



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA SELECCIÓN DEL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA**

## **ARRENDAMIENTO, GESTIÓN, FRANQUICIA, FEES, GARANTÍAS, KEY MONEY Y NEGOCIACIÓN**

**881 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

|                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b> .....                                                                                         | <b>23</b> |
| <b>Introducción.</b> .....                                                                                           | <b>25</b> |
| <b>PARTE PRIMERA.</b> .....                                                                                          | <b>28</b> |
| <b>ESTRATEGIA DEL PROPIETARIO PARA LA SELECCIÓN DEL OPERADOR, LA MARCA Y EL MODELO DE EXPLOTACIÓN HOTELERA</b> ..... | <b>28</b> |
| <b>Capítulo 1. La selección del operador y la marca hotelera como decisión estratégica de inversión</b> .....        | <b>28</b> |
| <b>1. El operador y la marca como factores determinantes del valor del hotel</b> .....                               | <b>28</b> |
| a. Separación entre propiedad inmobiliaria, negocio hotelero, operador y marca .....                                 | 28        |
| b. Influencia del operador sobre ingresos, GOP, EBITDA y flujo de caja .....                                         | 30        |
| c. Influencia de la marca sobre ADR, ocupación, RevPAR y penetración comercial .....                                 | 32        |
| d. Efecto del contrato de operación sobre el valor de inversión del inmueble .....                                   | 33        |
| e. Operador y marca como factores relevantes para compradores y financiadores .....                                  | 35        |
| <b>2. Objetivos del propietario antes de seleccionar operador y marca</b> .....                                      | <b>36</b> |
| a. Rentabilidad operativa frente a maximización del valor inmobiliario .....                                         | 36        |
| b. Estabilidad de ingresos frente a participación en el upside .....                                                 | 37        |
| c. Control operativo frente a delegación de la gestión .....                                                         | 38        |
| d. Horizonte de inversión y estrategia de salida .....                                                               | 40        |
| e. Desarrollo, explotación patrimonial, reposicionamiento o venta .....                                              | 41        |
| <b>3. Características del activo que condicionan la selección</b> .....                                              | <b>42</b> |
| a. Hotel urbano, vacacional, resort, aeropuerto y carretera.....                                                     | 42        |
| b. Luxury, upper upscale, upscale, midscale y economy .....                                                          | 43        |
| c. Hotel independiente, boutique, lifestyle y soft brand .....                                                       | 44        |
| d. Activo existente, conversión, reposicionamiento y nueva construcción .....                                        | 45        |
| e. Número de habitaciones, restauración, eventos, wellness y otros centros de beneficio .....                        | 46        |
| <b>4. Perfil del propietario y capacidad operativa</b> .....                                                         | <b>47</b> |
| a. Propietario patrimonial sin estructura hotelera .....                                                             | 47        |
| b. Promotor inmobiliario .....                                                                                       | 48        |
| c. Fondo de inversión y propietario institucional .....                                                              | 49        |
| d. Family office y propietario privado .....                                                                         | 50        |
| e. Plataforma hotelera con capacidad operativa propia .....                                                          | 51        |
| <b>5. Variables que deben definirse antes de salir al mercado</b> .....                                              | <b>52</b> |
| a. Rentabilidad mínima exigida .....                                                                                 | 52        |
| b. Nivel máximo admisible de fees .....                                                                              | 54        |
| c. Duración contractual objetivo .....                                                                               | 55        |
| d. Nivel de control requerido por el propietario .....                                                               | 56        |
| e. Aportaciones económicas exigibles al operador .....                                                               | 57        |
| f. Flexibilidad requerida para venta, refinanciación o cambio de operador .....                                      | 58        |
| <b>6. Documento estratégico previo a la selección</b> .....                                                          | <b>59</b> |
| a. Investment brief del propietario .....                                                                            | 59        |
| b. Definición de objetivos económicos.....                                                                           | 60        |
| c. Identificación de restricciones del proyecto.....                                                                 | 62        |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| d. Criterios obligatorios y criterios negociables .....   | 62 |
| e. Cuadro inicial de alternativas de operación .....      | 64 |
| f. Aprobación interna de la estrategia de selección ..... | 65 |

## **Capítulo 2. Análisis del mercado y definición del posicionamiento antes de seleccionar operador y marca ..... 67**

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Análisis de demanda hotelera previo a la selección .....</b>          | <b>67</b>  |
| a. Demanda de ocio y demanda corporativa .....                              | 67         |
| b. Demanda nacional e internacional.....                                    | 69         |
| c. Segmentación individual, grupos, MICE y tour operación .....             | 71         |
| d. Estacionalidad .....                                                     | 73         |
| e. Generadores de demanda .....                                             | 74         |
| f. Evolución prevista del mercado .....                                     | 77         |
| <b>2. Competitive set y posicionamiento del futuro hotel .....</b>          | <b>79</b>  |
| a. Identificación del competitive set .....                                 | 79         |
| b. ADR del mercado.....                                                     | 80         |
| c. Ocupación .....                                                          | 82         |
| d. RevPAR .....                                                             | 83         |
| e. RevPAR Index o RGI .....                                                 | 85         |
| f. Posicionamiento objetivo frente a los competidores .....                 | 86         |
| <b>3. Determinación del segmento y categoría adecuados.....</b>             | <b>88</b>  |
| a. Luxury y upper upscale .....                                             | 88         |
| b. Upscale .....                                                            | 89         |
| c. Midscale.....                                                            | 90         |
| d. Economy.....                                                             | 92         |
| e. Lifestyle y boutique .....                                               | 93         |
| f. Extended stay, serviced apartments y modelos especializados.....         | 95         |
| <b>4. Marca internacional, regional, local o hotel independiente .....</b>  | <b>96</b>  |
| a. Ventajas comerciales de una gran cadena .....                            | 96         |
| b. Ventajas de un operador regional .....                                   | 98         |
| c. Posicionamiento independiente.....                                       | 99         |
| d. Soft brands y collections .....                                          | 101        |
| e. Marcas de conversión .....                                               | 103        |
| f. Coste de marca frente a capacidad real de generación de negocio .....    | 104        |
| <b>5. Adaptación internacional de la marca al mercado local .....</b>       | <b>106</b> |
| a. Reconocimiento de la marca en España .....                               | 106        |
| b. Reconocimiento de la marca en Latinoamérica .....                        | 108        |
| c. Dependencia de mercados emisores internacionales .....                   | 109        |
| d. Adaptabilidad del concepto al cliente local.....                         | 110        |
| e. Disponibilidad de operadores cualificados en cada país.....              | 112        |
| f. Diferencias regulatorias, laborales, fiscales y cambiarias .....         | 113        |
| <b>6. Brand fit: adecuación de la marca al activo .....</b>                 | <b>115</b> |
| a. Tamaño mínimo y máximo del hotel .....                                   | 115        |
| b. Requisitos de habitaciones y zonas comunes .....                         | 116        |
| c. Restauración y servicios obligatorios.....                               | 118        |
| d. Estándares técnicos y operativos .....                                   | 119        |
| e. Inversión necesaria para alcanzar los estándares de marca .....          | 121        |
| f. Rentabilidad incremental esperada por la incorporación de la marca ..... | 123        |

## **Capítulo 3. Elección del modelo de explotación: arrendamiento, gestión, franquicia y modelos**

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>híbridos .....</b>                                                                            | <b>127</b> |
| <b>1. Arrendamiento hotelero como alternativa de explotación .....</b>                           | <b>127</b> |
| a. Renta fija.....                                                                               | 127        |
| b. Renta variable .....                                                                          | 129        |
| c. Renta híbrida .....                                                                           | 130        |
| d. Renta mínima garantizada .....                                                                | 132        |
| e. Participación sobre ingresos o resultado operativo .....                                      | 134        |
| f. Distribución de riesgos entre propietario y arrendatario .....                                | 135        |
| <b>2. Contrato de gestión hotelera o Hotel Management Agreement (HMA).....</b>                   | <b>137</b> |
| a. Gestión por cuenta y riesgo económico del propietario .....                                   | 137        |
| b. Base management fee.....                                                                      | 140        |
| c. Incentive management fee.....                                                                 | 142        |
| d. Derechos de control del propietario .....                                                     | 144        |
| e. Performance test.....                                                                         | 146        |
| f. Duración y terminación .....                                                                  | 147        |
| <b>3. Franquicia hotelera .....</b>                                                              | <b>149</b> |
| a. Licencia de utilización de marca .....                                                        | 149        |
| b. Royalty.....                                                                                  | 151        |
| c. Marketing fee .....                                                                           | 153        |
| d. Reservation fee .....                                                                         | 154        |
| e. Loyalty programme fee .....                                                                   | 156        |
| f. Brand standards y auditorías .....                                                            | 158        |
| <b>4. Franquicia con operador independiente o third-party operator.....</b>                      | <b>160</b> |
| a. Separación entre marca y gestión .....                                                        | 160        |
| b. Contrato de franquicia .....                                                                  | 162        |
| c. Contrato con third-party manager .....                                                        | 163        |
| d. Doble estructura de fees .....                                                                | 165        |
| e. Mayor capacidad de control del propietario .....                                              | 167        |
| f. Flexibilidad ante una futura venta del activo .....                                           | 168        |
| <b>5. Modelos alternativos e híbridos .....</b>                                                  | <b>169</b> |
| a. White-label management.....                                                                   | 169        |
| b. Soft brand.....                                                                               | 171        |
| c. Manchise.....                                                                                 | 173        |
| d. Management agreement con opción posterior de franquicia .....                                 | 174        |
| e. Arrendamiento con renta variable y mínimos garantizados .....                                 | 175        |
| f. Participación del operador en capital .....                                                   | 176        |
| <b>6. Matriz de decisión del modelo de explotación .....</b>                                     | <b>178</b> |
| a. Riesgo asumido por el propietario .....                                                       | 178        |
| b. Potencial de rentabilidad .....                                                               | 180        |
| c. Nivel de control.....                                                                         | 182        |
| d. Coste total del modelo .....                                                                  | 183        |
| e. Flexibilidad contractual .....                                                                | 185        |
| f. Impacto sobre financiación, valoración y desinversión .....                                   | 186        |
| <b>PARTE SEGUNDA.....</b>                                                                        | <b>191</b> |
| <b>DUE DILIGENCE DEL OPERADOR Y DE LA MARCA HOTELERA.....</b>                                    | <b>191</b> |
| <b>Capítulo 4. Due diligence corporativa, financiera y operativa del operador hotelero .....</b> | <b>191</b> |
| <b>1. Identificación y estructura del operador .....</b>                                         | <b>191</b> |

|                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a. Grupo empresarial.....                                                                                                                  | 191        |
| b. Sociedad que suscribirá el contrato .....                                                                                               | 193        |
| c. Sociedad matriz .....                                                                                                                   | 195        |
| d. Propiedad y accionariado.....                                                                                                           | 197        |
| e. Ámbito territorial.....                                                                                                                 | 198        |
| f. Estructura de gestión .....                                                                                                             | 200        |
| <b>2. Experiencia y track record del operador.....</b>                                                                                     | <b>202</b> |
| a. Hoteles actualmente gestionados .....                                                                                                   | 202        |
| b. Hoteles abiertos y cerrados durante los últimos años .....                                                                              | 204        |
| c. Experiencia en hoteles comparables .....                                                                                                | 205        |
| d. Experiencia en el país y destino .....                                                                                                  | 207        |
| e. Experiencia en aperturas.....                                                                                                           | 209        |
| f. Experiencia en reposicionamientos y conversiones.....                                                                                   | 211        |
| <b>3. Resultados operativos históricos .....</b>                                                                                           | <b>212</b> |
| a. Ocupación.....                                                                                                                          | 212        |
| b. ADR.....                                                                                                                                | 214        |
| c. RevPAR.....                                                                                                                             | 215        |
| d. GOP y margen GOP .....                                                                                                                  | 216        |
| e. EBITDA hotelero .....                                                                                                                   | 218        |
| f. Comparación con competitive sets .....                                                                                                  | 219        |
| <b>4. Solvencia económica y capacidad financiera .....</b>                                                                                 | <b>221</b> |
| a. Estados financieros.....                                                                                                                | 221        |
| b. Endeudamiento .....                                                                                                                     | 222        |
| c. Liquidez .....                                                                                                                          | 224        |
| d. Capacidad para otorgar garantías .....                                                                                                  | 225        |
| e. Capacidad para aportar key money.....                                                                                                   | 227        |
| f. Solvencia de la sociedad matriz .....                                                                                                   | 228        |
| <b>5. Organización y recursos humanos del operador .....</b>                                                                               | <b>229</b> |
| a. Equipo corporativo .....                                                                                                                | 229        |
| b. Dirección regional.....                                                                                                                 | 231        |
| c. General managers.....                                                                                                                   | 232        |
| d. Revenue management .....                                                                                                                | 234        |
| e. Ventas y marketing.....                                                                                                                 | 235        |
| f. Sistemas de formación y captación de talento .....                                                                                      | 237        |
| <b>6. Referencias y reputación del operador .....</b>                                                                                      | <b>238</b> |
| a. Referencias de propietarios actuales .....                                                                                              | 238        |
| b. Propietarios que hayan terminado contratos .....                                                                                        | 240        |
| c. Prestamistas .....                                                                                                                      | 241        |
| d. Inversores institucionales.....                                                                                                         | 242        |
| e. Consultores y asset managers .....                                                                                                      | 243        |
| f. Conflictos, litigios y antecedentes relevantes .....                                                                                    | 244        |
| <b>Capítulo 5. Due diligence comercial de la marca hotelera: distribución, reservas, fidelización y capacidad de generar ingresos.....</b> | <b>250</b> |
| <b>1. Valor comercial de la marca .....</b>                                                                                                | <b>250</b> |
| a. Reconocimiento internacional .....                                                                                                      | 250        |
| b. Reconocimiento regional .....                                                                                                           | 252        |
| c. Reconocimiento en el mercado emisor .....                                                                                               | 254        |
| d. Posicionamiento frente al competitive set .....                                                                                         | 256        |
| e. Perfil de cliente.....                                                                                                                  | 258        |

|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| f. Capacidad de soportar ADR superior .....                                                                                 | 260        |
| <b>2. Sistema central de reservas .....</b>                                                                                 | <b>261</b> |
| a. Central Reservation System (CRS) .....                                                                                   | 261        |
| b. Contribución de reservas de la marca .....                                                                               | 263        |
| c. Reservas directas .....                                                                                                  | 265        |
| d. Call centres .....                                                                                                       | 267        |
| e. Integración con GDS .....                                                                                                | 269        |
| f. Integración con canales digitales .....                                                                                  | 270        |
| <b>3. Programa de fidelización .....</b>                                                                                    | <b>272</b> |
| a. Número y perfil de miembros .....                                                                                        | 272        |
| b. Penetración en el mercado objetivo .....                                                                                 | 273        |
| c. Contribución al hotel .....                                                                                              | 274        |
| d. Coste de participación .....                                                                                             | 275        |
| e. Redención de puntos .....                                                                                                | 276        |
| f. Impacto económico neto del programa .....                                                                                | 278        |
| <b>4. Potencia comercial y de distribución .....</b>                                                                        | <b>279</b> |
| a. Web corporativa .....                                                                                                    | 279        |
| b. Aplicación móvil .....                                                                                                   | 281        |
| c. Acuerdos corporativos .....                                                                                              | 282        |
| d. Consorcios .....                                                                                                         | 283        |
| e. TMC y GDS .....                                                                                                          | 284        |
| f. Relación con OTAs y otros intermediarios .....                                                                           | 286        |
| <b>5. Revenue management y tecnología comercial .....</b>                                                                   | <b>287</b> |
| a. Revenue Management System .....                                                                                          | 287        |
| b. Pricing dinámico .....                                                                                                   | 289        |
| c. Forecast .....                                                                                                           | 290        |
| d. Gestión de inventario .....                                                                                              | 291        |
| e. Business intelligence .....                                                                                              | 293        |
| f. Benchmarking .....                                                                                                       | 294        |
| <b>6. Medición del valor económico real de la marca .....</b>                                                               | <b>296</b> |
| a. Incremento esperado de ocupación .....                                                                                   | 296        |
| b. Incremento esperado de ADR .....                                                                                         | 297        |
| c. Incremento de RevPAR .....                                                                                               | 298        |
| d. Reducción del coste de adquisición .....                                                                                 | 300        |
| e. Total de fees derivados de la afiliación .....                                                                           | 301        |
| f. Beneficio incremental neto atribuible a la marca .....                                                                   | 303        |
| <b>Capítulo 6. Due diligence técnica y operativa de la marca: estándares, PIP, CAPEX, apertura y adaptación local .....</b> | <b>308</b> |
| <b>1. Brand standards .....</b>                                                                                             | <b>308</b> |
| a. Estándares obligatorios .....                                                                                            | 308        |
| b. Estándares recomendados .....                                                                                            | 310        |
| c. Posibilidad de waivers .....                                                                                             | 311        |
| d. Procedimiento de modificación de estándares .....                                                                        | 313        |
| e. Coste de actualización .....                                                                                             | 314        |
| f. Control del propietario sobre cambios futuros .....                                                                      | 315        |
| <b>2. Property Improvement Plan (PIP) .....</b>                                                                             | <b>317</b> |
| a. PIP en hoteles existentes .....                                                                                          | 317        |
| b. Obras obligatorias .....                                                                                                 | 318        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| c. FF&E.....                                                                                           | 319        |
| d. OS&E.....                                                                                           | 321        |
| e. Calendario de ejecución .....                                                                       | 322        |
| f. Presupuesto y contingencias.....                                                                    | 323        |
| <b>3. Technical Services Agreement .....</b>                                                           | <b>324</b> |
| a. Revisión del proyecto .....                                                                         | 324        |
| b. Diseño arquitectónico .....                                                                         | 326        |
| c. Interiorismo .....                                                                                  | 327        |
| d. Instalaciones.....                                                                                  | 328        |
| e. Habitaciones y zonas comunes.....                                                                   | 329        |
| f. Honorarios de asistencia técnica .....                                                              | 331        |
| <b>4. Pre-opening .....</b>                                                                            | <b>332</b> |
| a. Pre-opening budget.....                                                                             | 332        |
| b. Contratación de personal .....                                                                      | 333        |
| c. Formación .....                                                                                     | 334        |
| d. Ventas previas a apertura .....                                                                     | 336        |
| e. Marketing de lanzamiento .....                                                                      | 337        |
| f. Working capital inicial .....                                                                       | 338        |
| <b>5. Adaptación de la marca a España y Latinoamérica .....</b>                                        | <b>339</b> |
| a. Normativa hotelera .....                                                                            | 339        |
| b. Urbanismo y licencias .....                                                                         | 340        |
| c. Normativa laboral.....                                                                              | 341        |
| d. Fiscalidad .....                                                                                    | 342        |
| e. Protección de consumidores y datos .....                                                            | 343        |
| f. Adaptación cultural y comercial.....                                                                | 344        |
| <b>6. Riesgo de futuras inversiones impuestas por la marca.....</b>                                    | <b>345</b> |
| a. Renovaciones periódicas .....                                                                       | 345        |
| b. Cambios de imagen .....                                                                             | 346        |
| c. Nuevos estándares tecnológicos .....                                                                | 347        |
| d. Sostenibilidad y eficiencia energética .....                                                        | 348        |
| e. Reformas exigidas por reposicionamiento de marca .....                                              | 349        |
| f. Mecanismos contractuales de control del CAPEX .....                                                 | 350        |
| <b>PARTE TERCERA. ....</b>                                                                             | <b>355</b> |
| <b>RFP COMPETITIVO PARA LA SELECCIÓN DEL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA .....</b>                        | <b>355</b> |
| <b>Capítulo 7. Preparación del Request for Proposal (RFP) para operadores y marcas hoteleras .....</b> | <b>355</b> |
| <b>1. Objetivos del proceso competitivo .....</b>                                                      | <b>355</b> |
| a. Generar competencia entre operadores .....                                                          | 355        |
| b. Comparar modelos homogéneos .....                                                                   | 357        |
| c. Maximizar aportaciones económicas .....                                                             | 359        |
| d. Reducir fees.....                                                                                   | 361        |
| e. Mejorar derechos del propietario .....                                                              | 363        |
| f. Mantener alternativas hasta la selección final.....                                                 | 364        |
| <b>2. Preparación del Information Memorandum.....</b>                                                  | <b>366</b> |
| a. Descripción del activo.....                                                                         | 366        |
| b. Ubicación y mercado .....                                                                           | 368        |
| c. Programa funcional .....                                                                            | 370        |
| d. Número y tipología de habitaciones .....                                                            | 371        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| e. Instalaciones complementarias.....                                                          | 373        |
| f. Calendario del proyecto .....                                                               | 375        |
| <b>3. Data room para operadores .....</b>                                                      | <b>376</b> |
| a. Proyecto arquitectónico .....                                                               | 376        |
| b. Estudio de mercado.....                                                                     | 377        |
| c. Business plan .....                                                                         | 379        |
| d. Presupuesto de inversión .....                                                              | 380        |
| e. Licencias y situación urbanística.....                                                      | 381        |
| f. Información jurídica y societaria necesaria.....                                            | 382        |
| <b>4. Long list y short list de operadores .....</b>                                           | <b>384</b> |
| a. Identificación de grupos hoteleros.....                                                     | 384        |
| b. Identificación de marcas .....                                                              | 385        |
| c. Eliminación de candidatos incompatibles .....                                               | 386        |
| d. Conflictos territoriales.....                                                               | 387        |
| e. Capacidad real de apertura .....                                                            | 389        |
| f. Formación de la short list.....                                                             | 390        |
| <b>5. Contenido obligatorio del RFP .....</b>                                                  | <b>391</b> |
| a. Marca propuesta .....                                                                       | 391        |
| b. Modelo contractual .....                                                                    | 393        |
| c. Fees.....                                                                                   | 394        |
| d. Garantías .....                                                                             | 396        |
| e. Key money y aportaciones .....                                                              | 397        |
| f. Proyecciones operativas .....                                                               | 398        |
| <b>6. Organización y calendario del proceso .....</b>                                          | <b>400</b> |
| a. Envío del RFP .....                                                                         | 400        |
| b. Confidentiality agreement .....                                                             | 401        |
| c. Visitas al activo .....                                                                     | 403        |
| d. Preguntas y respuestas .....                                                                | 404        |
| e. Fecha límite de ofertas .....                                                               | 405        |
| f. Presentaciones y selección final.....                                                       | 406        |
| <b>Capítulo 8. Análisis y comparación económica de las ofertas de operadores y marcas.....</b> | <b>411</b> |
| <b>1. Normalización de las propuestas recibidas.....</b>                                       | <b>411</b> |
| a. Homogeneización de hipótesis.....                                                           | 411        |
| b. Conversión de monedas .....                                                                 | 413        |
| c. Inflación .....                                                                             | 415        |
| d. Periodos de estabilización .....                                                            | 417        |
| e. Comparación de escenarios equivalentes .....                                                | 419        |
| f. Identificación de hipótesis agresivas o conservadoras .....                                 | 421        |
| <b>2. Comparación de proyecciones de explotación.....</b>                                      | <b>422</b> |
| a. Ocupación.....                                                                              | 422        |
| b. ADR.....                                                                                    | 424        |
| c. RevPAR.....                                                                                 | 426        |
| d. Ingresos totales .....                                                                      | 427        |
| e. GOP.....                                                                                    | 429        |
| f. EBITDA y flujo disponible para el propietario .....                                         | 430        |
| <b>3. Comparación del coste total de los fees .....</b>                                        | <b>432</b> |
| a. Base management fee .....                                                                   | 432        |
| b. Incentive management fee .....                                                              | 433        |
| c. Royalty .....                                                                               | 435        |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Marketing y reservation fees .....                                                             | 436        |
| e. Loyalty y technology fees .....                                                                | 437        |
| f. Otros cargos corporativos .....                                                                | 439        |
| <b>4. Total Cost of Affiliation .....</b>                                                         | <b>440</b> |
| a. Fees directos.....                                                                             | 440        |
| b. Fees indirectos .....                                                                          | 442        |
| c. Costes obligatorios del sistema .....                                                          | 443        |
| d. Costes tecnológicos .....                                                                      | 444        |
| e. Costes de distribución .....                                                                   | 446        |
| f. CAPEX asociado a la marca.....                                                                 | 447        |
| <b>5. Valor actual de cada propuesta .....</b>                                                    | <b>449</b> |
| a. Flujo de caja para el propietario.....                                                         | 449        |
| b. Valor Actual Neto .....                                                                        | 451        |
| c. TIR .....                                                                                      | 452        |
| d. Impacto de key money .....                                                                     | 453        |
| e. Impacto de garantías.....                                                                      | 454        |
| f. Valor residual y efecto sobre la venta futura .....                                            | 455        |
| <b>6. Matriz económica comparativa .....</b>                                                      | <b>457</b> |
| a. Rentabilidad.....                                                                              | 457        |
| b. Riesgo .....                                                                                   | 458        |
| c. Aportación del operador .....                                                                  | 459        |
| d. Coste de contratación .....                                                                    | 460        |
| e. Flexibilidad.....                                                                              | 461        |
| f. Sensibilidad a distintos escenarios .....                                                      | 462        |
| <b>Capítulo 9. Evaluación cualitativa, BAFO y selección definitiva del operador y la marca ..</b> | <b>469</b> |
| <b>1. Matriz de puntuación cualitativa .....</b>                                                  | <b>469</b> |
| a. Capacidad comercial.....                                                                       | 469        |
| b. Experiencia operativa .....                                                                    | 471        |
| c. Equipo propuesto .....                                                                         | 473        |
| d. Tecnología .....                                                                               | 475        |
| e. Reputación .....                                                                               | 477        |
| f. Relación prevista propietario-operador.....                                                    | 478        |
| <b>2. Management presentation.....</b>                                                            | <b>480</b> |
| a. Presentación del operador .....                                                                | 480        |
| b. Presentación de la marca .....                                                                 | 481        |
| c. Plan comercial.....                                                                            | 482        |
| d. Revenue strategy.....                                                                          | 484        |
| e. Staffing .....                                                                                 | 485        |
| f. Plan de apertura o transición .....                                                            | 487        |
| <b>3. Entrevistas con el equipo directivo .....</b>                                               | <b>488</b> |
| a. Responsable de desarrollo .....                                                                | 488        |
| b. Responsable regional de operaciones.....                                                       | 489        |
| c. Revenue management.....                                                                        | 490        |
| d. Ventas.....                                                                                    | 491        |
| e. Finanzas .....                                                                                 | 493        |
| f. General manager propuesto .....                                                                | 494        |
| <b>4. Best and Final Offer (BAFO) .....</b>                                                       | <b>495</b> |
| a. Solicitud formal .....                                                                         | 495        |
| b. Revisión de fees.....                                                                          | 497        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| c. Mejora de garantías .....                                                                           | 498        |
| d. Mejora de key money .....                                                                           | 499        |
| e. Mejora de performance test .....                                                                    | 500        |
| f. Mejora de derechos de terminación .....                                                             | 501        |
| <b>5. Selección del preferred bidder .....</b>                                                         | <b>503</b> |
| a. Criterios de decisión .....                                                                         | 503        |
| b. Reserva de candidato alternativo .....                                                              | 504        |
| c. Aprobaciones internas .....                                                                         | 505        |
| d. Exclusividad limitada .....                                                                         | 507        |
| e. Calendario de negociación .....                                                                     | 507        |
| f. Condiciones para mantener la exclusividad .....                                                     | 509        |
| <b>6. De la oferta al contrato .....</b>                                                               | <b>510</b> |
| a. Letter of Intent .....                                                                              | 510        |
| b. Memorandum of Understanding .....                                                                   | 511        |
| c. Term sheet .....                                                                                    | 512        |
| d. Exclusivity agreement .....                                                                         | 514        |
| e. Due diligence final .....                                                                           | 515        |
| f. Negociación de la documentación definitiva .....                                                    | 516        |
| <b>PARTE CUARTA. ....</b>                                                                              | <b>521</b> |
| <b>FEES, GARANTÍAS, KEY MONEY Y NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO CON EL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA .....</b> | <b>521</b> |
| <b>Capítulo 10. Negociación de fees y coste económico total del operador y de la marca.....</b>        | <b>521</b> |
| <b>1. Base management fee.....</b>                                                                     | <b>521</b> |
| a. Base de cálculo .....                                                                               | 521        |
| b. Ingresos incluidos y excluidos .....                                                                | 523        |
| c. Escalas.....                                                                                        | 525        |
| d. Ramp-up inicial .....                                                                               | 526        |
| e. Límites .....                                                                                       | 527        |
| f. Comparación entre operadores .....                                                                  | 528        |
| <b>2. Incentive management fee .....</b>                                                               | <b>530</b> |
| a. GOP .....                                                                                           | 530        |
| b. Adjusted GOP o AGOP .....                                                                           | 531        |
| c. Escalas progresivas .....                                                                           | 533        |
| d. Umbrales mínimos .....                                                                              | 534        |
| e. Owner's priority .....                                                                              | 536        |
| f. Stand-aside y recuperación posterior .....                                                          | 537        |
| <b>3. Fees de franquicia .....</b>                                                                     | <b>539</b> |
| a. Initial fee .....                                                                                   | 539        |
| b. Royalty .....                                                                                       | 540        |
| c. Marketing fee .....                                                                                 | 542        |
| d. Reservation fee .....                                                                               | 543        |
| e. Loyalty fee .....                                                                                   | 545        |
| f. Technology fee .....                                                                                | 546        |
| <b>4. Centralised services y otros cargos .....</b>                                                    | <b>547</b> |
| a. Contabilidad .....                                                                                  | 547        |
| b. Recursos humanos .....                                                                              | 549        |
| c. Compras .....                                                                                       | 549        |
| d. IT .....                                                                                            | 551        |

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| e. Formación.....                                                                                       | 552        |
| f. Servicios regionales y corporativos .....                                                            | 553        |
| <b>5. Costes ocultos o insuficientemente visibles .....</b>                                             | <b>554</b> |
| a. Reembolsos de gastos .....                                                                           | 554        |
| b. Personal corporativo .....                                                                           | 555        |
| c. Travel expenses .....                                                                                | 556        |
| d. Compras vinculadas.....                                                                              | 557        |
| e. Proveedores obligatorios .....                                                                       | 558        |
| f. Modificaciones futuras de las tarifas del sistema .....                                              | 559        |
| <b>6. Negociación del coste total .....</b>                                                             | <b>561</b> |
| a. Cap anual .....                                                                                      | 561        |
| b. Presupuesto.....                                                                                     | 562        |
| c. Auditoría .....                                                                                      | 563        |
| d. Benchmarking.....                                                                                    | 564        |
| e. Most favoured owner clauses cuando sean negociables .....                                            | 565        |
| f. Total Effective Fee como indicador para comparar ofertas .....                                       | 567        |
| <b>Capítulo 11. Garantías, owner's priority, key money y aportaciones económicas del operador .....</b> | <b>576</b> |
| <b>1. Garantía de resultado del operador .....</b>                                                      | <b>576</b> |
| a. GOP guarantee .....                                                                                  | 576        |
| b. EBITDA guarantee.....                                                                                | 577        |
| c. Garantía de renta o flujo mínimo .....                                                               | 579        |
| d. Periodo garantizado .....                                                                            | 580        |
| e. Cap máximo.....                                                                                      | 581        |
| f. Exclusiones .....                                                                                    | 582        |
| <b>2. Owner's priority.....</b>                                                                         | <b>584</b> |
| a. Concepto .....                                                                                       | 584        |
| b. Importe fijo.....                                                                                    | 585        |
| c. Porcentaje sobre inversión .....                                                                     | 586        |
| d. Prioridad antes del incentive fee.....                                                               | 587        |
| e. Déficits acumulados .....                                                                            | 589        |
| f. Recuperación de incentive fees diferidos .....                                                       | 590        |
| <b>3. Garantías corporativas .....</b>                                                                  | <b>591</b> |
| a. Garantía de la sociedad operadora .....                                                              | 591        |
| b. Parent company guarantee .....                                                                       | 592        |
| c. Aval bancario .....                                                                                  | 594        |
| d. Depósito .....                                                                                       | 595        |
| e. Carta de crédito .....                                                                               | 596        |
| f. Garantías de cumplimiento .....                                                                      | 596        |
| <b>4. Key money.....</b>                                                                                | <b>597</b> |
| a. Concepto y finalidad .....                                                                           | 597        |
| b. Importe.....                                                                                         | 598        |
| c. Momento del desembolso.....                                                                          | 600        |
| d. Aplicación a desarrollo, reforma o pre-opening.....                                                  | 601        |
| e. Condiciones de devolución.....                                                                       | 602        |
| f. Amortización y clawback.....                                                                         | 603        |
| <b>5. Otras aportaciones del operador o de la marca.....</b>                                            | <b>604</b> |
| a. Development contribution .....                                                                       | 604        |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| b. Renovation contribution .....         | 605 |
| c. Marketing contribution .....          | 606 |
| d. Pre-opening contribution .....        | 607 |
| e. Loan .....                            | 608 |
| f. Minority equity o sliver equity ..... | 609 |

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Valor económico real de las aportaciones .....</b> | <b>611</b> |
| a. Key money frente a mayores fees .....                 | 611        |
| b. Aportación frente a mayor duración contractual .....  | 612        |
| c. Coste financiero implícito .....                      | 613        |
| d. Clawback por terminación anticipada .....             | 614        |
| e. Impacto de una venta del hotel .....                  | 615        |
| f. Comparación mediante Valor Actual Neto .....          | 616        |

## **Capítulo 12. Negociación integral del arrendamiento, HMA o franquicia y protección del propietario .....622**

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Plazo contractual y renovaciones.....</b>                                    | <b>622</b> |
| a. Initial term .....                                                              | 622        |
| b. Renewal terms.....                                                              | 624        |
| c. Renovación automática .....                                                     | 626        |
| d. Opciones del operador .....                                                     | 627        |
| e. Opciones del propietario .....                                                  | 628        |
| f. Duración compatible con la estrategia de inversión .....                        | 629        |
| <b>2. Performance test .....</b>                                                   | <b>631</b> |
| a. Test de RevPAR o RGI .....                                                      | 631        |
| b. Test de GOP .....                                                               | 632        |
| c. Test dual .....                                                                 | 634        |
| d. Periodo de estabilización .....                                                 | 635        |
| e. Right to cure .....                                                             | 636        |
| f. Consecuencias del incumplimiento.....                                           | 638        |
| <b>3. Derechos de aprobación y control del propietario.....</b>                    | <b>639</b> |
| a. Presupuesto anual .....                                                         | 639        |
| b. Business plan .....                                                             | 640        |
| c. General manager y puestos clave .....                                           | 641        |
| d. CAPEX .....                                                                     | 642        |
| e. Contratos relevantes .....                                                      | 644        |
| f. Operaciones con partes vinculadas.....                                          | 645        |
| <b>4. Exclusividad territorial y protección frente a competencia interna .....</b> | <b>646</b> |
| a. Area of Protection .....                                                        | 646        |
| b. Radio territorial .....                                                         | 647        |
| c. Marcas incluidas .....                                                          | 648        |
| d. Marcas excluidas .....                                                          | 649        |
| e. Excepciones .....                                                               | 650        |
| f. Consecuencias del incumplimiento.....                                           | 651        |
| <b>5. Venta, financiación y terminación .....</b>                                  | <b>652</b> |
| a. Terminación por incumplimiento .....                                            | 652        |
| b. Terminación por performance .....                                               | 653        |
| c. Terminación sin causa.....                                                      | 654        |
| d. Terminación por venta .....                                                     | 655        |
| e. Assignment y change of control .....                                            | 656        |
| f. Non-disturbance, reconocimiento del financiador y derechos de step-in.....      | 658        |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Negociación jurídica internacional .....</b>                                            | <b>659</b> |
| a. Legislación aplicable .....                                                                | 659        |
| b. Jurisdicción .....                                                                         | 661        |
| c. Arbitraje .....                                                                            | 662        |
| d. Fiscalidad y retenciones internacionales.....                                              | 663        |
| e. Riesgo de moneda en Latinoamérica .....                                                    | 664        |
| f. Adaptación del contrato internacional a España y a cada jurisdicción latinoamericana ..... | 666        |
| <b>PARTE QUINTA. ....</b>                                                                     | <b>681</b> |
| <b>CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA LA SELECCIÓN DEL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA ....</b>       | <b>681</b> |
| <b>Capítulo 13. Checklists para elegir el modelo, el operador y la marca hotelera.....</b>    | <b>681</b> |
| <b>1. CHECKLIST. Estrategia del propietario .....</b>                                         | <b>681</b> |
| Sección 1. a. Objetivos de rentabilidad .....                                                 | 682        |
| Sección 2. b. Horizonte de inversión .....                                                    | 682        |
| Sección 3. c. Nivel de control .....                                                          | 683        |
| Sección 4. d. Riesgo admisible.....                                                           | 684        |
| Sección 5. e. Estrategia de salida.....                                                       | 684        |
| Sección 6. f. Restricciones de financiación .....                                             | 685        |
| <b>2. CHECKLIST. Elección del modelo de explotación .....</b>                                 | <b>686</b> |
| Sección 1. a. Arrendamiento .....                                                             | 686        |
| Sección 2. b. HMA .....                                                                       | 686        |
| Sección 3. c. Franquicia .....                                                                | 687        |
| Sección 4. d. Franquicia más third-party operator .....                                       | 688        |
| Sección 5. e. Soft brand .....                                                                | 688        |
| Sección 6. f. Modelo independiente .....                                                      | 689        |
| <b>3. CHECKLIST. Selección del operador .....</b>                                             | <b>690</b> |
| Sección 1. a. Experiencia .....                                                               | 690        |
| Sección 2. b. Solvencia .....                                                                 | 690        |
| Sección 3. c. Resultados .....                                                                | 691        |
| Sección 4. d. Equipo .....                                                                    | 692        |
| Sección 5. e. Capacidad comercial.....                                                        | 692        |
| Sección 6. f. Referencias.....                                                                | 693        |
| <b>4. CHECKLIST. Selección de la marca .....</b>                                              | <b>694</b> |
| Sección 1. a. Brand fit.....                                                                  | 694        |
| Sección 2. b. Distribución .....                                                              | 694        |
| Sección 3. c. Loyalty.....                                                                    | 695        |
| Sección 4. d. CRS.....                                                                        | 696        |
| Sección 5. e. Coste de afiliación .....                                                       | 696        |
| Sección 6. f. Capacidad de generar ADR y ocupación adicionales.....                           | 697        |
| <b>5. CHECKLIST. Due diligence .....</b>                                                      | <b>698</b> |
| Sección 1. a. Due diligence corporativa.....                                                  | 698        |
| Sección 2. b. Due diligence financiera .....                                                  | 699        |
| Sección 3. c. Due diligence operativa .....                                                   | 699        |
| Sección 4. d. Due diligence comercial .....                                                   | 700        |
| Sección 5. e. Due diligence tecnológica.....                                                  | 700        |
| Sección 6. f. Due diligence jurídica .....                                                    | 701        |
| <b>6. CHECKLIST. Red flags .....</b>                                                          | <b>702</b> |
| Sección 1. a. Proyecciones excesivamente optimistas .....                                     | 702        |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Sección 2. b. Fees insuficientemente definidos .....            | 703 |
| Sección 3. c. Ausencia de garantías .....                       | 703 |
| Sección 4. d. Contratos excesivamente largos .....              | 704 |
| Sección 5. e. Performance test ineficaz .....                   | 705 |
| Sección 6. f. Restricciones graves a venta o financiación ..... | 705 |

## **Capítulo 14. Checklists para el RFP, la negociación económica y el cierre del contrato hotelero** **.....707**

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. CHECKLIST. Preparación del RFP .....</b>                         | <b>707</b> |
| Sección 1. a. Information Memorandum completo .....                    | 707        |
| Sección 2. b. Data room .....                                          | 708        |
| Sección 3. c. Long list .....                                          | 709        |
| Sección 4. d. Short list .....                                         | 709        |
| Sección 5. e. Calendario .....                                         | 710        |
| Sección 6. f. Responsables del proceso .....                           | 710        |
| <b>2. CHECKLIST. Información que debe aportar cada candidato .....</b> | <b>711</b> |
| Sección 1. a. Marca .....                                              | 712        |
| Sección 2. b. Business plan .....                                      | 712        |
| Sección 3. c. Fees .....                                               | 713        |
| Sección 4. d. Garantías .....                                          | 713        |
| Sección 5. e. Key money .....                                          | 714        |
| Sección 6. f. Condiciones contractuales principales .....              | 714        |
| <b>3. CHECKLIST. Comparación de ofertas .....</b>                      | <b>715</b> |
| Sección 1. a. Ocupación .....                                          | 715        |
| Sección 2. b. ADR y RevPAR .....                                       | 716        |
| Sección 3. c. GOP .....                                                | 716        |
| Sección 4. d. Fees .....                                               | 717        |
| Sección 5. e. Flujo del propietario .....                              | 717        |
| Sección 6. f. Valor Actual Neto .....                                  | 718        |
| <b>4. CHECKLIST. Negociación del term sheet .....</b>                  | <b>719</b> |
| Sección 1. a. Term .....                                               | 719        |
| Sección 2. b. Fees .....                                               | 719        |
| Sección 3. c. Performance test .....                                   | 720        |
| Sección 4. d. Owner's priority .....                                   | 720        |
| Sección 5. e. Key money .....                                          | 721        |
| Sección 6. f. Termination rights .....                                 | 721        |
| <b>5. CHECKLIST. Contrato definitivo .....</b>                         | <b>722</b> |
| Sección 1. a. Definiciones económicas .....                            | 722        |
| Sección 2. b. Presupuesto .....                                        | 723        |
| Sección 3. c. CAPEX y FF&E .....                                       | 723        |
| Sección 4. d. Personal .....                                           | 724        |
| Sección 5. e. Seguros e indemnizaciones .....                          | 724        |
| Sección 6. f. Auditoría y reporting .....                              | 725        |
| <b>6. CHECKLIST. Closing y transición .....</b>                        | <b>726</b> |
| Sección 1. a. Conditions precedent .....                               | 726        |
| Sección 2. b. Firma .....                                              | 727        |
| Sección 3. c. Garantías .....                                          | 727        |
| Sección 4. d. Pago del key money .....                                 | 728        |
| Sección 5. e. Pre-opening o takeover .....                             | 728        |
| Sección 6. f. Inicio efectivo de operaciones .....                     | 729        |



**Capítulo 15. Formularios técnicos para la selección y negociación del operador y la marca hotelera. Modelos listos para usar .....731**

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Formularios de inicio del proceso .....</b>             | <b>731</b> |
| a. Formulario de Investment Brief del propietario .....       | 731        |
| <b>1. FORMULARIO. Investment Brief del propietario.....</b>   | <b>731</b> |
| Sección 1. Objetivos de inversión.....                        | 732        |
| Sección 2. Límites negociadores.....                          | 732        |
| b. Formulario de definición del perfil del hotel .....        | 733        |
| <b>2. FORMULARIO. Definición del perfil del hotel .....</b>   | <b>733</b> |
| Sección 1. Características físicas .....                      | 733        |
| Sección 2. Posicionamiento objetivo.....                      | 733        |
| c. Formulario de criterios de selección.....                  | 734        |
| <b>3. FORMULARIO. Criterios de selección .....</b>            | <b>734</b> |
| Sección 1. Criterios ponderados.....                          | 734        |
| Sección 2. Condiciones eliminatorias .....                    | 734        |
| d. Formulario de long list de operadores .....                | 735        |
| <b>4. FORMULARIO. Long list de operadores .....</b>           | <b>735</b> |
| Sección 1. Candidatos identificados .....                     | 735        |
| Sección 2. Clasificación preliminar .....                     | 736        |
| e. Formulario de short list .....                             | 736        |
| <b>5. FORMULARIO. Short list .....</b>                        | <b>736</b> |
| Sección 1. Candidatos seleccionados .....                     | 736        |
| Sección 2. Justificación .....                                | 737        |
| f. Formulario de aprobación interna del proceso.....          | 737        |
| <b>6. FORMULARIO. Aprobación interna del proceso.....</b>     | <b>737</b> |
| Sección 1. Decisión .....                                     | 737        |
| Sección 2. Mandato negociador .....                           | 738        |
| <b>2. Formularios de RFP .....</b>                            | <b>738</b> |
| a. Modelo completo de Request for Proposal.....               | 738        |
| <b>7. FORMULARIO. Request for Proposal.....</b>               | <b>738</b> |
| Sección 1. Objeto del proceso .....                           | 739        |
| Sección 2. Contenido obligatorio .....                        | 739        |
| b. Cuestionario para operadores.....                          | 740        |
| <b>8. FORMULARIO. Cuestionario para operadores .....</b>      | <b>740</b> |
| Sección 1. Experiencia .....                                  | 740        |
| Sección 2. Recursos .....                                     | 740        |
| c. Cuestionario para marcas .....                             | 741        |
| <b>9. FORMULARIO. Cuestionario para marcas .....</b>          | <b>741</b> |
| Sección 1. Distribución y posicionamiento.....                | 741        |
| Sección 2. Costes y estándares.....                           | 741        |
| d. Modelo de solicitud de propuesta económica .....           | 742        |
| <b>10. FORMULARIO. Solicitud de propuesta económica .....</b> | <b>742</b> |
| Sección 1. Fees y aportaciones.....                           | 742        |
| Sección 2. Costes de ciclo de vida .....                      | 742        |
| e. Modelo de solicitud de business plan .....                 | 743        |

|                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>11. FORMULARIO. Solicitud de business plan.....</b>                 | <b>743</b> |
| Sección 1. Hipótesis comerciales.....                                  | 743        |
| Sección 2. Resultados operativos.....                                  | 743        |
| f. Modelo de instrucciones para presentación de ofertas .....          | 744        |
| <b>12. FORMULARIO. Instrucciones para presentación de ofertas.....</b> | <b>744</b> |
| Sección 1. Forma y plazo .....                                         | 744        |
| Sección 2. Reglas del proceso.....                                     | 745        |
| <b>3. Formularios de evaluación .....</b>                              | <b>745</b> |
| a. Matriz comparativa de operadores .....                              | 745        |
| <b>13. FORMULARIO. Matriz comparativa de operadores .....</b>          | <b>745</b> |
| Sección 1. Evaluación .....                                            | 745        |
| Sección 2. Resultado.....                                              | 746        |
| b. Matriz comparativa de marcas.....                                   | 746        |
| <b>14. FORMULARIO. Matriz comparativa de marcas.....</b>               | <b>746</b> |
| Sección 1. Variables.....                                              | 746        |
| Sección 2. Resultado.....                                              | 747        |
| c. Matriz comparativa de fees .....                                    | 747        |
| <b>15. FORMULARIO. Matriz comparativa de fees .....</b>                | <b>747</b> |
| Sección 1. Comparación anual estabilizada.....                         | 747        |
| Sección 2. Indicadores .....                                           | 748        |
| d. Matriz de garantías y key money .....                               | 748        |
| <b>16. FORMULARIO. Matriz de garantías y key money .....</b>           | <b>748</b> |
| Sección 1. Oferta A .....                                              | 748        |
| Sección 2. Oferta B .....                                              | 749        |
| e. Matriz de términos contractuales .....                              | 749        |
| <b>17. FORMULARIO. Matriz de términos contractuales .....</b>          | <b>749</b> |
| Sección 1. Oferta A .....                                              | 749        |
| Sección 2. Oferta B .....                                              | 750        |
| f. Scorecard final de selección .....                                  | 750        |
| <b>18. FORMULARIO. Scorecard final de selección.....</b>               | <b>750</b> |
| Sección 1. Puntuación .....                                            | 751        |
| Sección 2. Decisión .....                                              | 751        |
| <b>4. Formularios de negociación.....</b>                              | <b>751</b> |
| a. Modelo de BAFO.....                                                 | 752        |
| <b>19. FORMULARIO. Best and Final Offer.....</b>                       | <b>752</b> |
| Sección 1. Solicitud.....                                              | 752        |
| Sección 2. Declaración final requerida .....                           | 752        |
| b. Modelo de Term Sheet.....                                           | 753        |
| <b>20. FORMULARIO. Term Sheet .....</b>                                | <b>753</b> |
| Sección 1. Economía.....                                               | 753        |
| Sección 2. Contrato .....                                              | 753        |
| c. Modelo de Letter of Intent .....                                    | 755        |
| <b>21. FORMULARIO. Letter of Intent.....</b>                           | <b>755</b> |
| Sección 1. Intención comercial.....                                    | 755        |
| Sección 2. Efectos .....                                               | 755        |
| d. Modelo de Memorandum of Understanding .....                         | 756        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>22. FORMULARIO. Memorandum of Understanding .....</b>          | <b>756</b> |
| Sección 1. Marco del acuerdo .....                                | 756        |
| Sección 2. Hitos .....                                            | 756        |
| e. Modelo de acuerdo de exclusividad .....                        | 757        |
| <b>23. FORMULARIO. Acuerdo de exclusividad .....</b>              | <b>757</b> |
| Sección 1. Alcance .....                                          | 757        |
| Sección 2. Condiciones de mantenimiento .....                     | 757        |
| f. Modelo de Confidentiality Agreement .....                      | 758        |
| <b>24. FORMULARIO. Confidentiality Agreement .....</b>            | <b>758</b> |
| Sección 1. Información protegida .....                            | 758        |
| Sección 2. Uso y duración .....                                   | 758        |
| <b>5. Formularios económicos .....</b>                            | <b>759</b> |
| a. Modelo de cálculo del Total Effective Fee .....                | 759        |
| <b>25. FORMULARIO. Cálculo del Total Effective Fee .....</b>      | <b>759</b> |
| Sección 1. Inputs .....                                           | 759        |
| Sección 2. Indicadores .....                                      | 759        |
| b. Modelo de cálculo del owner's priority .....                   | 760        |
| <b>26. FORMULARIO. Cálculo del owner's priority .....</b>         | <b>760</b> |
| Sección 1. Base .....                                             | 760        |
| Sección 2. Carry-forward .....                                    | 760        |
| c. Modelo de cálculo del incentive fee .....                      | 761        |
| <b>27. FORMULARIO. Cálculo del incentive fee .....</b>            | <b>761</b> |
| Sección 1. Resultado elegible .....                               | 761        |
| Sección 2. Cálculo .....                                          | 761        |
| d. Modelo de cálculo del key money y clawback .....               | 762        |
| <b>28. FORMULARIO. Cálculo del key money y clawback .....</b>     | <b>762</b> |
| Sección 1. Key money .....                                        | 762        |
| Sección 2. Clawback .....                                         | 763        |
| e. Modelo comparativo de garantías .....                          | 763        |
| <b>29. FORMULARIO. Comparación de garantías .....</b>             | <b>763</b> |
| Sección 1. Garantía A .....                                       | 763        |
| Sección 2. Garantía B .....                                       | 764        |
| f. Modelo de Valor Actual Neto de ofertas .....                   | 764        |
| <b>30. FORMULARIO. Valor Actual Neto de ofertas .....</b>         | <b>764</b> |
| Sección 1. Oferta A .....                                         | 764        |
| Sección 2. Oferta B .....                                         | 765        |
| <b>6. Formularios de control contractual .....</b>                | <b>765</b> |
| a. Ficha resumen de términos negociados .....                     | 765        |
| <b>31. FORMULARIO. Ficha resumen de términos negociados .....</b> | <b>765</b> |
| Sección 1. Economía .....                                         | 765        |
| Sección 2. Derechos clave .....                                   | 766        |
| b. Closing checklist .....                                        | 766        |
| <b>32. FORMULARIO. Closing checklist .....</b>                    | <b>766</b> |
| Sección 1. Documentación .....                                    | 767        |
| Sección 2. Ejecución .....                                        | 767        |
| c. Checklist de condiciones precedentes .....                     | 767        |

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>33. FORMULARIO. Condiciones precedentes.....</b>                                                             | <b>767</b> |
| Sección 1. Condiciones del propietario .....                                                                    | 768        |
| Sección 2. Condiciones del operador o marca .....                                                               | 768        |
| d. Modelo anual de performance test .....                                                                       | 768        |
| <b>34. FORMULARIO. Performance test anual .....</b>                                                             | <b>768</b> |
| Sección 1. Test de RGI .....                                                                                    | 769        |
| Sección 2. Test de GOP .....                                                                                    | 769        |
| e. Modelo de auditoría de fees .....                                                                            | 770        |
| <b>35. FORMULARIO. Auditoría de fees.....</b>                                                                   | <b>770</b> |
| Sección 1. Reconciliación.....                                                                                  | 770        |
| Sección 2. Otros cargos .....                                                                                   | 770        |
| f. Modelo de revisión periódica del cumplimiento del operador.....                                              | 771        |
| <b>36. FORMULARIO. Revisión periódica del cumplimiento del operador .....</b>                                   | <b>771</b> |
| Sección 1. Cumplimiento operativo .....                                                                         | 771        |
| Sección 2. Cumplimiento contractual.....                                                                        | 771        |
| <b>PARTE SEXTA. ....</b>                                                                                        | <b>774</b> |
| <b>PRÁCTICA DE LA SELECCIÓN DEL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA: CASOS PRÁCTICOS .....</b>                         | <b>774</b> |
| <b>Capítulo 16. Casos prácticos de selección de operador y marca hotelera en España .....</b>                   | <b>774</b> |
| <b>1. Caso práctico. Hotel urbano de nueva construcción: arrendamiento frente a contrato de gestión .....</b>   | <b>774</b> |
| a. Características del proyecto .....                                                                           | 774        |
| b. Ofertas recibidas .....                                                                                      | 775        |
| c. Comparación de rentas y fees .....                                                                           | 776        |
| d. Distribución de riesgos .....                                                                                | 778        |
| e. Efecto sobre el valor del inmueble.....                                                                      | 779        |
| f. Decisión razonada del propietario .....                                                                      | 779        |
| <b>2. Caso práctico. Hotel upscale: HMA de gran cadena frente a franquicia con operador independiente .....</b> | <b>780</b> |
| a. Proyecciones de ambas alternativas .....                                                                     | 780        |
| b. Base fee e incentive fee .....                                                                               | 781        |
| c. Royalty y fees de franquicia.....                                                                            | 782        |
| d. Coste del third-party operator .....                                                                         | 783        |
| e. Flujo neto para el propietario.....                                                                          | 784        |
| f. Análisis de sensibilidad.....                                                                                | 785        |
| <b>3. Caso práctico. Conversión de hotel independiente a marca internacional .....</b>                          | <b>786</b> |
| a. Situación inicial .....                                                                                      | 786        |
| b. PIP.....                                                                                                     | 787        |
| c. Incremento esperado de ADR.....                                                                              | 788        |
| d. Incremento de ocupación .....                                                                                | 789        |
| e. Fees de la marca.....                                                                                        | 790        |
| f. Periodo de recuperación de la inversión.....                                                                 | 791        |
| <b>4. Caso práctico. Negociación del HMA de un hotel vacacional .....</b>                                       | <b>792</b> |
| a. Plazo solicitado por la cadena .....                                                                         | 792        |
| b. Performance test.....                                                                                        | 793        |
| c. Owner's priority .....                                                                                       | 793        |
| d. Garantía .....                                                                                               | 794        |
| e. Key money .....                                                                                              | 795        |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| f. Resultado de la negociación .....                                                                 | 795        |
| <b>5. Caso práctico. Selección mediante RFP competitivo .....</b>                                    | <b>796</b> |
| a. Cinco operadores invitados .....                                                                  | 796        |
| b. Tres ofertas finales .....                                                                        | 797        |
| c. Comparación económica .....                                                                       | 798        |
| d. Comparación contractual .....                                                                     | 799        |
| e. BAFO .....                                                                                        | 800        |
| f. Selección definitiva .....                                                                        | 801        |
| <b>6. Caso práctico. Error en la selección de operador .....</b>                                     | <b>801</b> |
| a. Oferta económicamente atractiva .....                                                             | 801        |
| b. Débil distribución .....                                                                          | 802        |
| c. Incumplimiento del business plan .....                                                            | 803        |
| d. Performance test defectuoso .....                                                                 | 804        |
| e. Dificultades para sustituir al operador .....                                                     | 805        |
| f. Lecciones para futuros procesos de selección .....                                                | 806        |
| <b>Capítulo 17. Casos prácticos de selección de operador y marca hotelera en Latinoamérica</b>       | <b>809</b> |
| <b>1. Caso práctico. Resort vacacional con marca internacional .....</b>                             | <b>809</b> |
| a. Demanda internacional .....                                                                       | 809        |
| b. Selección de marca .....                                                                          | 810        |
| c. HMA .....                                                                                         | 812        |
| d. Fees .....                                                                                        | 813        |
| e. Garantía .....                                                                                    | 814        |
| f. Aportación del operador .....                                                                     | 815        |
| <b>2. Caso práctico. Hotel urbano gestionado por operador regional .....</b>                         | <b>816</b> |
| a. Ventajas del conocimiento local .....                                                             | 816        |
| b. Comparación con cadena internacional .....                                                        | 816        |
| c. Costes de distribución .....                                                                      | 818        |
| d. Personal .....                                                                                    | 819        |
| e. Flexibilidad contractual .....                                                                    | 819        |
| f. Evaluación económica final .....                                                                  | 820        |
| <b>3. Caso práctico. Key money para conseguir un contrato de gestión .....</b>                       | <b>821</b> |
| a. Inversión necesaria .....                                                                         | 821        |
| b. Aportación ofrecida .....                                                                         | 822        |
| c. Incremento de fees solicitado .....                                                               | 822        |
| d. Plazo contractual .....                                                                           | 823        |
| e. Clawback .....                                                                                    | 824        |
| f. Valor económico real del key money .....                                                          | 824        |
| <b>4. Caso práctico. Proyecto con ingresos locales y fees denominados en moneda extranjera .....</b> | <b>825</b> |
| a. Riesgo de tipo de cambio .....                                                                    | 825        |
| b. Inflación .....                                                                                   | 826        |
| c. Indexación .....                                                                                  | 827        |
| d. Retenciones fiscales .....                                                                        | 828        |
| e. Transferencia internacional de fees .....                                                         | 829        |
| f. Mecanismos contractuales de protección .....                                                      | 830        |
| <b>5. Caso práctico. Franquicia internacional con operador local .....</b>                           | <b>831</b> |
| a. Contrato de franquicia .....                                                                      | 831        |
| b. Contrato de gestión .....                                                                         | 832        |
| c. Distribución de responsabilidades .....                                                           | 832        |
| d. Doble estructura de fees .....                                                                    | 834        |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| e. Brand standards .....                        | 835 |
| f. Coordinación propietario-marca-operador..... | 835 |

## 6. Caso práctico. Negociación de garantías en un mercado emergente .....836

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| a. Riesgo de apertura .....          | 836 |
| b. Garantía de resultado.....        | 837 |
| c. Parent company guarantee .....    | 838 |
| d. Cap de la garantía.....           | 839 |
| e. Exclusiones por fuerza mayor..... | 839 |
| f. Negociación final.....            | 840 |

## Capítulo 18. Casos prácticos avanzados de negociación, sustitución del operador y creación de valor hotelero .....843

### 1. Caso práctico integral. Selección de operador desde cero mediante RFP.....843

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| a. Investment brief .....  | 843 |
| b. Long list .....         | 844 |
| c. Short list.....         | 846 |
| d. RFP.....                | 847 |
| e. BAFO .....              | 848 |
| f. Selección y firma ..... | 848 |

### 2. Caso práctico. Dos operadores con propuestas aparentemente similares .....849

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| a. Comparación de business plans .....         | 849 |
| b. Normalización de hipótesis .....            | 850 |
| c. Fees efectivos .....                        | 851 |
| d. CAPEX exigido.....                          | 852 |
| e. Key money .....                             | 853 |
| f. Valor Actual Neto para el propietario ..... | 853 |

### 3. Caso práctico. Operador con fee bajo pero elevados cargos de sistema .....854

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| a. Base fee .....                               | 854 |
| b. Incentive fee .....                          | 855 |
| c. Marketing .....                              | 856 |
| d. Reservations .....                           | 856 |
| e. Loyalty y tecnología.....                    | 857 |
| f. Determinación del coste económico real ..... | 858 |

### 4. Caso práctico. Sustitución de un operador por bajo rendimiento.....859

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| a. Análisis del performance test .....           | 859 |
| b. Derecho de cure .....                         | 860 |
| c. Terminación .....                             | 861 |
| d. Selección del sustituto.....                  | 862 |
| e. Transición operativa .....                    | 863 |
| f. Protección del negocio durante el cambio..... | 863 |

### 5. Caso práctico. Venta de hotel sujeto a HMA .....864

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| a. Posición del comprador .....                 | 864 |
| b. Assignment.....                              | 865 |
| c. Terminación upon sale .....                  | 866 |
| d. Compensation .....                           | 866 |
| e. Key money pendiente de amortizar .....       | 867 |
| f. Efecto del HMA sobre el precio de venta..... | 868 |

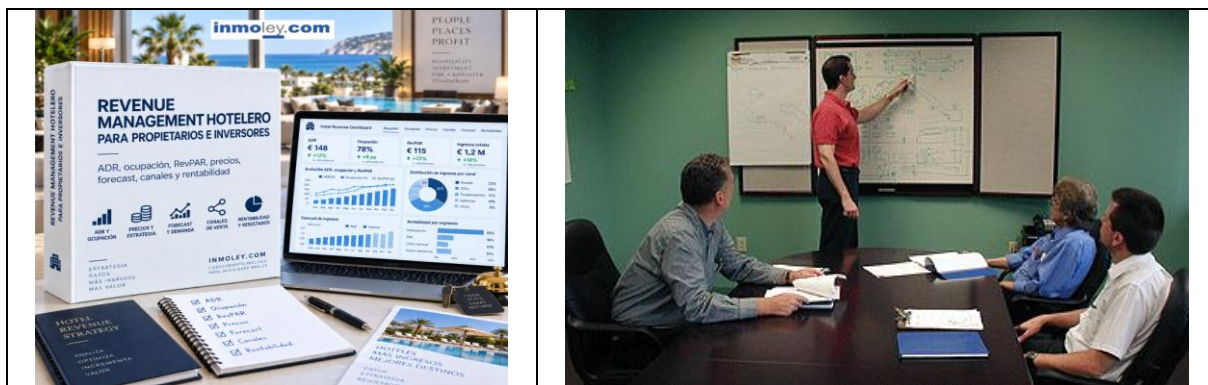
### 6. Caso práctico final. Negociación completa owner-operator-brand .....869

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| a. Situación de partida del propietario..... | 869 |
|----------------------------------------------|-----|



|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| b. RFP y ofertas de arrendamiento, HMA y franquicia.....          | 870 |
| c. Comparación de fees, garantías y key money .....               | 872 |
| d. Negociación del performance test y owner's priority .....      | 873 |
| e. Negociación de term, CAPEX, financiación, venta y salida ..... | 874 |
| f. Term sheet final y decisión de contratación .....              | 875 |

## ¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "SELECCIÓN DEL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA: ARRENDAMIENTO, GESTIÓN, FRANQUICIA, FEES, GARANTÍAS, KEY MONEY Y NEGOCIACIÓN" en 12 puntos:

1. Definir la estrategia del propietario antes de seleccionar operador, marca y modelo de explotación hotelera.
2. Analizar el mercado, el competitivo set y el posicionamiento adecuado del hotel antes de iniciar el proceso de selección.
3. Comparar arrendamiento, contrato de gestión hotelera, franquicia, third-party operator, soft brand y otros modelos híbridos.
4. Realizar la due diligence corporativa, financiera, operativa, comercial, tecnológica y jurídica del operador y de la marca hotelera.
5. Evaluar la capacidad real de una marca para generar ADR, ocupación, RevPAR, distribución internacional, reservas directas y fidelización.
6. Analizar brand standards, Property Improvement Plan, CAPEX, FF&E, OS&E, pre-opening y demás inversiones asociadas a la incorporación de una marca.
7. Preparar y gestionar un Request for Proposal competitivo para seleccionar operadores y marcas hoteleras.
8. Normalizar y comparar las ofertas mediante ocupación, ADR, RevPAR, GOP, EBITDA, flujo para el propietario, Total Cost of Affiliation y Valor Actual Neto.
9. Negociar base management fee, incentive management fee, royalties, marketing fees, reservation fees, loyalty fees, technology fees y demás costes corporativos.



10. Negociar garantías de resultado, owner's priority, key money, aportaciones económicas, parent company guarantees, performance tests y derechos de terminación.

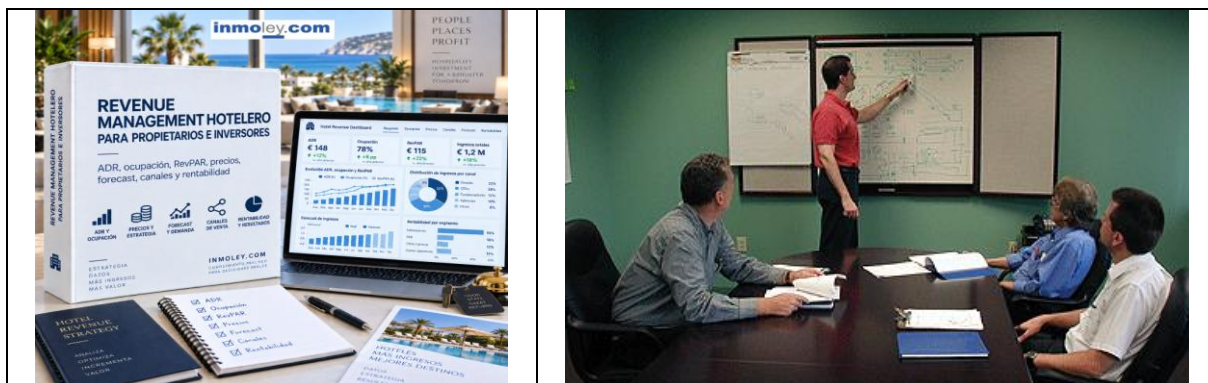


11. Proteger al propietario mediante derechos de aprobación, control del CAPEX, Area of Protection, termination upon sale, assignment, step-in rights y mecanismos de financiación y salida.



12. Aplicar checklists, formularios, matrices comparativas, BAFO, term sheets, modelos económicos y casos prácticos para seleccionar, negociar, contratar, controlar y, cuando sea necesario, sustituir al operador o la marca hotelera.

## Introducción.



### SELECCIONAR BIEN AL OPERADOR Y LA MARCA HOTELERA: UNA DECISIÓN CLAVE PARA EL VALOR DEL HOTEL

La elección del operador y de la marca hotelera es una de las decisiones más importantes que debe adoptar el propietario de un hotel. No se trata únicamente de escoger una cadena conocida o negociar unos fees aparentemente competitivos. La decisión puede condicionar durante muchos años los ingresos, la ocupación, el ADR, el RevPAR, el GOP, las necesidades de CAPEX, la financiación y, finalmente, el valor de venta del activo.

Un operador puede aportar experiencia, tecnología, revenue management, capacidad comercial y una estructura profesional de gestión. Una marca puede proporcionar distribución internacional, reservas directas, programas de fidelización y acceso a mercados que un hotel independiente tendría más dificultades para alcanzar. Pero todos estos beneficios tienen un coste y unas consecuencias contractuales que deben analizarse con rigor.

La cuestión fundamental para el propietario no es, por tanto, cuál es la marca más conocida, sino cuál genera más valor neto para su hotel.

Una propuesta con fees reducidos puede resultar cara si incorpora elevados cargos de marketing, reservas, loyalty, tecnología o servicios corporativos. Una marca capaz de incrementar el ADR puede exigir, a cambio, un Property Improvement Plan de varios millones de euros. Un operador puede ofrecer un atractivo key money inicial, pero condicionarlo a un contrato muy largo, un clawback importante o unas restricciones que dificulten posteriormente la venta del hotel.

Por eso la selección del operador y de la marca debe tratarse como una auténtica decisión de inversión.

Esta guía práctica analiza todo el proceso desde la perspectiva del propietario y del inversor.



El primer paso consiste en definir la estrategia del activo: rentabilidad objetivo, horizonte de inversión, nivel de control, riesgo admisible y estrategia de salida. Sólo después tiene sentido comparar arrendamiento, Hotel Management Agreement, franquicia, franquicia con third-party operator, soft brand o explotación independiente.

La guía explica cómo realizar la due diligence del operador y de la marca, comprobando experiencia, solvencia, resultados, distribución, programas de fidelización, sistemas de reservas, tecnología, brand standards y capacidad real para generar ingresos adicionales.

También aborda uno de los aspectos más importantes del proceso: el Request for Proposal o RFP.

Un RFP bien estructurado permite crear competencia entre operadores, exigir propuestas comparables y mejorar las condiciones económicas y contractuales antes de seleccionar al preferred bidder. A través de la BAFO pueden negociarse fees, garantías, key money, performance tests, owner's priority, duración contractual y derechos de terminación.

La comparación económica ocupa un lugar central.

No basta con comparar ocupación, ADR o GOP. Las propuestas deben normalizarse utilizando las mismas hipótesis y analizarse desde el flujo que finalmente recibe el propietario.

La guía desarrolla conceptos como Total Effective Fee, Total Cost of Affiliation y Valor Actual Neto para descubrir el verdadero coste económico de cada alternativa.

También se presta especial atención a las garantías y aportaciones del operador.

Una GOP guarantee no es lo mismo que un owner's priority. Un key money no debe valorarse únicamente por su importe nominal. Una parent company guarantee sólo es útil si la sociedad que la presta dispone realmente de solvencia.

Cada instrumento debe estudiarse teniendo en cuenta su duración, sus límites y las condiciones que lo acompañan.

La negociación del contrato resulta igualmente decisiva.

Plazo, renovaciones, performance test, right to cure, aprobación de presupuestos, CAPEX, General Manager, Area of Protection, assignment, termination upon sale y derechos del financiador pueden afectar directamente al valor futuro del inmueble.



Una de las ideas esenciales de esta guía es sencilla: la salida debe negociarse al entrar.

Un contrato puede funcionar correctamente durante años y convertirse en un problema cuando aparece un comprador. Por eso el propietario debe conocer desde el principio cuánto costaría sustituir al operador, terminar el contrato o vender el hotel libre de gestión.

La guía completa esta metodología con numerosos casos prácticos, checklists y formularios destinados a transformar la teoría en herramientas profesionales de trabajo.

Investment Brief, long list, short list, RFP, BAFO, term sheet, matrices comparativas, modelos de cálculo de fees, owner's priority, key money, clawback, performance test y auditoría de fees permiten organizar de forma sistemática todo el proceso.

El objetivo final es que el propietario deje de reaccionar ante las propuestas de las cadenas y pase a dirigir la negociación.

Que no pregunte únicamente cuánto cobra el operador, sino cuánto valor genera.

Que no valore únicamente cuánto key money recibe, sino cuánto le cuesta obtenerlo.

Que no se conforme con un performance test porque figure en el contrato, sino que compruebe si realmente puede utilizarlo.

Y que no descubra las restricciones de venta cuando ya tenga un comprador delante.

Seleccionar operador y marca hotelera exige combinar conocimiento hotelero, análisis financiero y capacidad contractual.

Una buena decisión puede incrementar los ingresos, mejorar la rentabilidad y elevar el valor del activo.

Una mala decisión puede vincular al propietario durante décadas a una estructura cara, rígida y difícil de sustituir.

Esta guía proporciona una metodología práctica para distinguir entre ambas situaciones y afrontar la negociación con mayor información, capacidad de comparación y control.

Porque en inversión hotelera no basta con conseguir una buena marca.

Hay que conseguir la marca adecuada, con el operador adecuado y, sobre todo, con el contrato adecuado.