidad. _____ 401

2. Precauciones del gestor hotelero en caso de reclamaciones. _____ 401



¿QUÉ APRENDERÁ?



- **La gestión hotelera. El contrato de gestión hotelera.**
- **Claves para controlar riesgos en el contrato de gestión hotelera.**



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**

LOS BANCOS Y LA GESTIÓN HOTELERA.

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) les ofrecen menos certeza, por lo que 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.

NUEVAS CLÁUSULAS PARA COMPARTIR EL RIESGO FINANCIERO EN LA GESTIÓN HOTELERA

Por lo tanto, hay que estar pendientes de la evolución que exigirán los bancos financiadores en las cláusulas y condiciones con el fin de distribuir el riesgo de la gestión hotelera entre propietarios e arrendatarios.

Por ejemplo:

Contratos de renta variable

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

Mecanismos de salida

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

Garantías

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

Estipulaciones generales

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

Contratos triples netos y nuevas cláusulas

Los propietarios tratarán de conseguir contratos triples netos y, por ende, exigirán al arrendatario que asuma todas las cargas de la



propiedad, los impuestos, las tasas y los gastos. Los operadores pedirán que se incluyan cláusulas de aplazamiento de pagos y reducción de rentas en caso de pandemia.

Períodos de carencia

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

Alquileres y yields

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

Ubicaciones y solvencia

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

Categoría de hotel

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

CAPEX y estado del inmueble

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

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



PRELIMINAR

El contrato de gestión hotelera en 37 preguntas y respuestas.



1. ¿Qué es mejor alquilar un hotel o ceder la gestión a un operador hotelero?