



CURSO/GUÍA PRÁCTICA ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS

GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR

810 págs.





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

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

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	24
Introducción.	25
PARTE PRIMERA.	27
FUNDAMENTOS DEL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS Y SU RELACIÓN CON EL GOP, EL NOI Y LA CREACIÓN DE VALOR DEL ACTIVO	27
Capítulo 1: Fundamentos del asset management hotelero para propietarios: función, alcance, objetivos y relación con GOP/NOI	27
1. Concepto y alcance del asset management hotelero para propietarios.....	27
a. Diferencia entre propiedad, operador, gestor y franquiciador	27
b. Función del asset manager como defensor del interés económico del propietario	29
c. Objetivos de rentabilidad, control y creación de valor del activo hotelero	31
2. Ciclo de vida del activo hotelero y prioridades del propietario.....	32
a. Fase de adquisición, apertura, estabilización, reposicionamiento y salida	32
b. Cambios en los objetivos de GOP, NOI, CAPEX y reporting según la fase	34
c. Ajuste de la estrategia del propietario al ciclo del hotel y al mercado.....	36
3. El activo hotelero como negocio inmobiliario-operativo.....	37
a. Singularidades del hotel frente a otros activos en renta.....	37
b. Relación entre explotación hotelera, inmueble y marca	38
c. Impacto del modelo operativo en la rentabilidad del propietario	40
4. Principios económicos del asset management hotelero.....	41
a. Ingresos, costes, márgenes y flujos relevantes para el propietario	41
b. Distinción entre métricas de gestión operativa y métricas de inversión	42
c. Traducción de los resultados de explotación a valor del activo	43
5. Responsabilidades del asset manager ante el propietario inversor	45
a. Supervisión del operador y control de cumplimiento contractual.....	45
b. Validación de presupuestos, CAPEX y reporting mensual.....	46
c. Comunicación con inversores, financiadores y órganos de decisión.....	47
6. Enfoque internacional España y Latinoamérica en asset management hotelero	48
a. Diferencias de mercado, madurez y profesionalización	48
b. Particularidades de demanda, estacionalidad y riesgo país.....	49
c. Adaptación de estándares de reporting y control a cada jurisdicción.....	50
Capítulo 2: Estructura económica del hotel para propietarios: ingresos, GOP, NOI, flujo de caja y lectura de resultados.....	52
1. Arquitectura de la cuenta de resultados hotelera.....	52
a. Ingresos por alojamiento, F&B, eventos y otras líneas complementarias	52
b. Costes departamentales, gastos no distribuidos y costes fijos	54
c. De la operación diaria al resultado atribuible al propietario	56
2. El GOP (Gross Operating Profit) como indicador operativo central.....	57
a. Definición, cálculo y utilidad del Gross Operating Profit	57
b. Límites del GOP como medida de valor para el propietario	59

c. Interpretación del GOP por segmento, temporada y unidad de negocio	60
3. El NOI como métrica patrimonial del propietario	61
a. Definición, ajustes y diferencias respecto del GOP	61
b. Gastos que afectan al NOI y gastos ajenos al NOI	62
c. Uso del NOI en valoración, comparación y decisiones de inversión	64
4. Flujo de caja del activo hotelero	65
a. Conversión de beneficio contable en caja disponible	65
b. Incidencia de CAPEX, reservas FF&E, deuda e impuestos	66
c. Lectura del flujo de caja para decisiones del propietario	67
5. Conciliación entre métricas operativas y métricas del inversor	68
a. Del RevPAR y el GOP al NOI y al cash flow	68
b. Relación entre presupuesto operativo y retorno sobre la inversión	69
c. Riesgos de interpretar aisladamente cada indicador	70
6. Errores frecuentes en la lectura económico-financiera del hotel	70
a. Confundir crecimiento de ingresos con mejora real de rentabilidad	70
b. No separar CAPEX recurrente de CAPEX de reposicionamiento	71
c. Analizar el hotel sin considerar el contrato de explotación	72
PARTE SEGUNDA.....	73
ESTRATEGIA DEL ACTIVO HOTELERO PARA PROPIETARIOS: POSICIONAMIENTO, MERCADO, CONTRATOS Y ALINEACIÓN CON EL OPERADOR.....	73
Capítulo 3: Estrategia del activo hotelero para propietarios: posicionamiento, segmentación, mercado y plan de valor.....	73
1. Diagnóstico estratégico del activo hotelero	73
a. Localización, categoría, estado físico y atractivo comercial	73
b. Demanda actual y potencial por segmentos de cliente	75
c. Posición competitiva frente al set de referencia	76
2. Segmentación de demanda y mix de negocio	77
a. Cliente corporativo, vacacional, grupos, MICE y larga estancia	77
b. Riesgos de concentración por canal, segmento o emisor	79
c. Implicaciones del mix en GOP, NOI y estabilidad del activo	80
3. Estrategias de reposicionamiento del activo hotelero	81
a. Rebranding, recategorización y cambio de propuesta de valor	81
b. Intervenciones blandas y duras con distinto impacto en CAPEX	82
c. Priorización de iniciativas según retorno y riesgo	83
4. Relación entre estrategia comercial y rentabilidad del propietario	84
a. ADR, ocupación y RevPAR como base de la lectura de valor	84
b. Calidad del ingreso frente a volumen de ingreso	85
c. Impacto del posicionamiento en la sostenibilidad del NOI	85
5. Plan estratégico del activo hotelero a corto, medio y largo plazo.....	86
a. Objetivos anuales y plurianuales para el propietario	86
b. Hitos de mejora operativa y de inversión física	87
c. Cuadro de seguimiento estratégico vinculado al reporting mensual	88
6. Particularidades estratégicas en España y Latinoamérica	88
a. Diferencias entre destinos urbanos, vacacionales y mixtos	88
b. Efecto de la estacionalidad, la divisa y la conectividad aérea	89

c. Adaptación de la estrategia a mercados con distinta profundidad	90
--	----

Capítulo 4: Contratos hoteleros y alineación propietario-operador en asset management

hotelero para propietarios	92
---	-----------

1. Modelos de explotación hotelera y su impacto en la propiedad	92
a. Contrato de gestión hotelera	92
b. Franquicia con gestor tercero o gestor propio	94
c. Arrendamiento hotelero, variable o híbrido	95
2. Reparto de riesgos y derechos económicos según contrato	96
a. Riesgo operativo, riesgo comercial y riesgo inmobiliario	96
b. Honorarios, incentivos, garantías y umbrales de rentabilidad.....	97
c. Influencia del contrato en GOP, NOI y flujo de caja	99
3. Cláusulas críticas para el propietario	100
a. Presupuestos, aprobaciones y límites de CAPEX.....	100
b. Tests de rendimiento, derechos de auditoría y reporting.....	101
c. Duración, terminación, renovación y supuestos de incumplimiento	102
4. Gobierno de la relación con el operador	103
a. Comités de seguimiento, frecuencia y materias reservadas	103
b. Escalado de decisiones y resolución de discrepancias	104
c. Documentación soporte para proteger al propietario	105
5. Incentivos y desalineaciones frecuentes	106
a. Conflictos entre crecimiento de ingresos y rentabilidad neta.....	106
b. Riesgo de sobreinversión o infra inversión en CAPEX	107
c. Mecanismos de alineación económica y de control.....	108
6. Enfoque comparado España y Latinoamérica en la práctica contractual.....	109
a. Grado de estandarización contractual en cada mercado	109
b. Diferencias en enforcement, garantías y negociación	110
c. Adaptación del control del propietario al contexto local	111

PARTE TERCERA.	112
----------------------------	------------

PLANIFICACIÓN ECONÓMICA DEL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS:

PRESUPUESTOS, GOP/NOI Y CONTROL DE DESVIACIONES.....	112
---	------------

Capítulo 5: Presupuestación anual y plurianual del activo hotelero para propietarios: GOP, NOI y escenarios	112
--	------------

1. Estructura del presupuesto anual del hotel.....	112
a. Hipótesis comerciales y operativas de partida	112
b. Construcción del presupuesto de ingresos y gastos	114
c. Integración del presupuesto operativo con el presupuesto de propiedad	116
2. Presupuesto orientado al propietario	117
a. Del GOP presupuestado al NOI presupuestado	117
b. Tratamiento de seguros, impuestos, honorarios y gastos no operativos	119
c. Definición del flujo de caja esperado para el inversor	120
3. Escenarios y sensibilidades.....	121
a. Escenario base, conservador y expansivo	121
b. Sensibilidad a ocupación, ADR, inflación y tipos de interés	122
c. Uso de escenarios en la toma de decisiones del propietario	124

4. Rolling forecast y revisión periódica	125
a. Diferencia entre presupuesto estático y forecast dinámico.....	125
b. Actualización mensual o trimestral de hipótesis.....	126
c. Utilidad del forecast en entornos volátiles.....	127
5. Control presupuestario y análisis de desviaciones	128
a. Desviaciones de volumen, precio, mix y coste	128
b. Desviaciones coyunturales frente a estructurales	129
c. Planes de acción correctiva y seguimiento	130
6. Errores habituales en la presupuestación hotelera	131
a. Proyectar crecimientos sin base de mercado.....	131
b. Infravalorar CAPEX recurrente y mantenimiento.....	132
c. No vincular presupuesto, contrato y reporting al inversor	133
Capítulo 6: Control de costes, productividad y conversión del GOP en NOI para propietarios hoteleros	135
1. Mapa de costes del negocio hotelero.....	135
a. Costes variables, semifijos y fijos	135
b. Costes visibles y costes ocultos en la operación hotelera	137
c. Relación entre estructura de costes y flexibilidad del activo	139
2. Productividad operativa y eficiencia económica.....	140
a. Ratios por habitación disponible y por habitación ocupada	140
b. Costes laborales, productividad y eficiencia por departamento.....	141
c. Incidencia de la productividad en el GOP y el NOI	143
3. Conversión del GOP en NOI	144
a. Ajustes necesarios desde la visión operativa a la patrimonial	144
b. Tratamiento de reservas, sustituciones y gastos extraordinarios.....	145
c. Interpretación del NOI ajustado para toma de decisiones	147
4. Benchmarking de costes y márgenes	148
a. Comparación interna entre periodos y activos	148
b. Comparación externa frente al competitive set.....	149
c. Límites metodológicos del benchmarking hotelero	150
5. Palancas de mejora de rentabilidad para el propietario.....	152
a. Optimización de mix de ingresos y costes departamentales	152
b. Renegociación de contratos de suministro y servicios.....	153
c. Revisión de estructura operativa sin deteriorar la experiencia	154
6. Alertas tempranas de deterioro económico del activo.....	155
a. Caída del margen sin caída proporcional de ingresos	155
b. Crecimiento del gasto no distribuido por encima del mercado	156
c. Dificultad para sostener NOI y caja tras CAPEX recurrente	157
PARTE CUARTA.	159
CAPEX EN EL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: PLANIFICACIÓN, PRIORIZACIÓN, EJECUCIÓN Y RETORNO DE LA INVERSIÓN	159
Capítulo 7: Plan director de CAPEX hotelero para propietarios: mantenimiento, reposición, reposicionamiento y expansión	159
1. Concepto y tipologías de CAPEX hotelero	159

a. CAPEX recurrente de mantenimiento y reposición	159
b. CAPEX de mejora competitiva y reposicionamiento	161
c. CAPEX de ampliación, cambio de uso o transformación profunda	162
2. Diagnóstico físico del activo y necesidades de inversión	164
a. Estado de habitaciones, zonas comunes, instalaciones y back of house	164
b. Vida útil de sistemas críticos y obsolescencia técnica	165
c. Riesgos de diferir inversiones esenciales.....	166
3. Priorización de inversiones de CAPEX	168
a. Seguridad, cumplimiento, continuidad operativa y experiencia cliente	168
b. Impacto esperado en ADR, ocupación, costes y posicionamiento	169
c. Jerarquización según urgencia, retorno e importancia estratégica	170
4. Plan director plurianual de CAPEX	171
a. Horizonte temporal y calendario de intervenciones	171
b. Coordinación con estacionalidad y ventanas operativas	172
c. Conexión entre plan de CAPEX y estrategia del propietario.....	173
5. Presupuesto de CAPEX y reservas	174
a. FF&E reserve y otras fórmulas de provisión.....	174
b. Diferencia entre gasto operativo y capitalizable.....	175
c. Seguimiento de ejecución frente a presupuesto aprobado	176
6. CAPEX en mercados internacionales	177
a. Diferencias de costes, plazos y aprovisionamiento	177
b. Riesgo divisa, inflación y disponibilidad de contratistas	178
c. Ajuste del plan de CAPEX a España y Latinoamérica	179
Capítulo 8: Ejecución, control y retorno del CAPEX hotelero para propietarios	181
1. Proceso de aprobación del CAPEX por la propiedad	181
a. Business case y memoria justificativa	181
b. Umbrales de aprobación y circuitos internos.....	183
c. Comité de inversión y documentación soporte.....	184
2. Contratación y licitación de obras y suministros.....	185
a. Alcance técnico, pliegos y comparativas de ofertas.....	185
b. Criterios de adjudicación por calidad, plazo e importe.....	186
c. Control de cambios, modificados y sobrecostes	188
3. Coordinación del CAPEX con la operación del hotel.....	189
a. Intervenciones con hotel abierto y minimización de impacto	189
b. Fases, cierres parciales y gestión de ingresos perdidos	190
c. Comunicación entre propiedad, operador y contratistas.....	191
4. Medición del retorno del CAPEX	192
a. Retorno directo vía mejora de ingresos o reducción de costes	192
b. Retorno indirecto vía reputación, posicionamiento y resiliencia	193
c. Herramientas para medir payback, ROI y creación de valor	194
5. Seguimiento posterior a la ejecución	195
a. Validación de entrega, defectos y garantía	195
b. Comparación entre hipótesis del business case y resultados reales.....	196
c. Aprendizajes para futuros ciclos de inversión	198
6. Errores frecuentes en la gestión del CAPEX hotelero	199
a. Aprobar inversiones sin trazabilidad de retorno	199

b. No distinguir entre inversión necesaria e inversión aspiracional	199
c. Cerrar obras sin cuadro final de desviaciones y resultados	200

PARTE QUINTA.202

KPIs DEL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS Y CUADROS DE MANDO PARA EL REPORTING MENSUAL AL INVERSOR202

Capítulo 9: KPIs operativos y comerciales en asset management hotelero para propietarios202

1. KPIs de demanda y producción hotelera	202
a. Ocupación, ADR y RevPAR	202
b. Penetración de mercado y desempeño relativo	204
c. Interpretación de tendencias y cambios de mix	205
2. KPIs de distribución y canal	206
a. Peso de venta directa, OTA, turoperación y corporate	206
b. Coste de adquisición por canal y margen neto	208
c. Riesgo de dependencia comercial y pérdida de control	209
3. KPIs de segmentación de cliente.....	210
a. Mix por segmento, estancia media y antelación de reserva	210
b. Comportamiento por origen geográfico y emisor	211
c. Relación entre segmento, rentabilidad y estabilidad	212
4. KPIs de experiencia y reputación	213
a. Review score, NPS y reputación online	213
b. Relación entre reputación, precio y conversión	214
c. Límites de los indicadores cualitativos para el propietario	215
5. KPIs de eficiencia operativa	216
a. Coste por habitación disponible y por habitación ocupada	216
b. Productividad de personal y eficiencia energética	217
c. Incidencia en el GOP y sostenibilidad del NOI	218
6. Integración de KPIs operativos en la lectura del inversor	219
a. Qué indicadores interesan realmente al propietario	219
b. Cómo conectar KPIs operativos con valor del activo	220
c. Señales tempranas que deben aparecer en el reporting mensual	220

Capítulo 10: KPIs económico-financieros del propietario hotelero: GOP, NOI, margen, caja y retorno sobre la inversión222

1. KPIs de rentabilidad operativa.....	222
a. GOP, GOP margin y flujo operativo	222
b. Lectura de márgenes por departamento y total hotel	224
c. Comparación con presupuesto y año anterior	225
2. KPIs patrimoniales del propietario.....	227
a. NOI, NOI margin y caja antes de deuda.....	227
b. Resultado para el propietario tras CAPEX y otras cargas	228
c. Indicadores de cobertura y resiliencia financiera	229
3. KPIs de inversión y creación de valor	230
a. ROI, ROIC, payback y rendimiento sobre CAPEX	230
b. Yield implícita y relación entre NOI y valoración.....	232
c. Indicadores para decisiones de hold, refinance o sale	233

4. KPIs de riesgo económico-financiero	234
a. Volatilidad de ingresos y sensibilidad de márgenes	234
b. Exposición a deuda, divisa e inflación	235
c. Concentración de negocio y dependencia de terceros	236
5. Cuadro de mando económico-financiero del propietario	237
a. Estructura mínima mensual, trimestral y anual	237
b. Indicadores esenciales frente a indicadores accesorios.....	238
c. Visualización ejecutiva para comités e inversores.....	239
6. Buenas prácticas en la interpretación de KPIs financieros.....	240
a. Uso de series comparables y definiciones consistentes	240
b. Separación entre hechos puntuales y tendencias	241
c. Evitar decisiones basadas en un único dato aislado	242

Capítulo 11: Diseño del cuadro de mando integral del asset management hotelero para propietarios.....243

1. Principios de diseño del cuadro de mando	243
a. Claridad, periodicidad, trazabilidad y utilidad ejecutiva	243
b. Jerarquía entre indicadores estratégicos y tácticos	244
c. Adaptación al perfil del propietario y del inversor	246
2. Estructura del cuadro de mando mensual	247
a. Resumen ejecutivo	247
b. Sección operativa, económico-financiera y de CAPEX	248
c. Sección de riesgos, hitos y decisiones requeridas	249
3. Indicadores por capas de decisión	250
a. Indicadores de seguimiento diario para operador	250
b. Indicadores mensuales para asset manager y propiedad	251
c. Indicadores de comité para inversor y financiador	252
4. Umbrales, alarmas y semáforos de control	253
a. Definición de desviaciones aceptables	253
b. Activación de alertas y planes de acción	254
c. Escalado de incidencias críticas al inversor	255
5. Digitalización y automatización del cuadro de mando	256
a. Integración de PMS, RMS, ERP y contabilidad.....	256
b. Consolidación de datos y reducción de errores manuales	257
c. Limitaciones tecnológicas y validaciones necesarias.....	258
6. Cuadro de mando multi activo y comparabilidad entre hoteles	259
a. Normalización de definiciones y métricas	259
b. Comparación entre hoteles urbanos, vacacionales y mixtos	260
c. Uso del dashboard para asignación de capital	261

PARTE SEXTA.263

REPORTING MENSUAL AL INVERSOR EN EL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: CONTENIDO, METODOLOGÍA Y TOMA DE DECISIONES263

Capítulo 12: Reporting mensual al inversor en asset management hotelero para propietarios: estructura, narrativa y análisis de desviaciones.....263

1. Finalidad del reporting mensual al inversor	263
---	------------

a. Informar con rigor y anticipar decisiones	263
b. Explicar el desempeño más allá del dato bruto	265
c. Alinear expectativas entre propiedad, operador e inversor	266
2. Estructura del informe mensual al inversor	267
a. Resumen ejecutivo y hechos relevantes	267
b. Análisis operativo, financiero y de CAPEX	268
c. Riesgos, decisiones pendientes y próximos hitos	270
3. Metodología de análisis de desviaciones	271
a. Comparación frente a presupuesto, forecast y año anterior	271
b. Identificación de causas internas y externas	272
c. Traducción de desviaciones a impacto en NOI y caja	273
4. Narrativa ejecutiva y calidad del comentario de gestión	274
a. Cómo redactar conclusiones útiles para el inversor	274
b. Qué explicar cuando los resultados son negativos	275
c. Cómo distinguir excusas operativas de causas reales	276
5. Reporting para distintos perfiles de inversor	277
a. Propietario patrimonialista	277
b. Fondo value-add o oportunista	278
c. Inversor con financiación bancaria o institucional	278
6. Errores frecuentes del reporting mensual hotelero	279
a. Exceso de dato y falta de interpretación	279
b. Inconsistencias entre anexos y resumen ejecutivo	280
c. Ausencia de recomendaciones concretas para decidir	281
Capítulo 13: Gobierno del dato, calidad de la información y soporte documental del reporting mensual al inversor	283
1. Fuentes de información del reporting hotelero	283
a. PMS, RMS, ERP, contabilidad y sistemas auxiliares	283
b. Información del operador, del activo y de la propiedad	284
c. Datos externos de mercado y benchmarking	286
2. Calidad del dato y consistencia metodológica	288
a. Definiciones homogéneas de KPIs y partidas	288
b. Conciliaciones entre operación, contabilidad y caja	289
c. Protocolos de revisión antes de emitir el informe	290
3. Evidencias y anexos de soporte	291
a. Documentación mínima que debe acompañar al informe	291
b. Trazabilidad de ajustes, reclasificaciones y extraordinarios	292
c. Archivo y custodia de soporte para auditoría interna	292
4. Calendario de cierre y emisión del reporting mensual	293
a. Fechas de cierre operativo y financiero	293
b. Responsables de cada bloque del informe	294
c. Plazos realistas de revisión y aprobación	295
5. Control interno y derechos de auditoría del propietario	296
a. Verificaciones periódicas sobre la información del operador	296
b. Revisiones selectivas de ingresos, costes y CAPEX	297
c. Uso del reporting como herramienta de control contractual	298
6. Reporting consolidado en carteras hoteleras	299

a. Homogeneización multi país y multi divisa	299
b. Conversión y comparabilidad de magnitudes	300
c. Priorización de mensajes relevantes para comités de inversión	301

PARTE SÉPTIMA.303

RIESGOS, SOSTENIBILIDAD, FINANCIACIÓN Y DECISIONES DE INVERSIÓN EN EL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS303

Capítulo 14: Gestión de riesgos del activo hotelero para propietarios: operación, mercado, CAPEX, liquidez y cumplimiento303

1. Mapa integral de riesgos del activo hotelero.....	303
a. Riesgo de demanda, precio y competencia	303
b. Riesgo operativo, tecnológico y reputacional	305
c. Riesgo inmobiliario, regulatorio y contractual.....	306
2. Riesgos económico-financieros del propietario	307
a. Liquidez insuficiente y tensión de caja	307
b. Inflación, tipos de interés y divisa	308
c. Riesgo de desviación presupuestaria y de CAPEX.....	309
3. Riesgos vinculados al operador y a terceros	310
a. Dependencia de operador, marca o canal dominante	310
b. Fallos de ejecución y deterioro de estándares	311
c. Riesgos en contratistas, proveedores y mantenimiento	312
4. Planes de contingencia y respuesta	313
a. Protocolos ante caída de demanda o crisis reputacional	313
b. Actuación frente a incidencias técnicas críticas	314
c. Revisión acelerada de presupuesto y forecast	315
5. Sistema de control de riesgos y reporting al inversor	317
a. Indicadores de alerta y periodicidad de revisión.....	317
b. Integración del mapa de riesgos en el informe mensual	318
c. Escalado de riesgos materiales al comité de inversión.....	318
6. Casuística España y Latinoamérica en la gestión del riesgo hotelero	319
a. Riesgo país, seguridad jurídica y entorno macroeconómico	319
b. Diferencias de aseguramiento y recuperación operativa	320
c. Adaptación del control del propietario a cada geografía	321

Capítulo 15: Sostenibilidad, eficiencia, financiación y creación de valor en el asset management hotelero para propietarios.....323

1. Sostenibilidad como palanca de valor del activo hotelero	323
a. Eficiencia energética, agua, residuos y mantenimiento	323
b. Relación entre sostenibilidad, coste y posicionamiento	325
c. Efecto sobre reputación, demanda y valor de salida.....	326
2. KPIs ESG relevantes para el propietario	328
a. Consumo por habitación disponible y huella operativa	328
b. Indicadores sociales y de gobernanza aplicados al hotel	329
c. Incorporación de métricas ESG al reporting mensual	330
3. CAPEX verde y retorno de la inversión	331
a. Proyectos de eficiencia con impacto operativo medible.....	331
b. Priorización entre retorno económico y exigencia normativa	332

c. Seguimiento del payback y del beneficio reputacional	333
4. Financiación del activo hotelero y covenants	335
a. Relación entre NOI, deuda y capacidad de refinanciación	335
b. Indicadores relevantes para financiadores	336
c. Uso del reporting del activo en procesos de financiación	337
5. Decisiones de hold, refinance, reposition o sale	338
a. Cuándo mantener, reinvertir o desinvertir	338
b. Lectura conjunta de GOP, NOI, CAPEX y riesgo	339
c. Preparación del activo para un proceso de salida	339
6. Creación de valor a largo plazo para el propietario.....	340
a. Disciplina de ejecución y reporting consistente	340
b. Alineación entre estrategia del activo y mercado	341
c. Integración de rentabilidad, resiliencia y liquidez	342
PARTE OCTAVA.....	344
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DEL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR	344
Capítulo 16: Checklists de asset management hotelero para propietarios: revisión mensual, trimestral y anual del activo.....	344
1. CHECKLIST. Revisión mensual operativa y comercial del activo hotelero para propietarios...344	
Sección 1. Datos generales de la revisión.....	345
Sección 2. Ocupación, ADR, RevPAR y mix por segmento.....	345
Sección 3. Distribución, coste de canal y reputación	346
Sección 4. Incidencias relevantes y acciones correctoras	347
2. CHECKLIST. Revisión mensual económico-financiera del propietario hotelero.....348	
Sección 1. Datos generales de cierre económico	348
Sección 2. Revisión de GOP, NOI, caja y desviaciones.....	349
Sección 3. Conciliación con presupuesto y forecast	349
Sección 4. Alertas de liquidez, margen y costes	350
3. CHECKLIST. Seguimiento de CAPEX y mantenimiento del activo hotelero.....351	
Sección 1. Estado de proyectos en curso y próximos hitos.....	351
Sección 2. Desviaciones de importe, plazo y alcance.....	352
Sección 3. Validación de certificaciones, garantías y cierres.....	352
4. CHECKLIST. Revisión trimestral de estrategia del activo hotelero.....353	
Sección 1. Revisión de posicionamiento y competitive set.....	353
Sección 2. Revisión de contratos, performance y riesgos	354
Sección 3. Decisiones sobre inversión, pricing y segmentación.....	354
5. CHECKLIST. Revisión anual para propietarios e inversores del activo hotelero.....355	
Sección 1. Presupuesto, forecast, plan director y objetivos del año.....	355
Sección 2. Revisión de operatoria contractual y derechos de auditoría	356
Sección 3. Matriz de prioridades de creación de valor	357
6. CHECKLIST. Situaciones especiales del activo hotelero para propietarios	357
Sección 1. Hotel en reposicionamiento	358
Sección 2. Hotel con caída brusca de demanda	358
Sección 3. Hotel en proceso de refinanciación o venta	359
Capítulo 17: Formularios técnicos y económico-financieros del asset management hotelero	

para propietarios.....360

1. FORMULARIO. Ficha maestra del activo hotelero	360
Sección 1. Identificación general del activo	361
Sección 2. Datos físicos y operativos esenciales	361
Sección 3. Información contractual y comercial relevante	362
Sección 4. Históricos de resultados y principales incidencias	363
Sección 5. Riesgos identificados y plan de acción vigente	363
2. FORMULARIO. Presupuesto anual y rolling forecast del activo hotelero para propietarios ...	364
Sección 1. Datos generales del presupuesto y alcance del documento	365
Sección 2. Hipótesis clave y cuadro de ingresos.....	365
Sección 3. Cuadro de costes, GOP y NOI	366
Sección 4. Escenarios y sensibilidades para el propietario	367
3. FORMULARIO. Propuesta y aprobación de CAPEX del activo hotelero.....	368
Sección 1. Identificación y descripción técnica de la inversión	368
Sección 2. Importe, calendario, retorno esperado y riesgos.....	369
Sección 3. Aprobaciones, seguimiento y cierre del expediente.....	369
4. FORMULARIO. Análisis de desviaciones mensuales del activo hotelero.....	370
Sección 1. Desviaciones operativas y comerciales	370
Sección 2. Desviaciones económico-financieras	371
Sección 3. Medidas correctoras, responsables y plazos.....	372
5. FORMULARIO. Cuadro de mando del propietario hotelero	372
Sección 1. KPIs esenciales del mes	373
Sección 2. Comparativas frente a presupuesto y año anterior	373
Sección 3. Semáforos, alertas y decisiones requeridas	374
6. FORMULARIO. Mapa de riesgos del activo hotelero	375
Sección 1. Riesgos clasificados por categoría.....	375
Sección 2. Probabilidad, impacto y mitigación.....	376
Sección 3. Responsable de seguimiento y fecha de revisión	376

Capítulo 18: Modelos de reporting mensual al inversor, actas de seguimiento y documentos de control del propietario378

1. FORMULARIO. Modelo de informe mensual al inversor.....	378
Sección 1. Portada, identificación del activo y alcance del informe	379
Sección 2. Resumen ejecutivo y hechos relevantes	379
Sección 3. Sección operativa	380
Sección 4. Sección económico-financiera	381
Sección 5. Sección de CAPEX	381
Sección 6. Riesgos, decisiones y próximos pasos	382
2. FORMULARIO. Informe ejecutivo para comité de inversión	383
Sección 1. Versión resumida para alta dirección.....	383
Sección 2. Indicadores críticos y desviaciones materiales	383
Sección 3. Propuestas de decisión y acuerdos solicitados	384
3. FORMULARIO. Acta de comité de asset management del activo hotelero	385
Sección 1. Asistentes, orden del día y materias tratadas	385
Sección 2. Acuerdos, responsables y calendario de ejecución.....	386
Sección 3. Seguimiento de acuerdos anteriores	386
4. FORMULARIO. Carta de observaciones al operador del activo hotelero	387

Sección 1. Identificación de la comunicación y antecedentes	387
Sección 2. Incidencias detectadas y requerimientos de aclaración o corrección	388
Sección 3. Plazos y consecuencias del incumplimiento	388
5. FORMULARIO. Due diligence interna periódica del activo hotelero	389
Sección 1. Revisión documental, operativa y contractual	389
Sección 2. Hallazgos, prioridades y plan de remediación	390
Sección 3. Seguimiento y cierre de hallazgos	391
6. FORMULARIO. Dossier del activo hotelero para refinanciación o venta	391
Sección 1. Resumen de negocio y tesis de inversión	392
Sección 2. Históricos de GOP, NOI, CAPEX y KPIs	392
Sección 3. Riesgos, oportunidades y plan de valor del activo	393
PARTE NOVENA.	395
PRÁCTICA DEL ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR	395
Capítulo 19: Casos prácticos de asset management hotelero para propietarios en hoteles urbanos, vacacionales y mixtos	395
1. Caso práctico de hotel urbano con caída de margen y necesidad de reordenar KPIs	395
a. Diagnóstico del deterioro del GOP	395
b. Reconstrucción del cuadro de mando del propietario	397
c. Resultado del plan de corrección	398
2. Caso práctico de hotel vacacional con CAPEX diferido y pérdida de competitividad	399
a. Identificación del impacto en ADR y NOI	399
b. Priorización del plan director de CAPEX	400
c. Seguimiento del retorno de la inversión	401
3. Caso práctico de hotel mixto con desviaciones repetidas frente a presupuesto	402
a. Análisis de causas operativas y comerciales	402
b. Reformulación del forecast y del reporting al inversor	403
c. Lecciones para el sistema de control del propietario	404
4. Caso práctico de conflicto entre propietario y operador por interpretación del contrato	405
a. Materias reservadas y límites de aprobación	405
b. Uso del reporting y de la documentación soporte	406
c. Resolución y nuevo marco de gobernanza	407
5. Caso práctico de hotel con fuerte dependencia de OTA y erosión de rentabilidad	408
a. Diagnóstico de coste de canal y calidad del ingreso	408
b. Estrategia de redistribución del mix comercial	409
c. Impacto final en GOP y NOI	410
6. Caso práctico comparado España y Latinoamérica	410
a. Diferencias de contexto y datos comparables	410
b. Ajustes de KPIs y reporting por país	411
c. Enseñanzas para propietarios con cartera internacional	412
Capítulo 20: Casos prácticos avanzados de reporting mensual al inversor, refinanciación, reposicionamiento y desinversión hotelera	414
1. Caso práctico de reporting deficiente que impide decidir al inversor	414
a. Falta de trazabilidad y exceso de datos irrelevantes	414
b. Rediseño integral del informe mensual	415

c. Mejora en la toma de decisiones.....	416
2. Caso práctico de refinanciación basada en mejora del NOI	417
a. Preparación del histórico financiero del activo	417
b. Ajustes de presentación y soporte documental	418
c. Resultado de la negociación financiera	419
3. Caso práctico de reposicionamiento con hotel abierto	420
a. Coordinación de CAPEX, operación y relato al inversor	420
b. Control de desviaciones y gestión de impacto comercial	421
c. Valor creado tras la intervención.....	422
4. Caso práctico de crisis reputacional con efecto en ingresos	422
a. Detección temprana mediante KPIs cualitativos.....	422
b. Medidas operativas y comerciales urgentes	423
c. Evolución del GOP, NOI y caja	424
5. Caso práctico de preparación de venta del activo hotelero	424
a. Ordenación del dossier del activo y del track record	424
b. Ajuste de narrativas de valor y riesgo	425
c. Influencia del reporting en el proceso de salida	426
6. Caso práctico de cartera hotelera multi país	426
a. Homogeneización de definiciones y divisas	426
b. Dashboard consolidado para el inversor	427
c. Criterios de asignación futura de capital	428
Capítulo 21: Casos prácticos del asset management hotelero para propietarios: GOP/NOI, CAPEX, KPIs y reporting mensual al inversor.....	429
Caso práctico 1. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reordenación integral del margen, del CAPEX recurrente y del cuadro de mando en un hotel urbano estabilizado.	429
Causa del Problema	429
Soluciones Propuestas.....	431
1. Reconstrucción integral del cuadro de mando mensual desde la perspectiva del propietario	431
2. Revisión profunda del mix de negocio y del coste real de distribución	433
3. Programa exhaustivo de control de costes, productividad y disciplina de márgenes	434
4. Elaboración de un plan de CAPEX recurrente y selectivo con lógica de retorno y preservación de valor.....	436
5. Implantación de un modelo de reporting mensual ejecutivo, breve, trazable y orientado a decisión.....	437
Consecuencias Previstas.....	439
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	441
Lecciones Aprendidas	444
Caso práctico 2. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Corrección del CAPEX diferido y recuperación competitiva de un hotel vacacional con pérdida de tarifa y deterioro del NOI.	447
Causa del Problema	447
Soluciones Propuestas.....	449
1. Elaboración de un plan director de CAPEX plurianual con jerarquización técnica, económica y comercial	449
2. Construcción de un business case de CAPEX vinculado a ADR, reputación, costes y NOI	451
3. Rediseño del cuadro de mando del propietario para introducir KPIs de deterioro competitivo y retorno de inversión.....	452
4. Ejecución del CAPEX por fases con hotel parcialmente operativo y control estricto de sobrecostes	453
5. Reformulación del reporting mensual al inversor con enfoque narrativo sobre recuperación competitiva	453

.....	454
Consecuencias Previstas.....	455
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	457
Lecciones Aprendidas.....	459
Caso práctico 3. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reformulación del forecast, control de desviaciones y reconstrucción del reporting en un hotel mixto con presupuestos reiteradamente incumplidos.462	
Causa del Problema.....	462
Soluciones Propuestas.....	464
1. Reconstrucción completa del proceso presupuestario anual con hipótesis defendibles y segmentación realista	464
2. Implantación de un rolling forecast mensual con reglas obligatorias de revisión y abandono del sesgo optimista	466
3. Sistema de análisis de desviaciones por puente económico y responsable de acción	467
4. Rediseño del reporting mensual al inversor con estructura ejecutiva, semáforos y decisiones requeridas	468
5. Vinculación de responsables departamentales al presupuesto, forecast y planes correctores	469
Consecuencias Previstas.....	470
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	472
Lecciones Aprendidas.....	474
Caso práctico 4. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Conflicto entre propiedad y operador por la interpretación del contrato de gestión, los límites de aprobación y el uso del reporting como herramienta de control.477	
Causa del Problema.....	477
Soluciones Propuestas.....	480
1. Auditoría contractual y económica de la relación propietario-operador	480
2. Elaboración de una matriz operativa de competencias, aprobaciones y umbrales.....	481
3. Reformulación del proceso de comité y actas con valor ejecutivo y probatorio	482
4. Rediseño del reporting mensual para incorporar control contractual, trazabilidad y lectura patrimonial de decisiones sensibles	484
5. Acuerdo de regularización, reclasificación y nuevo marco de gobernanza con el operador.....	485
Consecuencias Previstas.....	486
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	488
Lecciones Aprendidas.....	490
Caso práctico 5. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reducción de la dependencia de OTA y recuperación del margen neto en un hotel urbano con erosión progresiva del NOI.494	
Causa del Problema.....	494
Soluciones Propuestas.....	497
1. Auditoría integral de distribución y cálculo del coste neto real por canal.....	497
2. Reequilibrio progresivo del mix comercial y plan de reducción de dependencia de OTA	498
3. Redefinición de los KPIs del propietario para pasar de volumen a rentabilidad neta	499
4. Revisión de la estrategia de revenue management desde la óptica de margen y no solo de ocupación500	
5. Reformulación del reporting mensual al inversor con narrativa específica sobre distribución, dependencia y protección del NOI.....	501
Consecuencias Previstas.....	501
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	503
Lecciones Aprendidas.....	505
Caso práctico 6. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y	

REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Homogeneización de KPIs, NOI y reporting en una cartera con un hotel en España y otro en Latinoamérica.508

Causa del Problema	508
Soluciones Propuestas.....	511
1. Creación de un marco común de definiciones para GOP, NOI, CAPEX, caja y KPIs clave de cartera .	511
2. Implantación de un dashboard consolidado multi país con reglas homogéneas de conversión y lectura dual de moneda	512
3. Reconciliación específica de NOI y caja con foco en comparabilidad patrimonial real	513
4. Integración del CAPEX en la comparación de cartera mediante una matriz de intensidad inversora y retorno esperado	514
5. Rediseño del reporting mensual de cartera con narrativa comparada, riesgos y propuesta de asignación de capital.....	515
Consecuencias Previstas.....	516
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	517
Lecciones Aprendidas	519

Caso práctico 7. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Rediseño integral del reporting mensual cuando el inversor no puede decidir por falta de trazabilidad, síntesis y lectura patrimonial del activo.523

Causa del Problema	523
Soluciones Propuestas.....	526
1. Rediseño completo del reporting mensual con estructura jerárquica orientada a decisión	526
2. Implantación de un resumen ejecutivo con impacto cuantificado en GOP, NOI, caja y forecast.....	527
3. Reconfiguración del análisis de desviaciones con puente económico de volumen, precio, mix, canal y coste.....	528
4. Integración del CAPEX en el reporting con trazabilidad de aprobación, ejecución, desviación y retorno	529
5. Incorporación de mapa de riesgos, semáforos y decisiones requeridas al comité de inversión	530
Consecuencias Previstas.....	531
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	533
Lecciones Aprendidas	535

Caso práctico 8. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Refinanciación del activo apoyada en la mejora del NOI, la depuración del reporting y la reconstrucción del histórico económico.539

Causa del Problema	539
Soluciones Propuestas.....	542
1. Reconstrucción del histórico financiero del activo con un NOI homogéneo, ajustado y defendible	542
2. Normalización de extraordinarios y separación entre mejora estructural y efectos coyunturales...	543
3. Elaboración de un modelo de refinanciación a tres años basado en NOI, CAPEX, caja y sensibilidad	544
4. Integración del CAPEX en la tesis de refinanciación mediante un plan director escalonado y financiable	545
5. Rediseño del reporting mensual para uso inversor-financiador y creación del dossier de refinanciación	546
Consecuencias Previstas.....	547
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	550
Lecciones Aprendidas	552

Caso práctico 9. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reposicionamiento parcial con el hotel abierto, control de desviaciones y protección del NOI durante la ejecución del CAPEX.555

Causa del Problema	555
Soluciones Propuestas.....	558

1. Rediseño del plan de reposicionamiento mediante fases operativas compatibles con hotel abierto	558
2. Implantación de un cuadro de control específico de CAPEX, inventario fuera de servicio y coste de ingresos perdidos.....	559
3. Replanteamiento del business case con separación entre retorno directo, retorno defensivo y retorno de valor de salida	560
4. Creación de un protocolo de comunicación, reputación y protección comercial durante la obra....	561
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con doble lectura: operación corriente y transición de reposicionamiento	562
Consecuencias Previstas.....	563
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	565
Lecciones Aprendidas.....	567

Caso práctico 10. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Gestión de una crisis reputacional con impacto en ingresos, margen y caja en un hotel de categoría alta.....570

Causa del Problema	570
Soluciones Propuestas.....	573
1. Activación de un sistema de alerta reputacional temprana con traducción económica al GOP, NOI y caja	573
2. Plan de choque operativo inmediato sobre las causas raíz: recepción, housekeeping, desayuno y climatización	574
3. Política de contención comercial y de compensaciones para proteger margen sin agravar la crisis	575
4. Refuerzo del CAPEX correctivo selectivo y aceleración de pequeñas inversiones defensivas.....	576
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo específico de riesgo reputacional, impacto económico y medidas correctoras.....	577
Consecuencias Previstas.....	578
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	579
Lecciones Aprendidas.....	581

Caso práctico 11. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Preparación ordenada de la venta del activo mediante la depuración del track record, la narrativa de valor y el control del riesgo percibido por el comprador.584

Causa del Problema	584
Soluciones Propuestas.....	587
1. Reconstrucción del track record del activo con criterios homogéneos de GOP, NOI, CAPEX y caja..	587
2. Preparación del dossier maestro del activo con tesis de inversión, riesgos y plan de valor.....	588
3. Normalización del NOI y definición de un NOI sostenible de venta	590
4. Decisión estratégica sobre CAPEX pre-venta: qué ejecutar, qué documentar y qué dejar como recorrido	591
5. Transformación del reporting mensual en herramienta de preparación de venta y control de narrativa	592
Consecuencias Previstas.....	592
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	594
Lecciones Aprendidas.....	595

Caso práctico 12. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Gobierno de una cartera hotelera multi país mediante la homogeneización de definiciones, la consolidación de divisas y la asignación disciplinada de capital.599

Causa del Problema	599
Soluciones Propuestas.....	602
1. Homogeneización completa de definiciones, calendarios y metodología de reporting para toda la cartera	

.....	602
2. Creación de un dashboard consolidado multi país con doble lectura: moneda local y euros.....	604
3. Reconciliación del NOI y de la caja sostenible para establecer una jerarquía real de activos.....	605
4. Matriz de asignación de capital con criterios ponderados de NOI, CAPEX, riesgo y creación de valor.....	606
5. Transformación del reporting mensual en un verdadero informe de cartera con propuesta ejecutiva de capital y riesgo.....	607
Consecuencias Previstas.....	608
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	609
Lecciones Aprendidas.....	611

Caso práctico 13. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Priorización de liquidez, covenant de deuda y CAPEX

defensivo en un hotel con tensión de caja y riesgo de deterioro patrimonial.614

Causa del Problema.....	614
Soluciones Propuestas.....	617
1. Elaboración de un plan de tesorería patrimonial a doce meses con rolling forecast mensual de caja.....	617
2. Construcción de una matriz de priorización de CAPEX con jerarquía técnica, patrimonial y financiera.....	618
3. Negociación preventiva con financiadores y rediseño del cuadro de mando con foco en covenants y resiliencia.....	620
4. Programa combinado de contención de costes, reducción de correctivo y protección del ingreso de calidad.....	621
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo específico de liquidez, CAPEX priorizado y decisiones críticas.....	622
Consecuencias Previstas.....	623
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	624
Lecciones Aprendidas.....	626

Caso práctico 14. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Activación de un sistema integral de gestión de riesgos ante un choque simultáneo de demanda, divisa, CAPEX y liquidez en un hotel vacacional

latinoamericano.629

Causa del Problema.....	629
Soluciones Propuestas.....	633
1. Elaboración de un mapa integral de riesgos del activo con impacto económico, probabilidad y prioridad de respuesta.....	633
2. Creación de un comité mensual de riesgos y resiliencia con participación de propiedad, asset manager y operador.....	634
3. Plan de contingencia patrimonial con tres escenarios: defensa, estabilización y recuperación.....	635
4. Secuenciación del CAPEX crítico y defensivo con criterio de continuidad operativa y defensa del NOI.....	636
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo de riesgo país, divisa, CAPEX y liquidez consolidada.....	637
Consecuencias Previstas.....	638
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	639
Lecciones Aprendidas.....	640

Caso práctico 15. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." CAPEX verde, eficiencia operativa y financiación sostenible para reforzar el NOI y la valoración de un hotel urbano de categoría alta.644

Causa del Problema.....	644
Soluciones Propuestas.....	647
1. Auditoría integrada de eficiencia, NOI y CAPEX verde con traducción patrimonial completa.....	647
2. Construcción de un plan director de CAPEX verde por fases con retorno directo, retorno defensivo y retorno financiero.....	648
3. Creación de un modelo de financiación sostenible ligado a ahorro, resiliencia y covenant operativo.....	650

4. Rediseño del cuadro de mando del propietario con KPIs ESG útiles, no cosméticos	652
5. Integración del reporting mensual al inversor con narrativa de eficiencia, valor y protección del NOI	653
Consecuencias Previstas.....	653
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	654
Lecciones Aprendidas.....	656

Caso práctico 16. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Saneamiento del dato, conciliación de ingresos y reconstrucción del NOI en un hotel con inconsistencias entre PMS, POS, ERP y caja.659

Causa del Problema	659
Soluciones Propuestas.....	662
1. Due diligence interna del dato y de los circuitos de ingresos con alcance patrimonial.....	662
2. Reconstrucción del puente entre ingreso operativo, GOP, NOI y caja disponible para la propiedad	664
3. Saneamiento del city ledger, de anticipos y de cuentas de eventos mediante un protocolo de conciliación reforzada.....	665
4. Rediseño del cuadro de mando de propietario con KPIs de calidad del dato y de integridad de ingresos	666
5. Transformación del reporting mensual al inversor en un informe con soporte documental y narrativa de conciliación	666
Consecuencias Previstas.....	667
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	668
Lecciones Aprendidas.....	670

Caso práctico 17. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reordenación de la reserva FF&E, de la política de distribución y del CAPEX pendiente en un hotel maduro con falsa sensación de caja disponible.673

Causa del Problema	673
Soluciones Propuestas.....	676
1. Reconstrucción de la política de reserva FF&E y definición de una reserva patrimonial obligatoria de reposición.....	676
2. Elaboración de un plan director de backlog de reposición con prioridad económica, técnica y comercial	677
3. Redefinición del concepto de caja distribuible y creación de una política formal de distribución ligada al ciclo del activo.....	679
4. Revisión del business case patrimonial del hotel mediante NOI sostenible tras reposición razonable	680
5. Transformación del reporting mensual al inversor con módulo específico de reserva, backlog y calidad de caja	681
Consecuencias Previstas.....	682
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	683
Lecciones Aprendidas.....	684

Caso práctico 18. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Activación del performance test del operador, renegociación del contrato y protección del NOI en un hotel urbano de categoría alta.687

Causa del Problema	687
Soluciones Propuestas.....	690
1. Revisión técnica del contrato y activación formal del performance test con base económica y comparativa	690
2. Elaboración de un informe de performance patrimonial con cuantificación del NOI no capturado .	691
3. Apertura de una renegociación estructurada del contrato: honorarios, gobierno, reporting y remedios	692
4. Implantación de un plan de corrección operativa y comercial a doce meses supervisado por asset management.....	693
5. Rediseño del reporting mensual al inversor para seguir performance contractual, NOI y avance del plan	

corrector	694
Consecuencias Previstas.....	695
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	696
Lecciones Aprendidas.....	697

Caso práctico 19. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Replanteamiento del modelo de explotación y transición desde gestión hotelera a franquicia con gestor tercero para recuperar NOI y control patrimonial.700

Causa del Problema	700
Soluciones Propuestas.....	703
1. Elaboración de un análisis comparado de modelos de explotación con foco en NOI, caja, CAPEX y control patrimonial.....	703
2. Revisión jurídica y económica del contrato vigente para identificar palancas de renegociación y costes de salida	704
3. Diseño de un business case de transición a franquicia con gestor tercero y plan de captura de NOI706	
4. Preparación de un plan de transición operativo-comercial sin cierre y con control de riesgo de ingresos	707
5. Rediseño del reporting al inversor para decidir entre continuidad, renegociación o transición.....	709
Consecuencias Previstas.....	710
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	711
Lecciones Aprendidas.....	712

Caso práctico 20. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reordenación de negocios externalizados y reconstrucción del NOI en un hotel con restauración, spa y aparcamiento parcialmente tercerizados.717

Causa del Problema	717
Soluciones Propuestas.....	721
1. Segmentación económica completa del activo por unidades de negocio y construcción de mini-cuentas de resultado patrimoniales	721
2. Auditoría contractual de terceros y renegociación selectiva de rentas, variables y reparto de costes722	
3. Reasignación y protocolización de costes comunes para reconstruir el NOI real del propietario.....	723
4. Replanteamiento del CAPEX por perímetros de beneficio y obligación contractual	724
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo de NOI por unidad de negocio, contratos y creación de valor patrimonial	725
Consecuencias Previstas.....	726
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	727
Lecciones Aprendidas.....	729

Caso práctico 21. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Decisión entre mantener, refinanciar o vender un hotel estabilizado con NOI sólido, CAPEX pendiente y ventana de mercado incierta.....732

Causa del Problema	732
Soluciones Propuestas.....	736
1. Construcción de un modelo comparado hold-refinance-sale con horizonte a cinco años	736
2. Revisión del NOI sostenible y del CAPEX remanente como base de la decisión.....	737
3. Elaboración de un análisis de valor de mercado con sensibilidad a calidad de NOI, contrato de gestión y CAPEX pendiente	738
4. Diseño de una estrategia intermedia de refinanciación condicionada a hitos de NOI y CAPEX	739
5. Transformación del reporting mensual en una herramienta de decisión estratégica y no solo de seguimiento operativo	740
Consecuencias Previstas.....	741
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	742
Lecciones Aprendidas.....	743

Caso práctico 22. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Vendor due diligence interna y remediación de contingencias antes de una refinanciación o de un proceso competitivo de venta.746

Causa del Problema 746

Soluciones Propuestas750

1. Lanzamiento de una vendor due diligence interna integral con enfoque legal, técnico, financiero, fiscal y operativo 750
2. Construcción de una matriz de contingencias con impacto en NOI, precio, calendario y financiabilidad751
3. Programa de remediación priorizado: contratos, licencias, soporte técnico y narrativa del NOI 753
4. Preparación de data room, red-flag memo y vendor pack con disclosure controlado 754
5. Rediseño del reporting mensual como herramienta de preparación transaccional 755
- Consecuencias Previstas 756
- Resultados de las Medidas Adoptadas 757
- Lecciones Aprendidas 758

Caso práctico 23. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Gestión de un ciberincidente con interrupción de PMS, POS y reporting financiero en un hotel urbano, y reconstrucción del NOI del propietario tras la crisis.761

Causa del Problema 761

Soluciones Propuestas 764

1. Activación de un comité de crisis patrimonial-tecnológica con doble objetivo: continuidad operativa y defensa del NOI 764
2. Protocolo de continuidad manual y trazabilidad provisional de ingresos, pagos y servicios 765
3. Reconstrucción del ingreso, del GOP y de la caja del periodo afectado mediante auditoría interna extraordinaria 766
4. Plan de remediación tecnológica y contractual con CAPEX específico de resiliencia digital 768
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo de integridad del dato, riesgo tecnológico y NOI reconstruido 770
- Consecuencias Previstas 771
- Resultados de las Medidas Adoptadas 772
- Lecciones Aprendidas 773

Caso práctico 24. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Revisión del programa de seguros, CAPEX de resiliencia y protección del NOI tras varios siniestros y un fuerte aumento de primas.....777

Causa del Problema 777

Soluciones Propuestas 781

1. Auditoría de siniestralidad, mapa de vulnerabilidades y puente entre prima, franquicia, CAPEX y NOI781
2. Rediseño del programa de seguros con mayor disciplina técnica, capas de cobertura y negociación sobre información mejorada 782
3. Plan director de CAPEX de resiliencia con prioridad en daños repetitivos, continuidad y defensa del NOI 783
4. Protocolo de mantenimiento preventivo, evidencia documental y gestión post-siniestro con lógica aseguradora 785
5. Rediseño del reporting mensual al inversor con módulo de siniestralidad, resiliencia, coste asegurador y NOI protegido 787
- Consecuencias Previstas 788
- Resultados de las Medidas Adoptadas 789
- Lecciones Aprendidas 790

Caso práctico 25. "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR." Reordenación integral de una cartera hotelera internacional



mediante desinversión selectiva, refinanciación, CAPEX priorizado y reasignación dinámica de capital.794

Causa del Problema 794

Soluciones Propuestas..... 798

1. Clasificación estratégica de la cartera por función patrimonial: core, core-plus, value-add, candidate to sell y candidate to refinance 798

2. Modelo consolidado de asignación de capital con escenario de venta del Hotel E y refinanciación del Hotel C 799

3. Revisión del NOI sostenible por activo y del NOI consolidado post-reordenación..... 800

4. Programa de preparación simultánea: vendor due diligence de E, refinanciación de C, CAPEX en B y plan de estabilización de D 801

5. Rediseño del reporting consolidado al inversor con módulo de reordenación estratégica y asignación dinámica de capital 802

Consecuencias Previstas..... 803

Resultados de las Medidas Adoptadas..... 805

Lecciones Aprendidas 807

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: GOP/NOI, CAPEX, KPIs Y REPORTING MENSUAL AL INVERSOR" en 12 puntos

1. Comprender el papel del asset management hotelero desde la perspectiva del propietario y su relación con la creación de valor del activo.
2. Diferenciar con claridad las métricas operativas y las métricas patrimoniales, especialmente GOP, NOI, flujo de caja y rentabilidad para el inversor.
3. Analizar la estructura económica del hotel y traducir la explotación diaria a resultados útiles para la propiedad.
4. Diseñar la estrategia del activo hotelero en función del posicionamiento, la segmentación, el mercado y el ciclo de vida del hotel.
5. Interpretar correctamente los contratos hoteleros y alinear los intereses entre propiedad, operador, gestor y marca.
6. Elaborar presupuestos anuales y rolling forecast con enfoque patrimonial, incorporando escenarios, sensibilidades y control de desviaciones.
7. Controlar costes, productividad y márgenes para mejorar la conversión del GOP en NOI y proteger la caja del activo.
8. Planificar, priorizar y ejecutar el CAPEX hotelero con criterios de urgencia, retorno, riesgo y preservación del valor.
9. Seleccionar y utilizar KPIs operativos, comerciales y económico-financieros realmente relevantes para el propietario.
10. Diseñar cuadros de mando y modelos de reporting mensual al inversor claros, trazables y orientados a la toma de decisiones.
11. Gestionar riesgos, sostenibilidad, financiación y decisiones de hold, refinance, reposition o sale con una visión patrimonial completa.
12. Aplicar checklists, formularios y casos prácticos para mejorar el control del activo, la disciplina de gestión y la calidad del reporting al inversor.

Introducción.



ASSET MANAGEMENT HOTELERO PARA PROPIETARIOS: DEL CONTROL DEL GOP Y EL NOI A LA CREACIÓN REAL DE VALOR

En un mercado hotelero cada vez más competitivo, más profesionalizado y más sensible a la calidad del dato, ya no basta con que un hotel funcione bien desde el punto de vista operativo. Para el propietario, para el inversor y para quienes participan en la gestión patrimonial del activo, la verdadera cuestión es otra: cómo transformar la actividad diaria del hotel en rentabilidad sostenible, en control efectivo del CAPEX, en visibilidad sobre la caja y en decisiones que aumenten el valor del activo a medio y largo plazo. Ahí es donde el asset management hotelero deja de ser un concepto teórico para convertirse en una disciplina decisiva.

Muchos activos hoteleros presentan buenos datos comerciales y, sin embargo, no alcanzan el NOI esperado, no convierten correctamente el crecimiento en caja o no disponen de un reporting suficientemente claro para que la propiedad pueda decidir con criterio. En otros casos, el problema no está en la demanda, sino en la falta de alineación con el operador, en un cuadro de mando poco útil, en un CAPEX mal priorizado o en una lectura insuficiente del riesgo, del posicionamiento y del retorno real de la inversión. Esta guía nace precisamente para dar respuesta a esa necesidad: ofrecer una herramienta práctica, rigurosa y orientada a la realidad del sector hotelero.

La guía pone a disposición del profesional un recorrido completo por los fundamentos del asset management hotelero para propietarios, la estructura económica del hotel, la relación entre GOP, NOI y flujo de caja, la planificación presupuestaria, el control de desviaciones, la priorización del CAPEX, el uso correcto de KPIs, el diseño de cuadros de mando y la elaboración de un reporting mensual al inversor verdaderamente útil. Además, aborda cuestiones de máxima relevancia actual como la gestión de riesgos, la sostenibilidad, la financiación, la refinanciación, la preparación del activo para una venta o reposicionamiento, y la comparación entre activos y carteras en España y Latinoamérica. Todo ello se refuerza con checklists, formularios, modelos de reporting y casos prácticos diseñados para facilitar la aplicación inmediata de los conceptos.



Para el profesional del sector, esta guía no sólo aporta conocimiento técnico. Aporta criterio. Ayuda a interpretar correctamente los indicadores que realmente importan, a distinguir entre crecimiento aparente y creación de valor real, a identificar señales tempranas de deterioro del margen, a justificar inversiones con mayor solidez y a mejorar la calidad de la comunicación con propietarios, operadores, financiadores e inversores. También permite reforzar la gestión comercial del activo desde una óptica patrimonial, entender mejor cómo el posicionamiento, la segmentación, la distribución y la reputación afectan al NOI, y utilizar la información económico-financiera no como un simple cierre contable, sino como una herramienta de dirección estratégica.

Adquirir estos conocimientos avanzados supone invertir en una capacidad profesional cada vez más demandada: la de gobernar el activo hotelero con visión integral, rigor económico y orientación a resultados. En un entorno donde los márgenes son más sensibles, el capital más selectivo y la competencia más sofisticada, disponer de una metodología clara para leer el negocio, ordenar el CAPEX, controlar el reporting y proteger la rentabilidad ya no es una ventaja secundaria, sino una necesidad profesional de primer orden.

Por eso, esta guía práctica está concebida como una inversión útil en conocimiento aplicado. No se limita a explicar conceptos: ofrece herramientas para trabajar mejor, para decidir con más seguridad y para elevar el nivel de análisis y gestión del activo hotelero. Quien quiera mejorar su capacidad de control patrimonial, su comprensión del negocio y su interlocución con el mercado encontrará aquí una base sólida y directamente utilizable.

Hoy más que nunca, estar actualizado, dominar la lógica económica del activo y comprender cómo se crea valor real en hotelería es una condición para la excelencia profesional. Dar ese paso no consiste sólo en conocer más, sino en decidir mejor. Ése es el propósito de esta guía: ayudarle a convertir información en criterio, criterio en acción y acción en valor.