



CURSO/GUÍA PRÁCTICA SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS

CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS

767 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	25
-----------------------------	-----------

Introducción.	26
---------------------------	-----------

PARTE PRIMERA.	28
----------------------------	-----------

FUNDAMENTOS DE LOS SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: RIESGO HOTELERO, ESTRUCTURA DEL PROGRAMA ASEGURADOR Y LÓGICA ECONÓMICA DEL SEGURO.....	28
--	-----------

Capítulo 1: Fundamentos de los seguros en activos hoteleros: naturaleza del riesgo hotelero, función económica del seguro y enfoque internacional España–Latinoamérica	28
---	-----------

1. El activo hotelero como riesgo asegurador complejo.....	28
---	-----------

a. Diferencia entre inmueble, negocio hotelero, marca, operador y flujos de caja	28
b. Singularidades del riesgo en hoteles urbanos, vacacionales, resort, apartahotel y lujo.....	30
c. Riesgos de construcción, explotación, responsabilidad y financiación en un mismo activo	33

2. Función económica y jurídica del seguro en activos hoteleros	35
--	-----------

a. Transferencia del riesgo y preservación del valor del activo.....	35
b. Protección del EBITDA, del NOI y de la capacidad de repago	37
c. Relación entre seguro, continuidad operativa y protección del inversor	39

3. Principales familias de seguros en activos hoteleros	41
--	-----------

a. Seguros de construcción: CAR y EAR	41
b. Seguros de explotación: daños materiales, pérdida de beneficio y responsabilidad.....	42
c. Coberturas financieras y contractuales: DSU, covenants y exigencias de acreedores	44

4. Perspectiva internacional España y Latinoamérica en seguros hoteleros.....	45
--	-----------

a. Diferencias de mercado asegurador, capacidad y acceso al reaseguro	45
b. Diferencias de exposición por territorio: sismo, huracán, inundación, inestabilidad social	46
c. Diferencias en práctica contractual, peritación y resolución de siniestros	47

5. Ciclo de vida del activo hotelero y mapa de seguros.....	48
--	-----------

a. Fase de adquisición y due diligence	48
b. Fase de diseño, construcción, apertura y estabilización	49
c. Fase de explotación, reposicionamiento, ampliación y salida.....	49

6. Metodología de análisis para la gestión aseguradora del hotel	50
---	-----------

a. Identificación, cuantificación y priorización de riesgos	50
b. Diseño de programa, límites, sublímites y franquicias.....	51
c. Integración del seguro en la estrategia de gestión del activo	51

Capítulo 2: Estructura del programa de seguros en activos hoteleros: pólizas maestras, pólizas locales, límites, sublímites y franquicias	53
--	-----------

1. Arquitectura técnica del programa asegurador hotelero	53
---	-----------

a. Programa local frente a programa internacional	53
b. Póliza maestra, DIC/DIL y coordinación multinacional.....	55
c. Compatibilidad entre exigencias locales y estándares del grupo inversor	57

2. Límites, sublímites y capacidad del mercado asegurador.....	59
---	-----------

a. Determinación del límite por activo y por evento.....	59
b. Sublímites críticos en agua, inundación, terrorismo, avería de maquinaria y ciber	61

c. Capas primarias, exceso y reaseguro facultativo o automático	63
3. Franquicias, deducibles y retención del riesgo	64
a. Franquicia fija, porcentual y por periodo de carencia	64
b. Criterios para decidir la autoretenención del propietario	66
c. Impacto de la franquicia en prima, tesorería y siniestralidad	67
4. Definiciones esenciales de la póliza hotelera.....	69
a. Bienes asegurados, existencias, FF&E y mejoras del arrendatario.....	69
b. Valor de reposición, valor real, depreciación y ajustes por infraseguro	70
c. Periodo de indemnización, fecha de siniestro y delimitación temporal de la cobertura	72
5. Exclusiones, garantías y condiciones precedentes	73
a. Exclusiones típicas y su impacto real en el hotel.....	73
b. Warranty, condition precedent y deberes del asegurado.....	74
c. Riesgo de rechazo o reducción de indemnización por incumplimiento técnico	75
6. Integración documental del programa de seguros.....	77
a. Slips, cotizaciones, binders, pólizas y suplementos.....	77
b. Certificados de seguro y evidencias para financiadores y contrapartes	78
c. Control documental, renovaciones y trazabilidad de cambios.....	79
Capítulo 3: Intervinientes en los seguros en activos hoteleros: propietario, operador, gestor, broker, asegurador, perito, financiador y asesor técnico.....	81
1. El propietario del hotel como tomador y asegurado estratégico	81
a. Poder de decisión sobre coberturas, límites y retención	81
b. Coordinación con operador, asset manager y property manager	83
c. Responsabilidad por omisiones en la contratación del programa.....	84
2. El operador hotelero y su influencia en el riesgo asegurador	86
a. Aprobaciones del propietario y deberes del operador en prevención.....	86
b. Interacción entre contrato de gestión hotelera y pólizas	87
c. Reparto de responsabilidades en siniestros y reclamaciones	88
3. El broker de seguros especializado en activos hoteleros	89
a. Función técnica en la colocación del riesgo	89
b. Diseño de wording, comparativa de mercado y estrategia de renovación	90
c. Responsabilidad profesional del broker por error u omisión	91
4. Aseguradores, coaseguradores y reaseguradores	92
a. Selección de compañías por solvencia, rating y experiencia sectorial	92
b. Estructuras de participación y liderazgo en riesgos complejos	92
c. Gestión del mercado duro y de restricciones de capacidad	93
5. Peritos, adjusters, consultores forenses y asesores de siniestros	93
a. Verificación de causa, alcance y cuantificación de daños	93
b. Cálculo de pérdida de beneficio y periodos de recuperación	94
c. Gestión de controversias técnicas y probatorias.....	94
6. Financiadores, inversores y asesores legales en el programa asegurador	95
a. Exigencias de cobertura en financiación senior y mezzanine.....	95
b. Revisión legal de cláusulas, endosos y derechos del acreedor	96
c. Coordinación del seguro con covenants, security package y compliance	96
PARTE SEGUNDA.....	98
SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS DURANTE LA CONSTRUCCIÓN, REFORMA Y	

REPOSICIONAMIENTO: CAR, EAR, RESPONSABILIDAD Y DSU	98
--	----

Capítulo 4: Seguros CAR y EAR en activos hoteleros: alcance, bienes cubiertos, exclusiones y siniestros en obra nueva y reforma

1. Naturaleza y finalidad de CAR y EAR en proyectos hoteleros	98
a. Diferencias entre Construction All Risks y Erection All Risks	98
b. Aplicación a hotel de nueva planta, ampliación o reposicionamiento	100
c. Riesgos de obra civil, instalaciones, mobiliario técnico y puesta en marcha	102
2. Bienes y trabajos asegurados en CAR/EAR hotelero	104
a. Obra permanente, temporal y materiales acopiados	104
b. Equipos, maquinaria y elementos electromecánicos	106
c. FF&E, OS&E y suministros críticos en fase de implantación	107
3. Coberturas adicionales relevantes en CAR/EAR	108
a. Daños por error de diseño, mantenimiento y gastos de desescombro	108
b. Gastos extraordinarios, horas extra y transporte urgente	110
c. Daños a propiedades preexistentes y bienes adyacentes	111
4. Exclusiones y zonas de conflicto en CAR/EAR	112
a. Desgaste, defecto conocido, dolo y mala calidad intrínseca	112
b. Defectos de diseño, de materiales y de ejecución	114
c. Interacción con garantías del contratista y seguros decenales o equivalentes	115
5. Siniestros típicos en construcción y reforma de hoteles	117
a. Incendio, colapso, daños por agua, robo y vandalismo	117
b. Fallos de instalaciones MEP y daños en pruebas y comisionado	118
c. Daños durante obra con hotel abierto o parcialmente operativo	119
6. Estrategia práctica de contratación de CAR/EAR	120
a. Tomador ideal según estructura de EPC, GMP o multi-contrato	120
b. Suma asegurada, calendario de obra y ampliaciones de plazo	122
c. Coordinación con contrato de obra, project monitoring y financiación	123

Capítulo 5: Responsabilidad durante la construcción y reforma de activos hoteleros: RC general, cruzada, patronal y daños a terceros

1. Responsabilidad civil en proyectos hoteleros en construcción	125
a. Riesgos frente a terceros y visitantes	125
b. Riesgos frente a colindantes, infraestructuras y vía pública	127
c. Particularidades de las obras en centros urbanos y destinos turísticos	128
2. Modalidades de responsabilidad relevantes	130
a. Responsabilidad civil general de obra	130
b. Responsabilidad civil cruzada entre intervinientes	131
c. Responsabilidad patronal y de subcontratistas	133
3. Responsabilidad por contaminación, vibraciones y afecciones colaterales	134
a. Daños medioambientales accidentales	134
b. Daños por polvo, ruido, vibración y asentamientos	135
c. Reclamaciones de vecinos, comercios y huéspedes afectados	136
4. Seguros complementarios de responsabilidad en entornos hoteleros	137
a. RC profesional de proyectistas, dirección facultativa y project manager	137
b. RC de productos y post-trabajos	138
c. RC de transporte y logística de equipos especiales	138

5. Distribución contractual del riesgo de responsabilidad	139
a. Indemnities, hold harmless y waivers of subrogation	139
b. Límites de responsabilidad y caps contractuales	140
c. Compatibilidad entre póliza y régimen de responsabilidades del contrato	140
6. Gestión de reclamaciones de terceros en obra hotelera	141
a. Notificación temprana y preservación de evidencia	141
b. Defensa jurídica, reserva de derechos y estrategia transaccional	142
c. Prevención reputacional cuando la obra afecta a la operación hotelera	142

Capítulo 6: DSU en activos hoteleros: Delay in Start-Up, pérdida de ingresos por retraso y conexión con la financiación del proyecto144

1. Concepto y función del DSU en el proyecto hotelero	144
a. Diferencia entre DSU, ALOP y coberturas análogas	144
b. Riesgo de retraso en apertura, estabilización y generación de caja	146
c. Utilidad del DSU para promotor, inversor y financiador	147
2. Requisitos de activación del DSU	149
a. Necesidad de daño material previo cubierto en CAR/EAR	149
b. Vinculación entre siniestro físico y retraso del hito de apertura	150
c. Exclusiones temporales y supuestos sin cobertura	151
3. Bases de cálculo de la pérdida DSU	152
a. Ingresos previstos, GOP, EBITDA y costes fijos asegurables	152
b. Intereses durante construcción y otros costes financieros	154
c. Modelización del periodo de retraso indemnizable	155
4. DSU y documentación financiera del proyecto hotelero	156
a. Integración con modelo financiero base case	156
b. Relación con drawdown, contingencias y fechas de long stop	157
c. Uso del DSU como protección del servicio de la deuda	158
5. Problemas habituales en la reclamación DSU	160
a. Forecasts poco sólidos y presupuestos de apertura irreales	160
b. Dificultad para demostrar causalidad y duración del retraso	160
c. Controversias entre peritos técnicos y forenses	161
6. Mejores prácticas para contratar DSU en proyectos hoteleros	162
a. Definición de fecha de apertura y periodo de indemnización	162
b. Robustez de assumptions comerciales y operativas	162
c. Alineación entre póliza, contratos de obra y financiación	163

PARTE TERCERA.164

SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS DURANTE LA EXPLOTACIÓN: DAÑOS MATERIALES, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO Y RIESGOS ESPECIALES	164
--	------------

Capítulo 7: Seguros de daños materiales en activos hoteleros en explotación: edificio, instalaciones, FF&E, avería de maquinaria y riesgos catastróficos164

1. Cobertura de daños materiales del hotel en operación	164
a. Continente, contenido y elementos de explotación	164
b. Cobertura de instalaciones críticas: climatización, cocinas, lavandería y ascensores	166
c. Particularidades de spas, piscinas, centros de congresos y aparcamientos	167
2. Valoración aseguradora del activo hotelero	169

a. Valor de reposición a nuevo y actualización periódica.....	169
b. Efectos del infraseguro y sobreseguro	170
c. Índices de reconstrucción y revisión de capitales.....	171
3. Riesgos naturales y catastróficos en hoteles	172
a. Sismo, huracán, inundación, tormenta, granizo y deslizamiento.....	172
b. Diferencias de exposición entre España, Caribe, México, Chile y Cono Sur	173
c. Modelización catastrófica y límites específicos	174
4. Avería de maquinaria y equipos críticos.....	174
a. Calderas, chillers, grupos electrógenos y cuadros eléctricos	174
b. Equipos de cocina, lavandería y sistemas de control	175
c. Impacto de la parada técnica en la experiencia del huésped.....	175
5. Daños por agua, incendio y fallos de mantenimiento	176
a. Causas frecuentes en hoteles operativos	176
b. Prevención, inspección y mantenimiento documentado	176
c. Problemas de cobertura por falta de diligencia técnica	177
6. Integración del seguro de daños con la gestión operativa del hotel	177
a. Planes de mantenimiento y prevención	177
b. Protocolos de emergencia y continuidad	178
c. Relación con la marca, estándares y auditorías técnicas.....	178
Capítulo 8: Responsabilidad en activos hoteleros en explotación: huéspedes, empleados, proveedores, productos y riesgos emergentes	180
1. Responsabilidad civil general del hotel frente a huéspedes y visitantes	180
a. Accidentes en habitaciones, zonas comunes y actividades recreativas	180
b. Responsabilidad por seguridad, accesibilidad y vigilancia	182
c. Reclamaciones por caídas, intoxicaciones y daños a bienes de clientes	183
2. Responsabilidad patronal y frente a empleados.....	184
a. Accidentes laborales y prevención de riesgos	184
b. Subcontratación de limpieza, seguridad, mantenimiento y animación	185
c. Coordinación empresarial y reparto de responsabilidad	186
3. Responsabilidad por alimentos, bebidas y productos	187
a. Intoxicaciones alimentarias y trazabilidad	187
b. Productos defectuosos y proveedores externos.....	188
c. Eventos, banquetes y externalización de cocina	189
4. Responsabilidad profesional y errores de gestión	189
a. Riesgos del operador, del property manager y del asset manager	189
b. Errores en reservas, custodia y servicios premium	190
c. Coordinación con seguros D&O y E&O cuando proceda	190
5. Riesgos emergentes de responsabilidad en hoteles.....	191
a. Ciberincidentes y filtración de datos de huéspedes.....	191
b. Violencia, acoso, seguridad privada y crisis reputacionales.....	192
c. Uso de tecnologías inteligentes y automatización de servicios.....	192
6. Gestión integral de reclamaciones de responsabilidad en operación	193
a. Protocolos de atención al siniestro y conservación de pruebas.....	193
b. Coordinación con abogados, peritos y departamento operativo	193
c. Estrategias de cierre, transacción y aprendizaje preventivo	194

Capítulo 9: Pérdida de beneficio en activos hoteleros: cálculo, periodo de indemnización,

gastos permanentes y reconstrucción del resultado.....195

1. Naturaleza de la pérdida de beneficio en el hotel.....	195
a. Diferencia entre daño material y daño financiero derivado	195
b. Cobertura de margen bruto, beneficio bruto y gastos permanentes	197
c. Particularidades del negocio hotelero frente a otros activos inmobiliarios	199
2. Construcción de la base económica de la cobertura	200
a. Presupuesto anual, STR, ADR, RevPAR y GOP	200
b. Estacionalidad, segmentación y eventos extraordinarios	202
c. Hoteles estabilizados frente a hoteles en reposicionamiento	203
3. Periodo de indemnización y recuperación real del negocio.....	204
a. Tiempo material de reparación y tiempo comercial de recuperación	204
b. Periodos de carencia y tiempos de espera.....	205
c. Reputación, pérdida de posicionamiento y curva de demanda	206
4. Cuantificación de la pérdida de beneficio hotelera.....	207
a. Habitaciones, F&B, eventos, spa y otros ingresos accesorios	207
b. Gastos ahorrados y gastos extraordinarios para mitigar la pérdida	209
c. Tratamiento de cierres parciales y daños por zonas	210
5. Problemas probatorios y controversias frecuentes.....	211
a. Forecasts optimistas y datos históricos insuficientes.....	211
b. Distorsión por reformas, cambios de marca o reposicionamientos.....	211
c. Interacción con fuerza mayor, pandemias y restricciones administrativas.....	212
6. Mejores prácticas para una póliza eficaz de pérdida de beneficio	213
a. Definición correcta del periodo de indemnización.....	213
b. Documentación contable y operativa necesaria	213
c. Sincronización con daños materiales, DSU y covenants financieros	214

Capítulo 10: Riesgos especiales y coberturas complementarias en activos hoteleros:

terrorismo, ciber, fraude, arte, dinero y eventos extraordinarios215

1. Riesgos políticos, terrorismo y violencia civil.....	215
a. Cobertura disponible y límites de mercado	215
b. Hoteles en localizaciones sensibles o de alta exposición	217
c. Interacción con alertas de viaje y ocupación.....	218
2. Ciberseguro aplicado al negocio hotelero	219
a. Protección de datos de huéspedes y medios de pago	219
b. Interrupción de negocio por fallo de sistemas	221
c. Extorsión digital, respuesta a incidentes y costes forenses.....	222
3. Fraude, deshonestidad y crimen	223
a. Hurto interno, fraude en caja y apropiación indebida	223
b. Riesgos en reservas, pasarelas de pago y gift cards	224
c. Protocolos de control interno y aseguramiento	225
4. Obras de arte, joyas, efectivo y bienes especiales	225
a. Hoteles de lujo y activos singulares.....	225
b. Custodia, inventario y valoración	226
c. Requisitos de seguridad y exclusiones frecuentes	226
5. Eventos extraordinarios y cancelación	227
a. Congresos, bodas, eventos corporativos y alta dependencia comercial.....	227

b. Coberturas de cancelación, reubicación y gastos adicionales	228
c. Interacción con contratos con clientes y proveedores	228
6. Criterios para decidir coberturas especiales en un hotel	229
a. Perfil de huésped, ubicación y posicionamiento del activo	229
b. Coste de la prima frente a severidad del riesgo	229
c. Priorización según apetito de riesgo del inversor	230
PARTE CUARTA.	231
SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS, FINANCIACIÓN Y CONTRATOS: COVENANTS, REQUISITOS DE ACREEDORES Y ALINEACIÓN CON LA DOCUMENTACIÓN DEL NEGOCIO	231
Capítulo 11: Covenants de seguro en la financiación de activos hoteleros: requisitos de prestamistas, breach, remedios y control documental	231
1. Función del seguro en la financiación hotelera	231
a. Protección del colateral y del flujo de caja	231
b. Requisito de bancabilidad en project finance y financiación corporativa	233
c. Perspectiva del prestamista, del inversor y del propietario	235
2. Contenido habitual de los covenants de seguro	236
a. Coberturas mínimas, límites y franquicias admisibles	236
b. Asegurados adicionales, loss payee y first loss payee	238
c. Rating mínimo del asegurador y plazos de renovación	239
3. Incumplimientos de covenants y sus consecuencias	241
a. Eventos de incumplimiento técnico	241
b. Remedios del prestamista: cure period, contratación forzosa o default	242
c. Impacto sobre drawdowns, dividendos y reservas	243
4. Documentación exigida por financiadores	245
a. Certificados de seguro y evidencias de pago de prima	245
b. Copias de póliza, endorsements y cartas del broker	246
c. Calendario anual de compliance documental	247
5. Coordinación entre covenants y realidad del mercado asegurador	248
a. Cuando la capacidad del mercado no permite el wording ideal	248
b. Negociación de carve-outs y materiality thresholds	249
c. Adaptación de covenants en renovaciones complejas	250
6. Gestión práctica del cumplimiento de covenants de seguro	251
a. Matriz de obligaciones por operación y por activo	251
b. Responsables internos y externos del seguimiento	252
c. Reporting a banca, fondos e inversores	253
Capítulo 12: Seguros y contratos del ecosistema hotelero: construcción, gestión, franquicia, arrendamiento, suministro y operación	255
1. Contrato de construcción y coherencia con CAR/EAR	255
a. Obligaciones de aseguramiento del contratista y del promotor	255
b. Distribución de riesgos y deducibles	257
c. Waivers, subrogación y responsabilidad cruzada	258
2. Contrato de gestión hotelera y obligaciones de seguro	260
a. Quién contrata, quién paga y quién administra siniestros	260
b. Aprobaciones del propietario y facultades del operador	261
c. Reparto de indemnizaciones y aplicación de fondos	263

3. Contratos de franquicia y estándares de seguro de marca	264
a. Coberturas mínimas exigidas por la cadena.....	264
b. Asegurados adicionales y protección reputacional	265
c. Conflictos entre estándar de marca y mercado local	266
4. Arrendamientos hoteleros y seguros entre propietario y arrendatario	267
a. Seguros del inmueble y del negocio	267
b. Reposición de daños y responsabilidad recíproca	267
c. Pérdida de rentas y continuidad contractual.....	268
5. Contratos con proveedores y terceros operadores	268
a. Mantenimiento técnico, seguridad, spa, restauración y ocio	268
b. Requisitos de RC y límites mínimos por contrato.....	269
c. Verificación de certificados y control de vigencia	269
6. Cláusulas contractuales críticas sobre seguros	270
a. Indemnización, limitación de responsabilidad y caps	270
b. Obligación de notificar siniestros y cooperar en reclamaciones.....	271
c. Solución de controversias y prueba documental.....	271
Capítulo 13: Due diligence aseguradora en compraventa, refinanciación y reposicionamiento de activos hoteleros	273
1. Objetivo de la due diligence de seguros en hotelería.....	273
a. Identificación de lagunas de cobertura y riesgos retenidos.....	273
b. Revisión de historicidad de siniestros y siniestralidad	275
c. Relevancia para pricing, financiación y SPA.....	276
2. Revisión documental del programa vigente	277
a. Pólizas, suplementos, certificados y claims history	277
b. Límites, sublímites, franquicias y exclusiones materiales	278
c. Consistencia entre póliza, contratos y operación real.....	279
3. Due diligence técnica y de prevención	281
a. Estado del edificio y de las instalaciones críticas.....	281
b. Protección contra incendios, agua y continuidad operativa	282
c. Informe de ingeniería y su impacto en prima y capacidad	283
4. Due diligence financiera y de pérdida de beneficio.....	284
a. Coherencia entre capitales y valor del activo	284
b. Robustez de la base económica de BI y DSU	285
c. Análisis de covenants de seguro existentes.....	285
5. Hallazgos habituales y consecuencias en la transacción.....	286
a. Infraseguro, exclusiones ocultas y límites insuficientes	286
c. Ajustes de precio, retenciones y condiciones precedentes.....	288
6. Plan de remediación tras la due diligence	288
a. Acciones inmediatas antes de cierre o desembolso.....	288
b. Renegociación de programa y condiciones con el mercado	289
c. Hoja de ruta de integración post-adquisición.....	289
PARTE QUINTA.	291
GESTIÓN DEL SINIESTRO EN SEGUROS DE ACTIVOS HOTELEROS: NOTIFICACIÓN, PERITACIÓN, CUANTIFICACIÓN, COBRO Y CONTROVERSIAS.....	291



Capítulo 14: Gestión del siniestro en activos hoteleros: protocolos, evidencia, mitigación y estrategia de indemnización291

1. Preparación previa del hotel para gestionar un siniestro	291
a. Manual interno de actuación y cadena de mando	291
b. Directorio de contactos: broker, asegurador, perito y abogados	293
c. Plan de continuidad y comunicación de crisis	294
2. Notificación inicial del siniestro y activación de coberturas	296
a. Plazos y forma de comunicar el hecho	296
b. Información mínima necesaria y reservas de derechos	298
c. Riesgos de notificación tardía o incompleta	299
3. Mitigación de daños y gastos de emergencia	300
a. Medidas razonables para evitar agravación	300
b. Contratación urgente de proveedores y trazabilidad de costes	302
c. Coordinación entre operación hotelera y reparación técnica	303
4. Evidencia documental y probatoria del siniestro	304
a. Fotografías, vídeos, partes internos y registros técnicos	304
b. Facturas, presupuestos, datos de ocupación y contabilidad	305
c. Custodia de restos, muestras y evidencia digital	307
5. Estrategia de cuantificación e interlocución con el mercado	308
a. Preparación del claim file	308
b. Negociación con peritos de daños materiales y BI/DSU	309
c. Gestión del calendario de anticipos y liquidación final	310
6. Cierre del siniestro y lecciones de mejora	311
a. Liquidación, salvamentos y recuperaciones	311
b. Revisión de póliza tras el siniestro	312
c. Ajuste de prevención, límites y franquicias para la siguiente renovación	313

Capítulo 15: Controversias en seguros de activos hoteleros: reservas de cobertura, rechazo del siniestro, peritajes contradictorios y resolución de disputas315

1. Causas habituales de controversia en seguros hoteleros	315
a. Discrepancias sobre causa del daño	315
b. Conflictos sobre exclusiones, mantenimiento y dolo	317
c. Diferencias sobre cuantificación y periodo de indemnización	318
2. Reservas de cobertura y cartas de posición	320
a. Cómo interpretarlas correctamente	320
b. Respuesta estratégica del asegurado	321
c. Conservación de derechos y prevención de admisiones perjudiciales	322
3. Peritajes contradictorios y expertos independientes	324
a. Cuándo conviene nombrar perito propio	324
b. Coordinación entre experto técnico, contable y jurídico	325
c. Valor del informe forense en BI y DSU	326
4. Negociación, mediación y fórmulas extrajudiciales	327
a. Acuerdos parciales y pagos sin perjuicio	327
b. Mediación especializada y dispute boards en grandes siniestros	328
c. Ventajas e inconvenientes frente al litigio	329
5. Arbitraje y jurisdicción en programas internacionales	331

a. Determinación de ley aplicable y foro competente	331
b. Problemas de pólizas maestras y pólizas locales	332
c. Ejecución transfronteriza de resoluciones.....	333
6. Aprendizajes contractuales y aseguradores tras la disputa	334
a. Reformulación de wordings y endorsements.....	334
b. Mejora de gobernanza interna del siniestro	334
c. Reasignación de responsabilidades entre propietario, operador y asesores	335
PARTE SEXTA.	337
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS	337
Capítulo 16: Checklists de suscripción y auditoría de seguros en activos hoteleros	337
1. CHECKLIST. Underwriting inicial del activo hotelero	338
Sección 1. Datos generales del activo y del proyecto asegurador	338
Sección 2. Datos constructivos, ubicación y exposición catastrófica	339
Sección 3. Protección contra incendios y estado de instalaciones	339
Sección 4. Información operativa clave para daños y BI	340
2. CHECKLIST. Revisión anual del programa de seguros del activo hotelero.....	341
Sección 1. Capitales, límites y sublímites	341
Sección 2. Cambios operativos, reformas y nuevos riesgos	342
Sección 3. Siniestralidad y acciones correctoras	342
3. CHECKLIST. Cumplimiento de covenants de seguro en financiación hotelera.....	343
Sección 1. Documentación exigida por financiadores.....	344
Sección 2. Fechas críticas de renovación y reporting	344
Sección 3. Control de asegurados adicionales y loss payees.....	345
4. CHECKLIST. Due diligence aseguradora en transacciones hoteleras.....	345
Sección 1. Revisión documental mínima	346
Sección 2. Alertas rojas técnicas y financieras	346
Sección 3. Plan de remediación previo al cierre.....	347
5. CHECKLIST. Coordinación seguro-contratos del ecosistema hotelero.....	347
Sección 1. Contrato de gestión, franquicia y arrendamiento	348
Sección 2. Contratos de construcción y mantenimiento	348
Sección 3. Certificados de terceros y control de proveedores.....	349
6. CHECKLIST. Riesgos emergentes y coberturas especiales en activos hoteleros.....	350
Sección 1. Ciber, terrorismo, contaminación y eventos	350
Sección 2. Hoteles de lujo con bienes especiales.....	351
Sección 3. Riesgos derivados de obra con hotel abierto	351
Capítulo 17: Formularios técnicos de contratación y renovación de seguros en activos hoteleros	353
1. FORMULARIO. Recopilación de información del activo hotelero.....	353
Sección 1. Datos generales del activo y localización	354
Sección 2. Datos técnicos del edificio y de instalaciones	354
Sección 3. Datos operativos y financieros esenciales.....	355
2. FORMULARIO. Solicitud de cotización de daños y pérdida de beneficio	356
Sección 1. Capitales y bases de valoración	356
Sección 2. Historial de siniestros y medidas de prevención	357

Sección 3. Bases económicas de BI y periodo de indemnización	358
3. FORMULARIO. Solicitud de CAR/EAR y DSU para proyecto hotelero	358
Sección 1. Datos del proyecto y calendario de obra	359
Sección 2. Contratistas, presupuesto y método constructivo	359
Sección 3. Base financiera del retraso y fechas críticas	360
4. FORMULARIO. Matriz de seguros por contrato	361
Sección 1. Contrato, cobertura exigida y responsable de contratación	361
Sección 2. Límites mínimos, franquicias y certificados	362
Sección 3. Incidencias, vencimientos y observaciones	363
5. FORMULARIO. Revisión comparativa de ofertas de seguro	364
Sección 1. Prima, límites, exclusiones y franquicias	364
Sección 2. Diferencias de wording y condiciones especiales	365
Sección 3. Evaluación técnica y recomendación final	365
6. FORMULARIO. Aprobación interna del programa de seguros	366
Sección 1. Resumen ejecutivo para comité o propiedad	366
Sección 2. Riesgos retenidos y coste total del programa	367
Sección 3. Decisión final y archivo de soporte	368
Capítulo 18: Formularios y checklists de siniestros en activos hoteleros listos para usar ..369	
1. FORMULARIO. Notificación inicial de siniestro	369
Sección 1. Datos del siniestro, fecha, causa aparente y daños	370
Sección 2. Medidas urgentes adoptadas	370
Sección 3. Contactos y documentación inicial adjunta	371
2. FORMULARIO. Control de gastos de emergencia y mitigación	372
Sección 1. Proveedor, concepto, importe y justificación	372
Sección 2. Relación con el siniestro y aprobación interna	373
Sección 3. Evidencia de pago y soporte documental	373
3. FORMULARIO. Cuantificación preliminar de daños materiales	374
Sección 1. Zona afectada y descripción técnica	374
Sección 2. Presupuesto de reparación o reposición	375
Sección 3. Estado del avance y observaciones periciales	375
4. FORMULARIO. Cuantificación de pérdida de beneficio	376
Sección 1. Ingresos históricos y proyectados	376
Sección 2. Habitaciones fuera de servicio y periodos afectados	377
Sección 3. Gastos ahorrados, gastos extraordinarios y pérdida neta	377
5. CHECKLIST. Gestión del expediente de siniestro	378
Sección 1. Notificación, peritación y seguimiento	378
Sección 2. Documentación pendiente y plazos críticos	379
Sección 3. Estado de anticipos, reservas y cierre	379
6. FORMULARIO. Lecciones aprendidas tras el siniestro	380
Sección 1. Fallos detectados en prevención o respuesta	380
Sección 2. Mejoras en póliza, contratos y operación	381
Sección 3. Plan de acción con responsable y calendario	382
Capítulo 19: Modelos documentales de apoyo para seguros en activos hoteleros, financiación y gobierno interno	383
1. FORMULARIO. Modelo de cláusula contractual de seguros para contrato de gestión hotelera	383

Sección 1. Datos de referencia del contrato y del activo	384
Sección 2. Seguros obligatorios y reparto de coste.....	384
Sección 3. Gestión del siniestro y aplicación de indemnizaciones	385
Sección 4. Coordinación con aprobaciones del propietario	386
2. FORMULARIO. Modelo de cláusula contractual de seguros para contrato de obra hotelera..	387
Sección 1. Datos de referencia de la obra y de las partes	387
Sección 2. CAR/EAR, RC y seguros complementarios.....	388
Sección 3. Asegurados, subrogación y deducibles	388
Sección 4. Obligaciones de certificación y mantenimiento de cobertura	389
3. FORMULARIO. Certificado interno de cumplimiento de covenants de seguro	390
Sección 1. Coberturas vigentes y límites	390
Sección 2. Confirmación de prima pagada y renovaciones	391
Sección 3. Incidencias, excepciones y medidas correctoras.....	391
4. FORMULARIO. Cuadro de mando de seguros del activo hotelero.....	392
Sección 1. Póliza, vencimiento, prima y asegurador	392
Sección 2. Límites, franquicias y siniestralidad	393
Sección 3. Alertas de revisión y responsables	394
5. FORMULARIO. Plan anual de prevención asegurable del hotel	394
Sección 1. Objetivos de reducción de frecuencia y severidad	395
Sección 2. Actuaciones técnicas priorizadas	395
Sección 3. Seguimiento y reporte a propiedad e inversor	396
6. FORMULARIO. Informe ejecutivo para comité de inversión	397
Sección 1. Riesgos críticos del activo y gaps de cobertura	397
Sección 2. Impacto en valoración, financiación y gestión	398
Sección 3. Recomendaciones de acción inmediata y estratégica	398
PARTE SÉPTIMA.	400
PRÁCTICA DE SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS	400
Capítulo 20: Casuística práctica internacional de seguros en activos hoteleros: metodología de análisis y tipologías de casos.....	400
1. Casos de CAR/EAR en hoteles de nueva planta	400
a. Siniestros de incendio, agua y colapso parcial	400
b. Problemas de defectos y exclusiones.....	402
c. Impacto en calendario y financiación	404
2. Casos de DSU por retraso en apertura hotelera.....	405
a. Demora por siniestro cubierto en obra	405
b. Controversias sobre forecasting de ingresos	406
c. Resolución y cuantificación final.....	408
3. Casos de pérdida de beneficio en hoteles operativos	409
a. Cierre parcial por daños en habitaciones o zonas comunes	409
b. Debate sobre periodo de recuperación comercial.....	410
c. Ajuste de ingresos y gastos ahorrados	411
4. Casos de responsabilidad frente a huéspedes y terceros	412
a. Accidentes en instalaciones del hotel	412
b. Reclamaciones por alimentos y seguridad	413

c. Estrategias de defensa y cierre	413
5. Casos de breach de covenants de seguro	414
a. Falta de documentación o cobertura insuficiente.....	414
b. Reacción del financiador y medidas correctoras.....	415
c. Lecciones para la gobernanza del activo	416
6. Casos complejos integrados de programa internacional	417
a. Póliza maestra y póliza local en conflicto	417
b. Intervención de reaseguro y peritación internacional	418
c. Resolución coordinada y enseñanzas para futuras operaciones	419
Capítulo 21: Casos prácticos de seguros en activos hoteleros: car/ear, responsabilidad, pérdida de beneficio, dsu y covenants.	421
Caso práctico 1. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Retraso en la apertura por daños de agua en la fase final de implantación.	421
Causa del Problema	421
Soluciones Propuestas.....	424
1. Activación inmediata de un protocolo reforzado de gestión del siniestro con enfoque de activo hotelero y no solo de obra.....	424
2. Reconstrucción técnica del camino crítico y análisis pericial del retraso imputable al siniestro	425
3. Reformulación financiera del expediente DSU con base económica hotelera realista y defendible	426
4. Gestión activa de la relación con el financiador y negociación preventiva de un waiver condicionado.....	427
5. Revisión de la posible responsabilidad de contratistas, instaladores y terceros, sin perjudicar la cobertura principal	428
6. Rediseño del programa asegurador y de la gobernanza del riesgo para la siguiente fase del activo	429
Consecuencias Previstas.....	430
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	432
Lecciones Aprendidas	434
Caso práctico 2. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Incendio durante la reforma parcial con hotel abierto y reclamaciones de huéspedes.....	438
Causa del Problema	438
Soluciones Propuestas.....	440
1. Unificación de la estrategia de siniestro bajo una dirección única del propietario	440
2. Delimitación técnica entre daño de obra, daño a preexistentes y daño operativo del hotel	441
3. Gestión reforzada de la responsabilidad civil frente a huéspedes, visitantes y organizadores de eventos	442
4. Reconfiguración operativa del hotel y cuantificación rigurosa de la pérdida de beneficio por cierres parciales	443
5. Negociación temprana con el banco para preservar la estabilidad financiera de la reforma y del activo	444
6. Revisión integral del protocolo de obra con hotel abierto y del programa asegurador futuro	444
Consecuencias Previstas.....	445
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	447
Lecciones Aprendidas	449
Caso práctico 3. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Colapso parcial de una cubierta técnica y controversia sobre el DSU antes de la apertura.....	452
Causa del Problema	452
Soluciones Propuestas.....	455

1. Aseguramiento inmediato de la evidencia técnica y separación entre causa raíz, elemento defectuoso y daños consecuenciales.....	455
2. Reconstrucción probatoria del camino crítico y del retraso real imputable al siniestro	456
3. Reformulación profunda del expediente DSU con enfoque de estacionalidad hotelera y ventana comercial perdida	457
4. Negociación escalonada con la aseguradora sobre pagos parciales, anticipo y reserva de DSU	458
5. Gestión preventiva del covenant package y reordenación de la relación con el financiador	458
6. Revisión estructural del proyecto, de los contratos y del programa asegurador para la fase post-siniestro	459
Consecuencias Previstas.....	460
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	461
Lecciones Aprendidas.....	464

Caso práctico 4. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Asentamientos en un edificio colindante durante la ampliación del hotel y paralización cautelar de la obra.

Causa del Problema	467
Soluciones Propuestas.....	470
1. Estabilización inmediata del entorno y creación de un protocolo técnico-probatorio único.....	470
2. Delimitación jurídica y aseguradora entre daño a terceros, trabajos correctivos propios y posible defecto de diseño o ejecución	471
3. Gestión estructurada de las reclamaciones de colindantes y estrategia transaccional temprana	472
4. Reconstrucción del impacto en calendario y análisis de elegibilidad del DSU	472
5. Negociación preventiva con el financiador y refuerzo temporal de liquidez	473
6. Rediseño del sistema de gobernanza de riesgos geotécnicos, de colindancia y de seguro para el resto del proyecto.....	474
Consecuencias Previstas.....	475
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	476
Lecciones Aprendidas.....	478

Caso práctico 5. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Inundación en sótanos técnicos del hotel operativo y controversia sobre sublímites, pérdida de beneficio y cumplimiento de covenants.

Causa del Problema.....	481
Soluciones Propuestas.....	483
1. Aislamiento técnico del siniestro, mitigación urgente y construcción de un expediente probatorio desde la primera hora	483
2. Revisión integral de wording, sublímites y condiciones precedentes para fijar la verdadera frontera de cobertura	484
3. Reconstrucción financiera rigurosa de la pérdida de beneficio en un escenario de cierre parcial y degradación operativa	485
4. Gestión específica de reclamaciones de huéspedes, organizadores de eventos y turoperadores....	486
5. Negociación escalonada con la aseguradora y reordenación inmediata del diálogo con la banca ...	487
6. Programa de remediación técnica y rediseño del mapa de riesgo asegurador del hotel	488
Consecuencias Previstas.....	488
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	490
Lecciones Aprendidas	492

Caso práctico 6. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Explosión en la sala de calderas y cierre parcial prolongado por avería de maquinaria, daños por humo y reclamaciones de huéspedes.

Causa del Problema.....	495
Soluciones Propuestas.....	498
1. Separación técnica inmediata entre daño por explosión/incendio, avería de maquinaria y daño	

consecuencial sobre instalaciones y zonas operativas	498
2. Restablecimiento operativo escalonado con soluciones temporales y trazabilidad estricta de gastos extraordinarios	499
3. Reconstrucción completa de la pérdida de beneficio en un contexto de cierre parcial, degradación de producto y recuperación comercial no lineal	500
4. Gestión diferenciada de responsabilidad civil frente a huéspedes, proveedores y terceros vinculados a la operación	501
5. Relectura de covenants y negociación preventiva con el financiador para evitar una interpretación de deterioro estructural del activo	502
6. Programa de remediación avanzada y rediseño del riesgo asegurable del activo tras el siniestro ...	502
Consecuencias Previstas	503
Resultados de las Medidas Adoptadas	504
Lecciones Aprendidas	506

Caso práctico 7. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Fallo en la cadena de frío, intoxicaciones alimentarias y cierre parcial del hotel en plena temporada alta.

Causa del Problema	509
Soluciones Propuestas	512
1. Aseguramiento inmediato de la trazabilidad técnica y alimentaria del siniestro	512
2. Contención sanitaria y continuidad operativa selectiva con segregación estricta de costes	513
3. Construcción de una reclamación de responsabilidad civil alimentaria con metodología pericial y médica coordinada	514
4. Reconstrucción sofisticada de la pérdida de beneficio diferenciando daño material cubierto, interrupción operativa y cola reputacional	514
5. Negociación temprana con turoperadores, grupos y banco para preservar el valor del activo	515
6. Rediseño del sistema de seguridad alimentaria, redundancias técnicas y mapa asegurador del hotel	516
Consecuencias Previstas	517
Resultados de las Medidas Adoptadas	518
Lecciones Aprendidas	520

Caso práctico 8. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Impacto de un huracán sobre un resort con póliza local, póliza maestra y conflicto sobre la pérdida de beneficio.

Causa del Problema	523
Soluciones Propuestas	525
1. Creación inmediata de una estructura única de mando del siniestro con doble eje: mercado local y programa internacional	525
2. Cartografía técnica completa del daño catastrófico y separación entre daño directo, daño diferido y deterioro por corrosión y salinidad	526
3. Reconstrucción avanzada de la pérdida de beneficio incorporando dependencia de destino, conectividad aérea y recuperación no simultánea de servicios	527
4. Gestión diferenciada de contrapartes comerciales: turoperadores, bodas, grupos, OTA y huéspedes evacuados	528
5. Relectura exhaustiva de covenants de seguro y negociación preventiva con el sindicato bancario	529
6. Programa de remediación estructural y rediseño del mapa de riesgo catastrófico del resort	530
Consecuencias Previstas	531
Resultados de las Medidas Adoptadas	532
Lecciones Aprendidas	534

Caso práctico 9. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Sismo en un hotel urbano de uso mixto con cierre administrativo, conflicto de pólizas y tensión con el financiador.

Causa del Problema	537
--------------------------	-----

Soluciones Propuestas.....	540
1. Constitución de una gobernanza única de siniestro para un activo de uso mixto con intereses divergentes	540
2. Diagnóstico estructural y funcional en doble capa: seguridad mínima y estándar de reapertura comercial	541
3. Delimitación rigurosa entre daño material indemnizable, mejora obligada por normativa y mejora estratégica no indemnizable	542
4. Construcción avanzada de la pérdida de beneficio integrando cierre administrativo, reapertura parcial y restricciones de marca	542
5. Gestión diferenciada de responsabilidad civil frente a huéspedes, arrendatarios, visitantes y terceros ocupantes del edificio	543
6. Negociación preventiva con la banca y rediseño del perfil de resiliencia sísmica del activo.....	544
Consecuencias Previstas.....	545
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	546
Lecciones Aprendidas.....	548

Caso práctico 10. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Incendio en lavandería industrial tras una adquisición hotelera con programa de seguros mal integrado.551

Causa del Problema	551
Soluciones Propuestas.....	554
1. Reconstrucción inmediata del mapa de interés asegurable y regularización urgente de la posición jurídica de cada interviniente	554
2. Aislamiento técnico del incendio y separación entre daño directo, daño por humo, daño funcional y coste de reposición acelerada	555
3. Construcción de una estrategia conjunta de BI y gastos extraordinarios basada en cierre parcial, externalización de lavandería y presión de marca.....	556
4. Reordenación de la relación entre propietario, operador y marca para la aplicación de la indemnización y la toma de decisiones de reapertura	556
5. Negociación preventiva con el financiador para curar el covenant breach documental y preservar la estabilidad de la deuda	557
6. Rediseño integral del programa de seguros del activo tras el siniestro y cierre definitivo de la transición posadquisición	558
Consecuencias Previstas.....	559
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	560
Lecciones Aprendidas.....	562

Caso práctico 11. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Desprendimiento de fachada sobre la vía pública y cierre parcial prolongado por riesgo a terceros.....564

Causa del Problema	564
Soluciones Propuestas.....	567
1. Aislamiento técnico y jurídico entre causa desencadenante, defecto subyacente y daños consecuentes	567
2. Protección urgente de terceros, estabilización del edificio y defensa del perímetro operativo del hotel	568
3. Construcción de una estrategia dual de seguros: póliza operativa del hotel y responsabilidades derivadas de la obra de fachada.....	568
4. Reconstrucción avanzada de la pérdida de beneficio en un escenario de cierre parcial visible y daño reputacional ligado a seguridad.....	569
5. Gestión ordenada de RC frente a peatones, vehículos, huéspedes, arrendatarios vecinos y autoridades	570
6. Relectura de covenants y negociación preventiva con el financiador bajo la lógica de "evento material	

curable”	571
Consecuencias Previstas.....	571
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	573
Lecciones Aprendidas.....	574

Caso práctico 12. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Retraso en la apertura por incendio en una subestación externa y conflicto sobre el alcance del DSU.577

Causa del Problema	577
Soluciones Propuestas.....	579
1. Reconstrucción jurídica y técnica del vínculo entre la subestación externa y el proyecto hotelero .	579
2. Diseño de un plan de contingencia energética y validación de su insuficiencia para una apertura comercial razonable.....	580
3. Reformulación del expediente económico: DSU, costes financieros, gastos de preapertura prolongados y pérdida de ventana comercial	581
4. Negociación preventiva con el financiador para redefinir hitos, cure periods y gobernanza del proyecto retrasado.....	582
5. Apertura de vías paralelas frente a tercero suministrador y revisión de responsabilidades contractuales	583
6. Revisión estructural del programa de seguros del proyecto y rediseño de dependencias críticas antes de la apertura.....	584
Consecuencias Previstas.....	585
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	586
Lecciones Aprendidas.....	588

Caso práctico 13. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Brote de legionela tras una reforma del sistema de agua caliente y cierre sanitario de varias plantas del hotel.590

Causa del Problema	590
Soluciones Propuestas.....	593
1. Investigación técnico-sanitaria y pericial con doble enfoque: explotación actual y responsabilidad post-obra.....	593
2. Contención sanitaria máxima y continuidad operativa selectiva, con segregación rigurosa de costes.....	594
3. Construcción de una RC sanitaria escalonada para huéspedes, empleados y terceros	594
4. Reconstrucción de la pérdida de beneficio en un escenario de cierre parcial, daño reputacional y reapertura por fases	595
5. Estrategia dual frente a aseguradoras de explotación y frente a intervinientes de la reforma	596
6. Relectura de covenants, control de la narrativa con la banca y programa de resiliencia hídrico-sanitaria	597
Consecuencias Previstas.....	598
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	599
Lecciones Aprendidas.....	601

Caso práctico 14. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Explosión en un restaurante arrendado dentro del hotel y conflicto entre el seguro del propietario, el operador de restauración y la financiación del activo.....603

Causa del Problema	603
Soluciones Propuestas.....	606
1. Reconstrucción integral de la matriz contractual y aseguradora entre propietario, operador hotelero y arrendatario del restaurante	606
2. Delimitación técnica estricta entre daño del restaurante, daño del hotel y daño a instalaciones compartidas	607
3. Construcción de una pérdida de beneficio hotelera independiente de la pérdida del restaurante, pero conectada con el valor comercial de ese espacio	608

4. Gestión ordenada de la responsabilidad civil frente a clientes externos del restaurante, huéspedes, empleados y terceros de la vía pública.....	609
5. Control de la narrativa con la marca y con el financiador sobre el uso de la indemnización y la secuencia de reapertura.....	610
6. Preservación de recobros y redefinición del marco de riesgos de concesiones y arrendamientos internos del hotel.....	611
Consecuencias Previstas.....	611
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	613
Lecciones Aprendidas.....	614

Caso práctico 15. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Disturbios, incendio parcial y breach de covenants de seguro en un hotel de lujo con programa local y póliza maestra internacional.617

Causa del Problema.....	617
Soluciones Propuestas.....	620
1. Auditoría urgente del programa local y de la póliza maestra para identificar huecos, diferencias y vías de activación real.....	620
2. Sectorización física y comercial del daño para defender el mayor perímetro posible de cobertura material.....	621
3. Construcción de una pérdida de beneficio anclada en daño físico, acceso restringido y recuperación reputacional razonable.....	622
4. Gestión coordinada de reclamaciones de terceros y defensa frente a pretensiones expansivas de negocios colindantes y clientes externos.....	623
5. Cura del potencial covenant breach y redefinición pactada de la arquitectura de control de indemnizaciones con el financiador.....	624
6. Rediseño integral del mapa de riesgos especiales del hotel y de su posición frente a disturbios, acceso y eventos de violencia civil.....	624
Consecuencias Previstas.....	625
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	626
Lecciones Aprendidas.....	628

Caso práctico 16. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Ciberataque al sistema de gestión del hotel y fallo del edificio inteligente con cierre operativo y conflicto entre pólizas.630

Causa del Problema.....	630
Soluciones Propuestas.....	633
1. Aseguramiento forense integral del incidente y separación entre capas tecnológicas, operativas y patrimoniales.....	633
2. Activación de un plan de operación degradada y demostración de sus límites en un hotel premium intensivo en tecnología.....	634
3. Reconstrucción de la pérdida de beneficio distinguiendo ciberinterrupción, daño físico-funcional del edificio y cola reputacional prudente.....	635
4. Delimitación de concurrencia entre pólizas del propietario, pólizas del operador y coberturas de proveedores tecnológicos.....	636
5. Gestión coordinada de reclamaciones por datos, eventos, vehículos inmovilizados y clientes premium.....	637
6. Relectura de covenants, auditoría del riesgo tecnológico y rediseño de la resiliencia operativa del activo.....	638
Consecuencias Previstas.....	639
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	640
Lecciones Aprendidas.....	642

Caso práctico 17. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Colapso parcial de una piscina panorámica durante el

reposicionamiento del hotel con el establecimiento abierto al público.....	644
Causa del Problema	644
Soluciones Propuestas.....	647
1. Aislamiento técnico inmediato del siniestro y preservación pericial de la cadena causal entre diseño, ejecución, pruebas y uso previo a la apertura	647
2. Segmentación operativa del hotel y creación de una matriz de reapertura por zonas con criterio técnico, comercial y de marca	648
3. Construcción de una estrategia integrada CAR/EAR, daños materiales del hotel y responsabilidad civil frente a invitados, huéspedes y terceros	649
4. Modelización avanzada de la pérdida de beneficio del hotel existente y de la frustración económica del rooftop como nueva fuente de ingresos.....	650
5. Relectura de covenants y negociación preventiva con el banco sobre retraso del plan de reposicionamiento, control de indemnizaciones y CapEx correctivo	651
6. Rediseño completo del marco de gobernanza de obras con hotel abierto y de los riesgos de nuevas líneas de negocio dentro del activo	652
Consecuencias Previstas.....	652
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	654
Lecciones Aprendidas	655

Caso práctico 18. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Fallo de una planta de trigeneración y parada simultánea de hotel, centro de congresos y aparcamiento con conflicto entre avería de maquinaria, daños materiales, BI y contratos de energía.

y contratos de energía.....	658
Causa del Problema.....	658
Soluciones Propuestas.....	661
1. Investigación forense multidisciplinar para separar avería interna, defecto de integración y daños consecuenciales sobre el complejo.....	661
2. Plan de continuidad energética y operativa por módulos, con documentación de límites reales de mitigación	662
3. Reconstrucción del BI distinguiendo pérdida hotelera, pérdida congresual y gastos extraordinarios de sostenimiento	663
4. Estrategia contractual y aseguradora frente a proveedor O&M, integrador y fabricante sin bloquear la recuperación principal	664
5. Relectura de covenants y redefinición con el banco del concepto de “activo resiliente energéticamente”	665
6. Rediseño integral de la arquitectura energética, aseguradora y operativa del activo antes del retorno a plena normalidad	666
Consecuencias Previstas.....	667
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	668
Lecciones Aprendidas	669

Caso práctico 19. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Incendio en una galería comercial anexa y cierre prolongado del hotel por denegación de acceso y daños en elementos comunes.....

hotel por denegación de acceso y daños en elementos comunes.....	672
Causa del Problema	672
Soluciones Propuestas.....	675
1. Auditoría inmediata de la arquitectura contractual y aseguradora del complejo para fijar el mapa real de riesgo.....	675
2. Sectorización pericial del daño y separación entre daño hotelero directo, daño comunitario y daño derivado por imposibilidad de uso.....	676
3. Construcción de un expediente de BI del hotel basado en daño físico propio, denegación de acceso, inutilización del centro de convenciones y pérdida de conectividad funcional.....	677
4. Estrategia dual de recuperación inmediata y preservación de recobros frente al restaurante incendiado,	

la comunidad y terceros mantenedores	678
5. Negociación preventiva con el financiador sobre el impacto del régimen de comunidad y la calidad real de los covenants de seguro	679
6. Rediseño estructural del gobierno de seguros y de riesgos del complejo mixto antes de la normalización completa del activo	680
Consecuencias Previstas	680
Resultados de las Medidas Adoptadas	682
Lecciones Aprendidas	683

Caso práctico 20. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Colisión entre póliza local y póliza maestra tras un gran siniestro de agua en un hotel internacional y bloqueo parcial de la indemnización.

Causa del Problema	686
Soluciones Propuestas	689
1. Construcción de una oficina única de siniestro internacional con liderazgo del propietario	689
2. Cartografía técnica del daño con separación entre daño visible, daño latente y daño incompatible con el estándar premium	690
3. Comparativa jurídica y económica entre póliza local y maestra para activar Difference in Conditions y Difference in Limits de forma operativa	691
4. Reconstrucción avanzada del BI premium con énfasis en suites, eventos ejecutivos y curva de recuperación comercial	692
5. Negociación preventiva con el financiador y diseño de un esquema de control de liquidez mientras maduraban coberturas locales e internacionales	693
6. Rediseño permanente del gobierno de programas internacionales y de la interfaz entre equipos locales y corporativos	693
Consecuencias Previstas	694
Resultados de las Medidas Adoptadas	695
Lecciones Aprendidas	697

Caso práctico 21. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Desplome parcial de la pasarela elevada de acceso al centro de convenciones y cierre del hotel por riesgo de seguridad y acceso impedido.

Causa del Problema.....	699
Soluciones Propuestas.....	702
1. Preservación pericial absoluta de la pasarela y reconstrucción técnica de la cadena de decisión desde proyecto hasta explotación.....	702
2. Creación de un plan de continuidad funcional del negocio MICE sin pasarela, con documentación del daño por acceso impedido.....	703
3. Estrategia integrada entre CAR/EAR residual, daños materiales operativos y RC del hotel para asegurar liquidez inmediata.....	704
4. Modelización dual del BI: pérdida del hotel operativo y frustración del negocio congresual integrado.....	705
5. Gestión avanzada de la RC frente a lesionados, organizadores y terceros, con especial cuidado reputacional e institucional	706
6. Relectura de covenants y rediseño del marco de control técnico-financiero del activo tras el colapso.....	707
Consecuencias Previstas.....	708
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	709
Lecciones Aprendidas.....	710

Caso práctico 22. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Asentamiento geotécnico durante la ampliación subterránea del spa y del aparcamiento con hotel histórico abierto y conflicto simultáneo entre CAR/EAR, BI operativo, DSU y covenants de financiación verde.

Causa del Problema.....	713
Soluciones Propuestas.....	716

1. Congelación técnica del escenario y reconstrucción forense completa de la secuencia geotécnica, estructural y de decisión	716
2. Sectorización del hotel histórico entre áreas críticas, áreas recuperables y áreas patrimoniales no reaperturables sin restauración integral	717
3. Estrategia coordinada entre CAR/EAR, cobertura de preexistentes, daños operativos del hotel y eventual DSU del nuevo spa	718
4. Modelización financiera dual: BI del hotel histórico en explotación y retraso económico de la ampliación con componente DSU y verde	719
5. Relectura de covenants de seguro, de completion y del tramo verde de financiación para evitar un incumplimiento en cascada	720
6. Rediseño estructural del proyecto subterráneo, de la gobernanza de obras con patrimonio abierto y del mapa de riesgos del activo.....	721
Consecuencias Previstas.....	722
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	723
Lecciones Aprendidas.....	724

Caso práctico 23. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Daños catastróficos concatenados en un resort internacional con branded residences, marina y conflicto entre póliza local, póliza maestra y reaseguro.....727

Causa del Problema	727
Soluciones Propuestas.....	730
1. Creación de una oficina de siniestro multinivel para resort, branded residences, marina y financiadores	730
2. Cartografía física y jurídica del perímetro asegurado para neutralizar conflictos de parcela, concesión y uso.....	731
3. Reconstrucción avanzada del BI del resort diferenciando hotel, eventos, branded residences y marina, pero defendiendo su interdependencia económica	731
4. Activación escalonada de póliza local, póliza maestra y reaseguro con paquetes de reclamación priorizados	732
5. Relectura de covenants y pacto de liquidez puente con el sindicato bancario para sostener el valor del colateral durante la incertidumbre	733
6. Rediseño completo del modelo asegurador y operativo del resort tras el siniestro para eliminar falsas zonas de confort	734
Consecuencias Previstas.....	735
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	736
Lecciones Aprendidas.....	737

Caso práctico 24. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Renovación defectuosa del programa asegurador en plena refinanciación y siniestro en la nueva torre del hotel con breach técnico de covenants y bloqueo de desembolsos.740

Causa del Problema	740
Soluciones Propuestas.....	743
1. Reconstrucción documental inmediata del programa asegurador y de la cadena de covenants para curar el breach técnico.....	743
2. Separación pericial estricta entre daño de commissioning de la torre nueva, daño consecuencial sobre el podio y BI del hotel existente	744
3. Reconstrucción financiera dual del perjuicio: DSU de la nueva torre y BI del hotel operativo	744
4. Negociación escalonada con aseguradoras para obtener anticipos parciales sin esperar al cierre completo de cobertura	745
5. Reordenación de la relación con el banco: waiver temporal, desbloqueo condicionado de drawdowns y gobierno reforzado de indemnizaciones	746
6. Rediseño completo del protocolo de renovaciones, cambios de broker y proyectos con hotel operativo	746

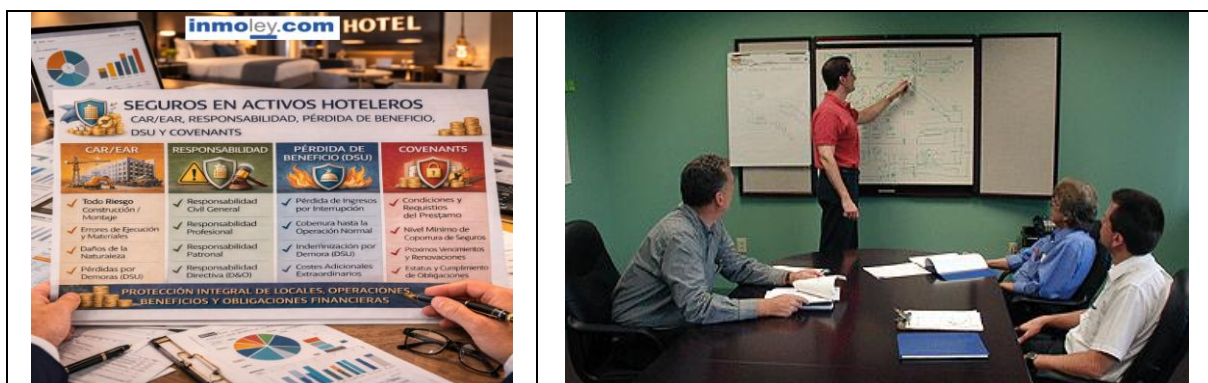


antes de la reapertura integral	747
Consecuencias Previstas.....	748
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	749
Lecciones Aprendidas.....	750

Caso práctico 25. "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS." Megasinistro integrado en la reconversión de un hotel histórico en complejo mixed-use de lujo con arbitraje internacional, conflicto de pólizas y tensión máxima con la financiación.753

Causa del Problema.....	753
Soluciones Propuestas.....	757
1. Constitución de una dirección única de crisis con doble eje: recuperación del activo y preservación de derechos en arbitraje internacional.....	757
2. Cartografía fina del siniestro: patrimonio existente, parte operativa, obra nueva, branded residences y sistemas provisionales	758
3. Estrategia escalonada de coberturas: CAR/EAR, daños operativos, BI del hotel abierto, DSU de la gran apertura y DIC/DIL internacional	758
4. Reconstrucción financiera total del daño: explotación presente, pérdida de evento, retraso de apertura, branded residences y costes financieros	759
5. Negociación extraordinaria con el sindicato bancario para reconfigurar covenants, hitos y control de indemnizaciones sin desestructurar la financiación	760
6. Transformación del siniestro en un rediseño estructural del proyecto y del sistema de underwriting del grupo.....	761
Consecuencias Previstas.....	762
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	763
Lecciones Aprendidas	764

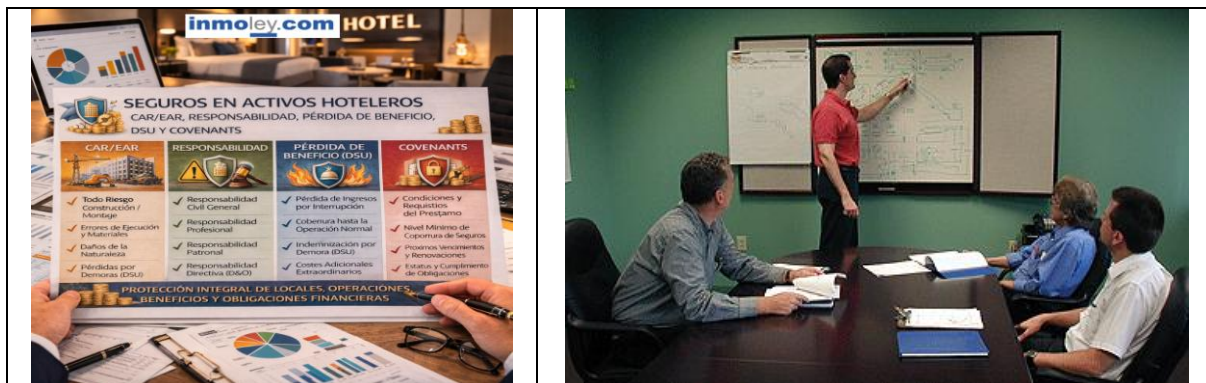
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: CAR/EAR, RESPONSABILIDAD, PÉRDIDA DE BENEFICIO, DSU Y COVENANTS" en 12 puntos:

- Comprender la estructura completa del riesgo asegurador en un activo hotelero.
- Distinguir las coberturas clave en construcción, reforma, reposicionamiento y explotación hotelera.
- Identificar cómo funcionan los seguros CAR/EAR en proyectos hoteleros y sus principales zonas de conflicto.
- Analizar el seguro DSU y su impacto en la apertura, la financiación y el servicio de la deuda del proyecto.
- Valorar correctamente los daños materiales, la avería de maquinaria y los riesgos catastróficos en hoteles.
- Cuantificar la pérdida de beneficio hotelera y definir periodos de indemnización coherentes con la operación real.
- Gestionar reclamaciones de responsabilidad civil frente a huéspedes, empleados, proveedores y terceros.
- Detectar riesgos especiales como ciber, terrorismo, fraude, eventos extraordinarios y bienes de alto valor.
- Entender los covenants de seguro exigidos por financiadores y su efecto sobre la bancabilidad del activo.
- Coordinar el programa de seguros con contratos de gestión, franquicia, arrendamiento, obra y mantenimiento.
- Preparar y defender siniestros hoteleros mediante protocolos, evidencia, cuantificación y estrategia de indemnización.
- Utilizar formularios, checklists y casos prácticos para mejorar la contratación, la revisión y la gestión aseguradora del hotel.

Introducción.



SEGUROS EN ACTIVOS HOTELEROS: LA DIFERENCIA ENTRE PROTEGER UN HOTEL Y DEJARLO EXPUESTO

En el negocio hotelero, un seguro mal planteado no es un detalle administrativo: es una amenaza directa para el valor del activo, para la continuidad de la explotación y para la estabilidad de la financiación. Un hotel no es solo un edificio; es una combinación compleja de inmueble, operación, marca, experiencia de cliente, contratos, personal, tecnología y flujos de caja. Por eso, cuando se produce un siniestro, un retraso de apertura, una reclamación de responsabilidad civil o un conflicto con financiadores y aseguradoras, lo que está en juego no es únicamente el importe de una indemnización, sino la capacidad del activo para seguir funcionando, generar ingresos y conservar su posición en el mercado.

Esta guía práctica nace precisamente para dar respuesta a esa necesidad profesional. Ofrece un enfoque riguroso, aplicado y orientado a la realidad de los activos hoteleros, abordando desde los fundamentos del riesgo asegurador hasta la contratación de programas complejos de CAR/EAR, responsabilidad civil, pérdida de beneficio, DSU y covenants. A lo largo de sus capítulos se analizan la estructura del programa asegurador, la relación entre seguro y financiación, la coordinación con contratos de gestión, franquicia, arrendamiento y obra, la due diligence aseguradora, la gestión del siniestro, las controversias de cobertura y, además, una amplia batería de formularios, checklists, modelos documentales y casos prácticos.

Para el profesional del sector, esta guía no aporta solo conocimiento teórico. Aporta criterio para tomar decisiones, lenguaje técnico para negociar mejor con brokers, aseguradoras, operadores, promotores, financiadores y asesores, y herramientas concretas para anticipar problemas antes de que se conviertan en pérdidas. Le permitirá mejorar la forma en que analiza riesgos, diseña coberturas, revisa exclusiones, estructura la documentación de renovación, controla los covenants de seguro y defiende un expediente de siniestro con mayor solidez. En otras palabras, le ayudará a transformar el seguro en una herramienta de gestión del activo y no en una simple obligación formal.



El beneficio de dominar estas materias es inmediato y profundo. Desde un punto de vista tangible, permite proteger mejor el valor del hotel, reducir el impacto económico de un siniestro, evitar gaps de cobertura, reforzar la posición frente a bancos e inversores y mejorar la calidad de la negociación aseguradora. Desde un punto de vista intangible, refuerza la seguridad técnica del profesional, mejora su capacidad de análisis, eleva su credibilidad ante terceros y le sitúa en una posición mucho más fuerte para tomar decisiones en entornos de presión, incertidumbre o conflicto.

Adquirir esta guía práctica supone invertir en conocimiento útil, aplicable y directamente conectado con la realidad del sector hotelero. No se trata de acumular teoría, sino de disponer de un instrumento de trabajo que permita actuar con mayor precisión, más rapidez y mejor criterio en un ámbito donde los errores se pagan caros y donde una buena decisión aseguradora puede marcar la diferencia entre una incidencia controlable y un problema estructural.

En un mercado hotelero cada vez más exigente, más profesionalizado y más expuesto a riesgos técnicos, operativos, financieros y reputacionales, mantenerse actualizado ya no es una ventaja secundaria: es una obligación de primer nivel. Esta guía está pensada para quienes quieren ir un paso por delante, entender de verdad cómo se protege un activo hotelero y elevar la calidad de su gestión. Ese es el siguiente paso hacia la excelencia profesional.