

# **LAS CONTROVERSIAS EN EL SECTOR HOTELERO**

Modelo de cláusulas para la resolución de controversias  
operativas propias de la explotación hotelera

**PARTE 1**

**Grupo de Trabajo sobre arbitraje internacional en  
materia de Turismo y Hoteles**



**CIAM - CIAR**

Centro Internacional de Arbitraje de Madrid  
Centro Iberoamericano de Arbitraje

**© Madrid (España), junio 2024**

Este documento es fruto del trabajo del Grupo de Trabajo y no representa la posición de CIAM-CIAR. No constituye, tampoco, asesoramiento jurídico de ningún tipo respecto de una disputa específica.

## ÍNDICE

I.	PRÓLOGO.....	3
II.	PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	5
III.	MODÉLOS DE CLÁUSULAS .....	7
	A. Resolución previa de controversias por experto independiente .....	7
	1. Su contexto .....	7
	2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto .....	8
	3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto .....	8
	4. Texto de la cláusula .....	9
	B. Disputas derivadas de la elaboración, revisión y/o aprobación del presupuesto operativo de gestión hotelera .....	14
	1. Su contexto .....	14
	2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto .....	15
	3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto .....	16
	4. Texto de la cláusula .....	17
	C. Nombramiento del personal clave .....	20
	1. Su contexto .....	20
	2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto .....	21
	3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto .....	21
	4. Texto de la cláusula .....	22

## I. PRÓLOGO

Que en nuestro país el Turismo es importante, es una obviedad. Solo en el 2023 supuso el 12,8 % de su PIB, aportándole casi 190 mil millones de euros. Pasada la pandemia, los niveles de actividad en el sector no han parado de crecer en porcentajes anuales de más de dos cifras, impulsando en un 70,8 % el crecimiento real de la economía española. España es, y debiéramos estar orgullosos de ello, una de las mayores potencias turísticas mundiales.

Pero además, y esto a veces no parece tan evidente, en nuestro país se sabe mucho de turismo. Mucho. Muchísimo. Y no es casualidad. Nuestras líneas aéreas son punteras, se han desarrollado innovaciones digitales y tecnológicas de primer nivel en plataformas de reservas de nuestro país, nuestras agencias online y tradicionales nada tienen que envidiar, o superan, a las existentes en otros países. Y qué decir de cómo nuestras infraestructuras de transporte (aunque siempre serán objeto de mejora) están pensadas, no solo para dar respuesta a las necesidades de los residentes, sino también para dar soporte a las infinitas actividades de oferta complementaria que nuestro país ha sabido articular y ofrecer: patrimonio histórico y cultural, riqueza natural, oferta gastronómica, deportiva, enológica, turismo de negocios, de interior, de compras.... Hasta la forma en que ordenamos nuestras playas o protegemos nuestras costas han servido de ejemplo a otros países de nuestro entorno.

Y si hay una actividad de la que sin duda debiéramos sentir un orgullo especial es la actividad hotelera y de alojamiento. Un sector tremendamente meteorizado en el que conviven más de 16.000 establecimientos, con más de 12.000 empresas de las que solo 200 de ellas pueden calificarse como cadenas hoteleras y en el que la presencia de las empresas familiares y las PYMES es mayoritaria.

Y cuando nos acercamos un poco a entender su estructura, vemos que su desarrollo se ha producido no solo en la vertiente del operador, con compañías de rango internacional presentes en la casi totalidad del globo terráqueo y con una fuerte presencia en Iberoamérica, sino también en la posición del propietario de la unidad de negocio. La evolución en las figuras de los fondos de inversión nacionales o el desarrollo de la función del gestor del activo hotelero (*asset manager* en su terminología anglosajona) ha sido meteórica en esta última década, contribuyendo a la modernización, profesionalización y mejora de los estándares, no solo de activos ya ubicados en enclaves privilegiados, sino en la forma en que hoy se desarrolla la propia actividad de comercialización y operación de nuestros hoteles.

El mercado hotelero tiende desde hace ya más de una década hacia modelos en los que la propiedad, la titularidad del establecimiento, se desliga de la actividad que sobre el mismo se desarrolla, pasando a fórmulas de muy diferente tipología en las que, dependiendo de la sofisticación de las partes, han generado acuerdos contractuales de muy alta complejidad. Lejos quedan ya los contratos de arrendamiento o gestión hotelera que apenas ocupaban folio y medio.

Y ese "*corpus contractual*" se ha generado bajo la clara influencia y prácticas del mercado anglosajón, dejando de lado (a veces intencionadamente, otras por pura necesidad), los principios de un derecho continental europeo que sigue claramente presente no ya solo en el Viejo Continente sino en los países que conforman Iberoamérica.

En toda relación comercial entre empresas, y la operación hotelera es una de ellas, existen puntos de fricción. El trabajo que ahora se presenta parte de la identificación de los puntos más críticos, ofreciendo fórmulas equilibradas y transparentes. Detectada la posible disputa (las que aparecen en el texto pueden dar fe de que son auténticas y vividas en primera persona por los participantes del grupo de trabajo) se ofrece de inicio una redacción para navegar en cada una de esas situaciones identificadas, siempre desde el equilibrio entre los intereses en juego (propietario, por un lado, y operador hotelero por la otra), y con la necesaria flexibilidad en la forma, modo y plazos de abordarlo.

Las propuestas no están pensadas para dar respuesta a la disputa, sino para atajarla mediante sistemas de resolución alternativa, con la clara finalidad de evitar el enquistamiento de situaciones que pueden, no ya solo bloquear, sino enturbiar o finalmente acabar de manera más o menos traumática con la relación comercial existente.

Estamos ante lo que podría calificarse como un hito histórico para la industria hotelera en el (hasta la fecha) primer esfuerzo por estandarizar la regulación contractual de una serie de procesos críticos que forman parte de la vida ordinaria de un contrato de arrendamiento de industria o de gestión hotelera. El trabajo ha sido realizado bajo el impulso y tutela de tres grandes despachos nacionales (Cuatrecasas, Uría Menéndez y Garrigues), pero participado también por representantes de los principales eslabones de la cadena de valor de la operación hotelera desde todas las visiones del prisma que lo integra. Por ello, debo dar mis más sinceras felicitaciones a los participantes de este grupo de trabajo que, aportando su mucha inteligencia, han puesto en nuestras manos un texto que, por su claridad e indudable utilidad, está llamado a crecer y convertirse en una referencia en el mercado.

**D. Juan Ignacio Pardo**  
Presidente de la Comisión de Turismo  
Cámara de Comercio de España  
Chief Real Estate Officer  
Meliá Hotels International

## II. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

Los datos del sector del turismo en España y de España son abrumadores: a día de hoy el peso internacional de nuestro país en el ámbito turístico, tanto como destino, pero también como imán de inversión interna a la vez que exportador de *know how*, está fuera de toda duda.

Nuestro país ocupa la segunda posición por llegada de turistas y gasto turístico a nivel mundial<sup>1</sup>, hasta el punto de que la actividad turística alcanzó los 155.946 millones de euros en 2022, un 11,6 % del PIB<sup>2</sup>. Y todo indica que la situación, no sólo se mantendrá, sino que crecerá.

A nivel hotelero, como particular e importantísimo eslabón de esta gran cadena, nuestro país está en el punto de mira de la inversión hotelera, siendo líder en la inversión en Europa y habiendo alcanzado un total de 4.052 millones de euros de inversión en 2023<sup>3</sup>. A ello se unen los excelentes resultados de los indicadores de rendimiento hotelero<sup>4</sup>.

No hay duda: el protagonismo y liderazgo de España en la industria turística en general y hotelera en particular es indiscutible. Y lo es, además, con una clara vocación internacional, donde el polo iberoamericano, por el hermanamiento idiomático y cultural, cobra especial importancia.

La relevancia del sector turístico en España y del sector turístico español muestra toda su magnitud si tenemos en cuenta que, como dice la ONU, el turismo debe ser un motor de crecimiento económico, desarrollo inclusivo y sostenibilidad ambiental.

En este contexto, era obligado que CIAM – CIAR contara con un Grupo de Trabajo de Turismo y Hoteles, donde escuchar a este sector tan representativo y acercar el arbitraje a las particularidades del mismo.

La actividad del Grupo se centró inicialmente en identificar la tipología más habitual de disputas operativas con las que se enfrenta el sector, como paso previo necesario para tratar sobre la mejor forma para solucionarlas. Y por mejor forma, siempre el Grupo ha entendido la más ágil, económica y, preferiblemente, sin trascender la cancha del propio contrato.

Si bien el concepto *turismo* es inmenso y rico, la necesidad de avanzar eficientemente hacia un resultado concreto hizo que, desde el primer momento, el trabajo se focalizara en lo concerniente al sector hotelero en particular. Sin que ello implique demérito del resto de agentes de la cadena de valor, a los que este Grupo deberá también prestar atención en siguientes trabajos.

Gracias a ello los miembros del Grupo elaboraron en un primer momento un listado amplio de controversias operativas de carácter recurrente entre el propietario y el explotador/operador de un establecimiento. Una vez identificadas esas controversias, se discutió sobre la mejor manera de su resolución: vía un tercero independiente o vía arbitraje en última instancia.

Hecho ese análisis, se decidió sobre la conveniencia de estandarizar determinadas cláusulas para el desbloqueo de estas disputas, y ello desde un plano de equilibrio, teniendo en cuenta los

---

<sup>1</sup> Fuente: Inversión Hotelera España 2023, Colliers.

<sup>2</sup> Fuente: INE.

<sup>3</sup> Fuente: Inversión Hotelera España 2023, Christie & Co.

<sup>4</sup> Fuente: Inversión Hotelera España 2023, Christie & Co.

intereses, a veces contrapuestos, que pueden tener las distintas partes de la controversia o, incluso, en función de la tipología contractual en la que nos encontremos.

Las disputas operativas que se identifican en este trabajo no son, ni las únicas, ni quizás las más importantes, sino una selección de entre las que fueron identificadas por el Grupo y que explica que este documento se subtitule Parte 1. Esperamos y confiamos en poder ofrecer subsiguientes “n” partes.

Ese trabajo culmina con este informe, en el que se presentan las cláusulas de (i) resolución previa de controversias operativas por un experto independiente -con una clara vocación de marco o punto de referencia al que visitar por todas las demás cláusulas-; (ii) resolución de disputas derivadas de la elaboración, revisión y/o aprobación del presupuesto operativo de gestión hotelera y (iii) resolución de disputas sobre el nombramiento del personal.

Por último, debemos advertir que con este trabajo no se pretende dar ejemplo de cuál es la mejor cláusula al respecto, ya que la cláusula ideal es la que consigue el consenso de las partes que la firman, considerando los matices y claroscuros que cada particular relación tiene.

Por el contrario, la finalidad no es otra que compartir conocimiento con el que estimular la inspiración de cualquiera que deba afrontar el análisis de estas cuestiones, o la redacción de una cláusula sobre la materia.

Esperamos que consideren este trabajo de utilidad y les invitamos a seguir contribuyendo a este Grupo de Trabajo.

**D. David Vich Comas**

Presidente del Grupo de Trabajo

GARRIGUES

Socio y responsable global de su industria Turismo y Hoteles

### III. MODÉLOS DE CLÁUSULAS

#### A. Resolución previa de controversias por experto independiente<sup>5</sup>

##### 1. Su contexto

La operación hotelera es una actividad dinámica y transversal que requiere de soluciones ágiles y eficaces. Como decimos en este sector, una habitación o una reserva no vendida es un activo que ya no se recupera. A ello se añade que es un sector muy atomizado, donde la propiedad de casi 16.000 hoteles existentes en España reside aún en muchas manos y donde aproximadamente 600 operadores nacionales e internacionales competimos por tratar de ganar la confianza de esos propietarios.

Las relaciones contractuales del sector hotelero, cuando éstas se ven residenciadas en modelos de gestión o de arrendamiento de industria, representan un claro ejemplo del ejercicio de confianza empresarial que un propietario deposita en su operador, representación de aquello que el Derecho Romano anticipaba en su locución "*intuitu personae*".

Y es el Derecho Romano, como modelo de soluciones prácticas a problemas concretos y reales, el que seguro ha inspirado este trabajo del Grupo de Trabajo de CIAM – CIAR a la hora de elaborar esta cláusula de "resolución de controversias por experto independiente".

La estructura y desarrollo de esta cláusula responde precisamente a esta necesidad de agilizar soluciones eficaces que, lejos de minar la confianza entre partes con propuestas complejas o ineficientes, permite estructurar de forma aséptica y transparente un mecanismo de resolución de ciertos conflictos perfectamente estandarizable.

La confianza que el propietario hotelero deposita en su operador es - esencialmente - el bien jurídicamente a proteger por el operador en un contrato de operación hotelera (singularmente en la gestión hotelera) y, por ello, articular y anticipar mecanismos útiles de resolución de ciertas disputas que pueden erosionar innecesariamente esa relación de confianza durante la vida del contrato es verdaderamente recomendable.

Y es ahora, con un sector cada vez más profesionalizado y donde tanto las propiedades como los operadores se comportan de una forma más madura y técnicamente más sofisticada, cuando existe el caldo de cultivo ideal para que soluciones como esta cláusula se integren dentro de la mecánica contractual del sector hasta convertirse en aquello que los romanos calificaban de "*recte et rite*" en su derecho consuetudinario.

Sólo me resta dar la enhorabuena a CIAM – CIAR y a este Grupo de Trabajo de Turismo y Hoteles por esta iniciativa e invitarles a seguir profundizando en soluciones valiosas que con seguridad nuestro sector acogerá con avidez y prontitud.

**D. Mariano Pérez de Cáceres**  
Chief Legal & Compliance Officer  
Meliá Hotels International

---

<sup>5</sup> Cláusula preparada por David Vich y Lisette Hernández (Garrigues).



## 2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto

- Este modelo de cláusula pretende ser un estándar de cláusula en un escenario balanceado, que permita la solución de aquellas controversias que los miembros del Grupo de Trabajo Turismo y Hoteles de CIAM – CIAR han identificado que podrían ser resueltas por un experto independiente antes de ser sometidas a un árbitro/tribunal arbitral.
- Se trata de disputas fundamentalmente de carácter operativo que pueden surgir en las relaciones de gestión hotelera o de arrendamiento de industria hotelera (o inmueble hotelero) y requieren una solución rápida de modo que no se interfiera con la operación ordinaria del establecimiento hotelero.
- No se ha considerado necesario diferenciar este modelo de cláusula en relación con los contratos de gestión hotelera y arrendamiento de industria hotelera (o inmueble hotelero).
- Se pretende ofrecer un modelo de cláusula que pueda ser adaptado por las partes en cada caso concreto y en función del contrato. Así, por ejemplo, las partes pueden ampliar o reducir el catálogo de controversias cuya resolución debe someterse a un experto independiente.
- Para la elaboración del modelo de cláusula propuesto se ha tomado en consideración, además, el *Código de buenas prácticas arbitrales del Club Español del Arbitraje* en relación con su sección quinta (“*Deberes de los peritos*”).

## 3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto

- El modelo de cláusula se construye sobre la división de tres grandes bloques de controversias: (i) de carácter contable, (ii) de carácter técnico y (iii) de carácter sectorial.
- Se propone una definición genérica de cada una de las tipologías de controversias referidas, además de una específica referencia a apartados del contrato que cualifican como tal.
- La cláusula puede ser empleada para la resolución de cualquier otra controversia que pueda surgir en un contrato de gestión hotelera o de arrendamiento de establecimiento hotelero, siempre que así lo acuerden las partes durante la negociación del contrato o, incluso, una vez surgida la controversia.
- En su elaboración, se ha asumido que en el contrato debe existir una única cláusula de resolución por medio de experto independiente, que sirva para la resolución de todos los tipos de controversias llamadas a ser resueltas por dicho experto. De ahí que sea importante que, a lo largo del cuerpo del contrato, en aquellas cláusulas que anticipen el conflicto, exista una referencia cruzada a la cláusula de resolución de experto independiente.

#### 4. Texto de la cláusula

##### 1.1. Controversias que someter a un EXPERTO INDEPENDIENTE

*Cuando así se prevea expresamente en el presente Contrato, y en cualquier caso cuando así lo acuerden voluntariamente las Partes, las Partes someterán a la opinión de un EXPERTO INDEPENDIENTE en los términos previstos en la presente cláusula, cualesquiera de las siguientes controversias relacionadas con el cumplimiento del Contrato<sup>6</sup>:*

###### a. CONTROVERSIAS CONTABLES

*Controversias relativas a la interpretación y aplicación de la normativa contable aplicable a los estados financieros del Hotel<sup>7</sup>.*

*En todo caso, a los efectos de la presente cláusula, se entenderán como CONTROVERSIAS CONTABLES cualesquiera discrepancias relacionadas con [✳] (cláusula [✳]); [✳] (cláusula [✳]) y [✳] (cláusula [✳]).*

###### b. CONTROVERSIAS TÉCNICAS

*Controversias relativas al diseño, construcción, reforma, mantenimiento, reparación o reposición del inmueble, sus instalaciones o el FF&E del Hotel, así como respecto del cumplimiento de las normas técnicas, urbanísticas y de seguridad aplicables.*

*En todo caso, a los efectos de la presente cláusula se entenderán como CONTROVERSIAS TÉCNICAS cualesquiera discrepancias relacionadas con las obligaciones de (i) [mantenimiento, reparación y conservación] (cláusula [✳]); (ii) [inversiones en CapEx] (cláusula [✳]); (iii) [obras exigidas por normativa o autoridad competente] (cláusula [✳]), (iv) [obras de adaptación/reposicionamiento] (cláusula [✳]) y, (v) [✳] (cláusula [✳]).*

###### c. CONTROVERSIAS SECTORIALES

*Controversias relativas a la operación hotelera, su desempeño y rendimiento, calidad del servicio, reputación y posicionamiento, categoría, comercialización, KPIs (ADR, RevPar, ocupación, etc.), presupuesto operativo, Plan de Negocio o cálculo de los elementos retributivos vinculados al CONTRATO.*

*En todo caso, a los efectos de la presente cláusula se entenderán como CONTROVERSIAS SECTORIALES cualesquiera discrepancias relacionadas con (i) [presupuesto anual] (cláusula [✳]); (ii) [performance test] (cláusula [✳]); (iii) [competitive set] (cláusula [✳]); (iv) [cálculo de la retribución variable] (cláusula [✳]) y (v) [✳] (cláusula [✳]).*

<sup>6</sup> Valorar la concurrencia de disputas que, a la vez, puedan afectar a más de uno de los siguientes ámbitos.

<sup>7</sup> En aquellos contratos en los que la utilización de USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) esté tipificada, valorar si las controversias en materia contable que afecten a discrepancias interpretativas de USALI deben ser consideradas como CONTROVERSIAS SECTORIALES.

## **1.2. EXPERTO INDEPENDIENTE**

A los efectos del presente Contrato, se entenderá por "EXPERTO INDEPENDIENTE", según proceda:

- 1.2.1. Respecto de las CONTROVERSIAS CONTABLES<sup>8</sup>, un auditor contable cualificado que sea socio de una firma de auditoría de renombre internacional, incluyendo (pero sin limitarse a) [Deloitte]; [KPMG]; [PWC] o [Ernst & Young], con sede en [✳] y con más de 10 años de experiencia en la materia objeto de controversia.
- 1.2.2. Respecto de las CONTROVERSIAS TÉCNICAS, un [arquitecto/arquitecto técnico/ingeniero] cualificado que sea [✳], incluyendo (pero sin limitarse a) [✳]; [✳]; [✳] o [✳], con sede en [✳] y con más de 10 años de experiencia en la materia objeto de controversia.
- 1.2.3. Respecto de las CONTROVERSIAS SECTORIALES<sup>9</sup>, un consultor hotelero de una firma de consultoría hotelera de renombre, incluyendo (pero sin limitarse a) [Jones Lang LaSalle]; [CBRE]; [Savills]; [Colliers]; [Cushman & Wakefield] o [Christie & Co.], con sede en [✳] y con más de 10 años de experiencia en la materia objeto de controversia.

## **1.3. Designación del EXPERTO INDEPENDIENTE**

- 1.3.1. El EXPERTO INDEPENDIENTE será designado por acuerdo entre las Partes dentro del plazo de los [5] días hábiles siguientes a aquel en el que cualquiera de ellas haya notificado a la otra su voluntad de activar el presente procedimiento de resolución previa de controversias. En dicha comunicación, la parte que solicite la activación del procedimiento de resolución previa de controversias deberá detallar los puntos que quiere someter a la opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE, pudiendo la otra parte añadir cualesquiera otros puntos que considere mediante comunicación cursada al efecto dentro de los citados [2] días hábiles.

En el caso de que la parte receptora de la comunicación hiciera uso de su facultad de añadir nuevos puntos a someter a la opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE, el plazo para su designación se computará desde ésta última comunicación.

- 1.3.2. A falta de acuerdo entre las Partes, el EXPERTO INDEPENDIENTE será designado, según la controversia, por sorteo realizado por la Secretaría General del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid – Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAM – CIAR) a solicitud de cualquiera de las Partes, que deberá celebrarse dentro de los [2] días hábiles siguientes a su solicitud.

<sup>8</sup> En aquellos contratos en los que la utilización de USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*) esté tipificada, valorar si las controversias en materia contable que afecten a discrepancias interpretativas de USALI deben ser consideradas como CONTROVERSIAS SECTORIALES.

<sup>9</sup> En aquellas disputas que puedan afectar a la interpretación de USALI, valorar la pertinencia de incluir una potencial intervención de la *American Hotel & Lodging Association* (AHLA) y/o la *Hospitality Financial and Technology Professionals Association* (HFTP).

*Si el CIAM no dispusiera previamente de un listado de profesionales con la cualificación pertinente respecto de los que realizar el indicado sorteo, podrá recabar del colegio profesional correspondiente un listado al efecto o, si lo considera más apropiado por la específica especialización requerida, realizar a su criterio un listado ad hoc para tal fin.*

1.3.3. *El nombramiento será inmediatamente comunicado al EXPERTO INDEPENDIENTE por cualquiera de las Partes (con copia a la otra parte) o por la Secretaría General del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid – Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAM – CIAR), según proceda; debiéndose detallar los puntos que se someten a su opinión según hayan sido identificados conforme la cláusula 1.3.1. anterior.*

#### **1.4. Aceptación o rechazo del encargo por el EXPERTO INDEPENDIENTE**

1.4.1. *DENTRO de los [2] días hábiles siguientes a su nombramiento, el EXPERTO INDEPENDIENTE deberá aceptar o rechazar el encargo, dando en todo caso estricto cumplimiento frente a las Partes o la Secretaría General del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid – Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAM – CIAR), según proceda, del deber de revelación previsto en la sección quinta (“Deberes de los peritos”) del Código de buenas prácticas arbitrales del Club Español del Arbitraje.*

1.4.2. *Si dentro de los [2] días hábiles siguientes a la revelación realizada por el EXPERTO INDEPENDIENTE, ninguna de las Partes mostrara objeción alguna, se entenderá confirmado el encargo y aceptado por el EXPERTO INDEPENDIENTE.*

1.4.3. *Para el CASO de que, a la luz de las revelaciones hechas por el EXPERTO INDEPENDIENTE, alguna de las Partes objetara a su nombramiento, la decisión sobre la confirmación o no de la designación del EXPERTO INDEPENDIENTE corresponderá a la Secretaría General del Centro Internacional de Arbitraje de Madrid – Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAM – CIAR), que emitirá su opinión al respecto tomando como guía orientativa para ello el Código de buenas prácticas arbitrales del Club Español del Arbitraje en relación con su sección quinta (“Deberes de los peritos”) y cualesquiera otras guías orientadoras al efecto que puedan resultar analógicamente aplicables como las Directrices IBA sobre Conflictos de Intereses en Arbitrajes Internacionales.*

1.4.4. *En caso de que el EXPERTO INDEPENDIENTE rechazara su nombramiento, o se descartara éste con motivo DE las revelaciones realizadas, deberá procederse a la designación de un nuevo EXPERTO INDEPENDIENTE siguiendo para ello nuevamente el procedimiento previsto en esta cláusula y en las cláusulas 1.3.2 y 1.3.3. anteriores.*

#### **1.5. Procedimiento ante el EXPERTO INDEPENDIENTE**

1.5.1. *El EXPERTO INDEPENDIENTE deberá ser objetivo e independiente en los términos que sean exigidos por su normativa deontológica correspondiente y en la forma que prevé la sección quinta (“Deberes de los peritos”) del Código de buenas prácticas arbitrales del Club Español del Arbitraje.*

- 1.5.2. A partir del momento en el que se entienda aceptado el encargo por el EXPERTO INDEPENDIENTE y dentro de los [5] días hábiles siguientes, cada parte podrá aportar al EXPERTO independiente, con copia a la otra, cualquier información, documentación u opiniones que estime relevante para la resolución de la controversia sometida a su opinión.
- 1.5.3. Las Partes, en cualquier caso, vendrán obligadas a facilitar de buena fe y sin demora al EXPERTO INDEPENDIENTE cuanta colaboración, información y documentación éste requiera para la emisión de su opinión. Igualmente, el EXPERTO INDEPENDIENTE podrá realizar las visitas, inspecciones, entrevistas o consultas que estime necesarias, debiendo para ello las Partes colaborar con el EXPERTO INDEPENDIENTE en todo cuanto sea necesario.
- 1.5.4. Para la emisión de su opinión, el EXPERTO INDEPENDIENTE deberá tomar en consideración las previsiones del presente CONTRATO, la información y documentación proporcionada por las Partes o que haya recabado de éstas, la información pública que considere, la normativa vinculada al ejercicio de su profesión en relación con la controversia, y su propia experiencia.
- 1.5.5. Específicamente en relación con las CONTROVERSIA SECTORIALES, además, el EXPERTO INDEPENDIENTE deberá tomar en consideración las características propias del Hotel, la categoría que se le exige, el segmento al que se dirige y la comparación con el competitivo set y los estándares del sector hotelero [en [✳] / internacional] que no hayan sido expresamente excluidos por el CONTRATO.

## 1.6. Opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE

- 1.6.1. El EXPERTO INDEPENDIENTE deberá emitir y notificar simultáneamente a las Partes su opinión razonada en el plazo máximo de los [20] días hábiles posteriores a la aceptación del encargo; la cual versará exclusivamente sobre los puntos identificados conforme la cláusula 1.3.1. y especificados en su comunicación de nombramiento.
- 1.6.2. La opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE deberá ser redactada en [✳].
- 1.6.3. El EXPERTO independiente deberá actuar como un perito objetivo y no como un árbitro.
- 1.6.4. La opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE será vinculante para las Partes, que vendrán obligadas a cumplirla sin demora. Sin perjuicio de ello, cualesquiera de ellas tienen derecho a impugnarla<sup>10</sup> en el plazo de [1 mes] siguiente por medio del procedimiento arbitral al que se refiere la cláusula [✳] siguiente, pero en la modalidad del Procedimiento Hiperabreviado<sup>11</sup>, debiendo dicha Parte comunicar a la otra su intención de iniciar dicho procedimiento

<sup>10</sup> Valorar la posibilidad de limitar el eventual escenario de impugnación posterior, circunscribiéndolo, por ejemplo, a supuestos de manifiesto error, arbitrariedad, ilicitud, etc.

<sup>11</sup> Referencia relacionada con el Procedimiento Hiperabreviado previsto en el apartado 54 del Reglamento CIAM - CIAR.

arbitral en el plazo de [5] días hábiles posteriores a la notificación de la opinión del EXPERTO INDEPENDIENTE.

- 1.6.5. Durante la tramitación de la eventual impugnación a la que se refiere el párrafo anterior, el cumplimiento del CONTRATO, en relación con la controversia, deberá realizarse temporalmente en la forma determinada por el EXPERTO INDEPENDIENTE en su opinión.

#### **1.7. Costes y gastos del EXPERTO INDEPENDIENTE**

- 1.7.1. Los costes y gastos del EXPERTO INDEPENDIENTE serán sufragados, inicialmente, a partes iguales entre las Partes dentro del plazo que establezca el EXPERTO INDEPENDIENTE designado. Si una de las Partes no atendiera su contribución al pago de los gastos y honorarios del EXPERTO INDEPENDIENTE, tal cantidad podrá ser anticipada por la otra Parte y compensada contra cualesquiera cantidades a las que viniera obligada a satisfacer en virtud del CONTRATO.
- 1.7.2. Una vez el EXPERTO INDEPENDIENTE haya emitido su opinión, la Parte que eventualmente viera rechazada íntegramente su postura estará obligada a sufragar íntegramente los costes y gastos del EXPERTO INDEPENDIENTE, debiendo devolver a la otra Parte las cantidades que ésta haya adelantado en tal concepto.

#### **1.8. Obligatoriedad del sometimiento a un EXPERTO INDEPENDIENTE**

- 1.8.1. Será preceptivo que las Partes hayan intentado solventar amistosamente y de buena fe, por medio de EXPERTO INDEPENDIENTE de conformidad con lo previsto en esta cláusula, sus CONTROVERSIAS CONTABLES, CONTROVERSIAS TÉCNICAS y CONTROVERSIAS SECTORIALES antes de acudir al procedimiento arbitral previsto y regulado en la cláusula [ \* ] siguiente.

## **B. Disputas derivadas de la elaboración, revisión y/o aprobación del presupuesto operativo de gestión hotelera<sup>12</sup>**

### **1. Su contexto**

La gestión hotelera es una actividad compleja que requiere de una coordinación eficaz entre el propietario del hotel (que asume el riesgo financiero de la inversión) y el operador que lo gestiona (que se encarga de la explotación del hotel y el que aporta su experiencia, marca y reputación). Ambos tienen un interés común en el éxito de la operación del hotel, pero también pueden tener visiones distintas sobre la forma de alcanzarlo.

Uno de los aspectos más relevantes de la coordinación entre el propietario y el operador es la elaboración y aprobación del presupuesto anual, que refleja los objetivos y expectativas de ambas partes sobre el rendimiento del hotel. El presupuesto incluye los planes de negocio, presupuestos operativos, planes comerciales, presupuestos de inversiones y otros planes relacionados con la comercialización, operación y desempeño del hotel. El presupuesto es un instrumento de planificación, control y evaluación de la gestión hotelera, que debe ser realista, coherente y flexible.

Sin embargo, puede ocurrir que el propietario y el operador no se pongan de acuerdo sobre el contenido del presupuesto, lo que puede generar conflictos que afecten negativamente a la relación contractual y al funcionamiento del hotel. Estos conflictos pueden deberse a diferencias sobre las previsiones de ingresos y gastos, las inversiones necesarias, las políticas de precios, las estrategias de marketing, la calidad del servicio, el cumplimiento de los estándares de la marca, etc. Estos conflictos pueden ser más frecuentes o intensos en situaciones de crisis, incertidumbre o cambios en el mercado o en la demanda.

Para evitar o minimizar estos conflictos, es conveniente incluir en el contrato de gestión hotelera una cláusula específica que establezca un mecanismo de resolución de controversias sobre el presupuesto, que sea rápido, eficiente y respetuoso con los intereses de ambas partes. Este mecanismo debe garantizar que el presupuesto se apruebe antes del inicio del año al que se refiere, que se respeten los principios de buena fe, transparencia y colaboración entre las partes, y que se cuente con la opinión de un experto independiente en caso de que no haya acuerdo.

Para abordar estas controversias, se ha desarrollado una cláusula específica que establece un marco flexible y equilibrado para la resolución de disputas derivadas de la elaboración, revisión y/o aprobación del presupuesto operativo del hotel. Esta cláusula se basa en la cláusula general de resolución previa de controversias por un experto independiente y está diseñada para ser introducida en los contratos entre propietario y operador que regulan el acuerdo de gestión hotelera. La cláusula permite la continuación de la actividad hotelera mientras persiste la disputa y minimiza su impacto en la relación entre las partes. En visión predictiva, esta cláusula ayudará a resolver eficazmente las controversias entre propietario y operador preservando la relación a largo plazo y evitando su deterioro. En visión forense, propietarios y operadores nos habríamos ahorrado mucho sufrimiento, tiempo y dinero.

**Carlos Ulecia**  
General Counsel  
Minor Hotels

---

<sup>12</sup> Cláusula preparada por Gabriel Bottini y Claudia Venecia Martín López (Uría Menéndez).

## 2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto

- Las generales de la propuesta de cláusula de Resolución Previa de Controversias por Experto Independiente.
- La cláusula que se propone pretende ser introducida en los contratos entre Propietario (u Hotelero) y el Gestor (u Operador) de encargo de gestión hotelera, *Hotel Management Agreements* o “HMA”s.
- El concepto “Presupuesto de gestión hotelera” se refiere a Planes de Negocio, Presupuestos Operativos, Planes Comerciales, Presupuestos de Inversiones y cualesquiera otros Planes relativos a la comercialización, operación y desempeño del hotel. Generalmente, dicho conjunto recibe la calificación de “Planes Anuales”.
- La cláusula propuesta tiene por objeto cubrir los supuestos de controversia que puedan surgir en el proceso de elaboración del presupuesto de explotación del hotel, su proceso de revisión y aprobación.
- Se ha considerado la posibilidad de que este modelo de cláusula pueda servir de base para la negociación de pactos análogos en contratos de arrendamiento de industria, inmueble o establecimiento hoteleros con causa en el componente variable de la renta que podría generar conflictividad.
- Dichas controversias, si bien revisten una naturaleza contable, surgen de la conflictividad en la aplicación conjunta de criterios contables y no-contables intrínsecamente vinculados a la experiencia en gestión del sector hotelero.
- Versando las disputas sobre contabilidad analítica más allá de la estrictamente técnica, éstas deben configurarse como controversias sectoriales, definidas en el apartado 1.1.c. de la Cláusula General. Tal clasificación afecta principalmente al criterio de selección del Experto Independiente, que deberá cumplir con los requisitos establecidos en el apartado 1.2.c) de la Cláusula General, además de cualesquiera que la Partes puedan determinar de mutuo acuerdo.
- El modelo de cláusula contractual pretende ofrecer una base flexible y equilibrada que permita la continuación de la actividad hotelera mientras persiste la disputa y minimizar su impacto en la relación entre las Partes, teniendo en cuenta la trascendencia operativa del objeto en disputa sin el cual la gestión ordinaria del hotel quedaría imposibilitada.
- Flexibilidad: permite añadir o excluir tipología documental, criterios de elaboración presupuestaria, fechas y plazos, etc.
- Equilibrio: las Partes de este tipo de contrato parten de distintas posiciones, que se ponderan y reflejan en la cláusula con la relevancia de la opinión de la Propiedad, exigiendo como contrapartida su buena fe, diligencia y justificación de sus criterios en todo momento.
- Para la elaboración del modelo de cláusula propuesto se ha tomado en consideración la práctica contractual en materia de gestión hotelera: (i) criterios comunes a las



distintas cláusulas y (ii) criterios no comunes que podrían ser considerados como buenas prácticas.

### **3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto**

La cláusula específica de disputas derivadas de la elaboración, revisión y/o aprobación del presupuesto de gestión hotelera hace referencia a la cláusula genérica de Resolución Previa de Controversias por Experto Independiente y se regirá por ésta en lo relativo a:

- (i) La naturaleza de la controversia
- (ii) Las características del Experto Independiente
- (iii) La designación del Experto Independiente
- (iv) La aceptación o rechazo del encargo por el Experto Independiente
- (v) El procedimiento ante el Experto Independiente
- (vi) Opinión del Experto Independiente
- (vii) Costes y gastos del Experto Independiente
- (viii) Obligatoriedad del sometimiento a un Experto Independiente previo a otro medio heterónomo

La cláusula contiene los siguientes mínimos:

- 1. Documentación a la que se refiere la cláusula
- 2. Normativa aplicable
- 3. Elaboración y presentación del Presupuesto
- 4. Procedimiento de Revisión
- 5. Negociación
- 6. Resolución por Experto Independiente
- 7. Operativa a la espera de resolución de la controversia

Estructurados de acuerdo con los hitos del procedimiento de aprobación de la siguiente forma:

- 1. Elaboración
- 2. Revisión
- 3. Aprobación
- 4. Resolución de controversias por Experto Independiente

#### 4. Texto de la cláusula

##### 1.1 Elaboración

1.1.1 A los efectos de la presente cláusula, se entenderá por PRESUPUESTO ANUAL el conjunto de documentación relativa a (i) [Presupuestos Operativos para el ejercicio anual al que correspondan], (ii) [Presupuestos de Inversiones para el ejercicio anual al que correspondan] y (iii) [cualesquiera otros Planes elaborados para el año siguiente al de la presentación del PRESUPUESTO ANUAL relativos a la comercialización, operación y desempeño del Hotel].

**NOTA:** Los documentos distintos del PRESUPUESTO ANUAL, incluyendo el Plan de CAPEX y el de aplicación de la Reserva FF&E, por su complejidad y particularidad, deberán tener su regulación separada.

1.1.2 El PRESUPUESTO ANUAL se ajustará a las normas de [\*] y a la normativa [contable], [mercantil], [civil] y legislación aplicable, elaborándose de conformidad con [Las Normas Anexas].

**NOTA:** Para efectos de la contabilidad operativa del hotel, podría escogerse, por ejemplo, la Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), sin perjuicio de la aplicación de la normativa contable de cada país.

1.1.3 Para la elaboración del PRESUPUESTO ANUAL se tendrán en cuenta el plan de negocio adoptado por las Partes (“Plan de Negocios”), y las características propias del Hotel, incluyendo su categoría, ubicación, mercado objetivo y competitive set.

##### 1.2 Revisión

El Gestor deberá presentar [anualmente] al Propietario [antes del 01/11] / [30 días antes del inicio del ejercicio operativo] una propuesta de PRESUPUESTO ANUAL para su revisión y, en su caso, aprobación. La propuesta de PRESUPUESTO ANUAL estará en conformidad con los criterios y objetivos fijados en [el Plan de Negocios], y será elaborada teniendo en cuenta los criterios referidos en la Cláusula 1.3.

##### 1.3 Aprobación

1.3.1 El Propietario revisará la propuesta de PRESUPUESTO ANUAL y proporcionará todos sus comentarios al Gestor dentro de los [30] días siguientes a la fecha de recepción de la propuesta. En caso de que el Propietario se oponga a alguno de los elementos que figuran en cualquiera de las categorías incluidas en el PRESUPUESTO ANUAL (“Elemento controvertido”), este deberá notificarlo por escrito al Gestor dentro de dicho plazo de [30] días, proporcionando una explicación razonada de los elementos a los que se opone. El Propietario actuará razonablemente y utilizará su prudente criterio comercial para aprobar o presentar objeciones.

1.3.2 [Opción: será preceptivo que se envíe un nuevo borrador antes de pasar a la fase de negociación.]

1.3.3 **Opción:** si el Propietario no presenta sus comentarios con respecto a los Planes Anuales dentro de dicho plazo de 30 días, el PRESUPUESTO ANUAL se considerará [aprobado].

#### **1.4 Resolución de controversias por Experto Independiente**

1.4.1 Si el Propietario se opone a alguno de los elementos del PRESUPUESTO ANUAL, las Partes resolverán de buena fe dichas objeciones en un plazo de [15] días. Si las Partes no son capaces de resolver sus diferencias relativas al PRESUPUESTO ANUAL durante dicho periodo, cualquiera de las Partes tendrá derecho a someter el asunto al Experto Independiente en los términos previstos en la Cláusula [Cláusula general de resolución previa de controversias por Experto Independiente]. Los elementos no controvertidos serán de aplicación en el ejercicio al que se refieren.

1.4.2 El Experto Independiente cumplirá con los criterios establecidos en la Cláusula [Cláusula general sub. 1.2.c.], será designado de conformidad con lo establecido en la Cláusula [Cláusula general 1.3] y la totalidad del procedimiento, resolución y costas se regirán según lo dispuesto en la Cláusula [Cláusula general 1.4-1.7].

1.4.3 A la espera de la resolución de la controversia entre las Partes o la decisión del Experto Independiente, el Gestor gestionará el Hotel de acuerdo con un PRESUPUESTO ANUAL que (i) ejecute aquellas partidas a las que el Propietario no se opuso en la cuantía originalmente propuesta por el Gestor, o que hayan sido aprobadas o se consideren aprobadas por el Propietario, y (ii) ejecute aquellas partidas sujetas a la resolución de cualquier controversia de este tipo en la cuantía establecida en anteriores PRESUPUESTOS ANUALES aprobados, indexadas por inflación [tomando como referencia el IPC].

1.4.4 Si la partida controvertida no estuviera previamente incluida en ningún PRESUPUESTO ANUAL, los gastos asociados a dicha partida quedarán bajo la discreción del Propietario mientras dure la resolución de la controversia. Tras el acuerdo de las Partes o la resolución del Experto Independiente de conformidad con la Cláusula [Cláusula general], prevalecerá dicho acuerdo o dicha resolución.

#### **1.5 Variaciones permitidas**

Si, debido a cualquier acontecimiento inesperado o a una emergencia, se produjera un cambio de circunstancias que justificara la modificación de alguna de las categorías o elementos incluidos en el PRESUPUESTO ANUAL, el Gestor tendrá derecho a modificar dicha categoría, siempre que su modificación no suponga un incremento de costes para dicha categoría superior al [10 %] ("Variaciones Permitidas"). Sólo se permitirán [3] variaciones permitidas a los PRESUPUESTOS ANUALES en cada ejercicio.

## **1.6 Gastos adicionales**

- 1.6.1 *Cualquier gasto adicional en el que incurra el Gestor que no esté incluido en los PRESUPUESTOS ANUALES y que no se considere una Variación Permitida (“Gasto Adicional”), estará sujeto a la previa aprobación del Propietario, que no la denegará ni retrasará sin justificación razonada.*
- 1.6.2 *Si el Propietario se opone a algún Gasto Adicional, las Partes resolverán de buena fe dichas objeciones en un plazo de 15 días. Si las Partes no son capaces de resolver sus diferencias relativas al PRESUPUESTO ANUAL durante dicho periodo, cualquiera de las Partes tendrá derecho a someter el asunto a un Experto Independiente en los términos previstos en la Cláusula [Cláusula general de resolución previa de controversias por Experto Independiente]. Los elementos no controvertidos serán de aplicación en el ejercicio al que se refieren.*

## **C. Nombramiento del personal clave<sup>13</sup>**

### **1. Su contexto**

Un chef acostumbrado a trabajar para resorts concibe una carta inadaptada para el restaurante de un hotel urbano. Resultado: el restaurante está vacío al mediodía y por la noche.

Un director de hotel con experiencia en MICE se ve perdido para afrontar cómo aumentar los ingresos de un hotel vacacional: le faltan los contratos para eventos corporativos.

Un revenue manager poco avisado decide aumentar los fees por reservas por canales internos y corta las ventas a través de agencias de viajes online: caen la ocupación y el ADR del hotel.

Estos sencillos ejemplos reflejan la importancia de contar con un personal clave que tenga no sólo las cualificaciones objetivas, sino la experiencia correcta y las capacidades personales para desempeñar sus funciones. Cada hotel es diferente, y si no cuenta con el personal correcto para sus circunstancias específicas, se hundirá con la fatalidad del Titanic.

En los contratos de gestión hotelera, la plantilla es seleccionada por el operador hotelero, que es quien controla toda la gestión de recursos humanos. Sin embargo, es el propietario quien corre con los costes de esa plantilla, así como el riesgo general de explotación. Esto explica el interés evidente que para el propietario tiene mantener voz y voto en la selección del equipo directivo del hotel.

Este es un proceso en el que los intereses del dueño y del gestor hotelero deberían, en teoría, estar alineados. Sin embargo, este no es siempre el caso, ya que en ocasiones el operador aprovecha para hacer traslados de equipo de un hotel a otro, o decide priorizar competencias en unas áreas del hotel en detrimento de otras. Por su parte, el propietario puede tener la tentación de focalizarse en la rentabilidad en lugar de la experiencia del cliente, buscando un falso ahorro que al operador puede costarle explicar.

La opción de que una de las partes prepare una terna de candidatos aceptables entre los cuales pueda elegir el otro es una solución elegante a la par que prudente de evitar un bloqueo en la toma de decisiones a este respecto. La picaresca natural puede generar que la terna tenga dos candidatos menos atractivos para empujar al propietario a elegir el candidato que realmente desea el operador. Por ello, es fundamental que el propietario se sienta legitimado para exigir (o proponer él mismo) una terna de candidatos igualmente cualificados.

De la misma manera, no todos los propietarios son igual de sensibles a todos los integrantes del equipo directivo del hotel; algunos se conformarán con tener veto sobre el director, otros querrán controlar por completo la elección de la plantilla titular. El texto propuesto ofrece suficiente flexibilidad para que las partes puedan negociar una solución que conjugue los intereses de ambos en aras de evitar futuros conflictos.

**Inés Chamarro**  
Partner & Legal Counsel  
Boscalt Hospitality Advisors

---

<sup>13</sup> Cláusula preparada por Omar Puertas y Miriam Beltrán (Cuatrecasas).

## 2. Consideraciones generales sobre el modelo de cláusula propuesto

- Este modelo de cláusula pretende ser un estándar de referencia para facilitar la designación del personal clave en los contratos de gestión hotelera. Si bien es cierto que esta cláusula es común en los Acuerdos de Gestión Hotelera (HMA, por sus siglas en inglés), cabe señalar que su adaptabilidad permite que también pueda considerarse su inclusión, con las debidas modificaciones, en contratos de arrendamiento de industria que presenten un alto grado de variabilización de la renta.
- En el marco de esta modalidad contractual se enfrentan, por un lado, la discrecionalidad del gestor para nombrar a las personas que han de llevar las principales tareas de gestión habitual del hotel (el conocido como personal clave) y, por otro, el derecho del propietario a garantizar que la efectiva operatividad del hotel se encomiende a aquellos capaces de asegurar que se realizará con la debida diligencia y en persecución de la máxima rentabilidad posible; todo ello sometiendo la actuación a un estándar de calidad y reputacional mínimo preestablecido. Es esta dualidad la que pretende consensuarse en la presente cláusula.
- Dada la relevancia del personal clave para ambas partes contractuales, los intereses de una y otra parte pueden diferir. Por tanto, se redactará una cláusula más protectora del propietario, si bien se pondrán entre corchetes aquellos fragmentos que – de representar al gestor – sería conveniente eliminar. En caso de que, en vez de eliminarse se sugiera una redacción distinta, se añadirá la misma en una nota al pie.

## 3. Resumen descriptivo del modelo de cláusula propuesto

- En principio – y con carácter general – es competencia del gestor el nombramiento del personal clave, si bien dicho nombramiento queda normalmente sujeto a la autorización del propietario.
- Sentado lo anterior, para modular las facultades de cada parte con base en la cláusula, conviene atender de forma especial a sus circunstancias y a la distribución de los riesgos entre las partes. El factor determinante que hará que la cláusula esté más balanceada hacia un lado o hacia el otro, otorgando una mayor autonomía al gestor o una mayor participación al propietario, viene dado por la distribución de los riesgos. Factores como un mínimo garantizado, determinadas cláusulas de *performance test*, *key money*, etc., influirán en cómo se adapta la cláusula hacia un lado o hacia el otro.
- En la medida en que el propietario asuma mayores riesgos, su control sobre el nombramiento podrá expandirse hasta sugerir posibles candidatos a los puestos clave. En caso de que el propietario asuma menos riesgos, su control sobre la decisión puede limitarse a bloquear el nombramiento de personal clave que proponga el gestor en caso de no estar de acuerdo por razones fundadas.
- Adicionalmente, también podrán incluirse en la cláusula medidas que permitan al propietario cesar a los miembros del personal clave, proponer su cese o, alternativamente, restringir dicha posibilidad.

- Por último, resulta conveniente destacar que la regulación de las condiciones de contratación del personal clave puede variar en función del concreto puesto de dicho personal. Si bien algunos puestos pueden requerir la dedicación en exclusiva para un único hotel, habrá otros puestos (tales como el de director de ventas) que no requerirán dedicación en exclusiva, siempre y cuando los hoteles pertenezcan al mismo propietario. Si los hoteles son de diferentes propietarios, el personal clave deberá tener dedicación exclusiva para cada hotel, ya que en el contrato de gestión el personal es de la propiedad.

#### 4. Texto de la cláusula

##### 1.1 Designación del Personal Clave

*A los efectos del presente Contrato, se considerará Personal Clave a los siguientes puestos del establecimiento hotelero: [por ejemplo: director del hotel, director de marketing y ventas, director de mantenimiento, director financiero o de administración, subdirector del hotel, jefe de recepción, jefe de reservas, jefe de Revenue Management, jefe de cocina, jefe de sala, jefe de mantenimiento, jefe de F&B, responsable de calidad]<sup>14</sup> (el “Personal Clave”).*

*El Gestor se compromete a designar y mantener durante la vigencia del contrato al Personal Clave que cumpla con los requisitos de cualificación, experiencia y competencia profesional necesarios para la adecuada prestación de los servicios de gestión hotelera. Se entenderá por “adecuada prestación de los servicios de gestión hotelera” aquellos que cumplan con los Estándares de Rendimiento y Calidad establecidos en el presente Contrato<sup>15</sup>.*

*El Gestor comunicará al Propietario, con al menos [un mes/dos meses]<sup>16</sup> de antelación, el nombramiento de cualquiera de los miembros del personal clave, adjuntando su currículum vitae y los documentos que acrediten su idoneidad para el puesto.*

*El Propietario tendrá derecho a manifestar su conformidad o disconformidad con el nombramiento propuesto, en el plazo de [quince días/un mes] desde la recepción de la comunicación.*

<sup>14</sup> En contratos de arrendamiento de industria, el personal incluido en el ámbito de esta cláusula normalmente se limitará al director del establecimiento hotelero.

<sup>15</sup> Si se prefiere especificar en la misma cláusula los estándares relevantes, pueden ser, entre otros, que: [el hotel cumpla con los estándares de calidad exigibles a los hoteles de su misma categoría hotelera y zona geográfica; la satisfacción media de los clientes, publicada en portales on-line de reconocido prestigio, se mantenga por encima de la media de los hoteles de su misma categoría hotelera y zona geográfica; el nivel de ocupación del hotel se mantenga en una media anual igual o superior al [•]% de su capacidad total; los ingresos anuales del hotel alcancen la cifra de, al menos, [•] euros (• €); los costes anuales del hotel no superen la cifra de [•] euros (•€). También puede fijarse como criterio la categoría del hotel, y que el personal seleccionado haya trabajado en cadenas de reconocido prestigio, incluso dentro de la cadena del Gestor].

<sup>16</sup> Podría ampliarse el plazo en caso de considerarse oportuno.

*En caso de disconformidad, el Propietario deberá expresar los motivos de su oposición de forma fundamentada, y<sup>17</sup>:*

*[Opción a] El Propietario propondrá una alternativa razonable. El Gestor deberá valorar la propuesta del Propietario y, si la acepta, procederá al nombramiento conforme a la misma. Si el Gestor la rechaza, deberá justificar su decisión, pero podrá, en todo caso, hacer efectivo el nombramiento.*

*[Opción b] El Propietario propondrá (tres) candidatos alternativos que reúnan los requisitos previstos en la presente cláusula, teniendo la facultad el Gestor de elegir al sustituto exclusivamente entre dicha terna.*

*[Opción c] El Gestor propondrá (tres) candidatos alternativos que reúnan los requisitos previstos en la presente cláusula, teniendo la facultad el Propietario de elegir al sustituto exclusivamente entre dicha terna].*

## **1.2 Sustitución del Personal Clave**

*El Propietario podrá solicitar la sustitución o cambio del Personal Clave si, a su criterio y de forma fundada, no se están cumpliendo los Estándares de Rendimiento y Calidad del Hotel o el Personal Clave afectado incumple de manera persistente sus obligaciones, el contenido del presente Contrato, los estándares de funcionamiento del Hotel o la ley aplicable.*

*En ese caso:*

- (i) Si el Gestor está conforme, procederá en el sentido indicado en el plazo más breve posible, siempre con la finalidad de que los resultados del Hotel resulten lo más positivos posibles, de conformidad con el mecanismo de designación del Personal Clave anteriormente expuesto.*
- (ii) Si el Gestor no está de acuerdo con la petición del Propietario, ambas partes acuerdan negociar de buena fe durante el plazo de [quince días] para alcanzar una decisión satisfactoria. En caso de no lograrlo, el asunto se someterá a la resolución del Experto Independiente previsto en el presente Contrato]<sup>18</sup>.*
- (iii) En caso de que el Gestor pretendiese sustituir al Personal Clave, lo cual podrá hacer únicamente si media causa justificada, deberá notificar al Propietario su intención de sustituirlo con [un mes] de antelación a la sustitución. El Propietario tendrá ante el nombramiento del nuevo Personal Clave las facultades previstas en la presente cláusula en el apartado relativo a la Designación del Personal Clave.*

## **1.3 Formación, Supervisión y Evaluación del Personal Clave**

*El Gestor someterá a la aprobación del Propietario las propuestas de formación, supervisión y evaluación del Personal Clave, quien deberá adoptarlas para el buen*

<sup>17</sup> Se plantean distintas alternativas para la elección del sustituto en función de las facultades que conforme al contrato tengan atribuidos el Propietario y el Gestor.

<sup>18</sup> En caso de representarse al Gestor, podría considerarse eliminar este párrafo o bien reducir los supuestos que permitirían al Propietario solicitar la revocación o ampliar los del Gestor.



*funcionamiento del Hotel, salvo causas justificadas, en cuyo caso ambas Partes deberán llegar a un acuerdo al respecto. [El Gestor garantiza que el personal clave se dedicará exclusivamente a la gestión del hotel objeto del contrato y que no tendrá ningún conflicto de intereses con el Propietario o con otros hoteles de la misma zona o categoría]<sup>19</sup>.*

*El Gestor someterá a la aprobación del Propietario las propuestas de traslado, cese o modificación de las condiciones de trabajo del Personal Clave, quien deberá adoptarlas para el buen funcionamiento del Hotel, salvo causas justificadas, en cuyo caso ambas Partes deberán llegar a un acuerdo al respecto.*

*El Propietario se compromete a respetar la autonomía y autoridad del Personal Clave. El Propietario no podrá interferir en las funciones y decisiones del Personal Clave.*

---

<sup>19</sup> Como adelantábamos, la exclusividad no será requerida para aquellas personas contratadas por el Gestor y que presten servicios que no requieran exclusividad. En estos casos, debería incluirse una excepción para las personas que ocupan dichos puestos, así como indicarse que la gestora repercutirá al propietario la parte de los gastos de su trabajo que se correspondan con la dedicación al hotel.