



CURSO/GUÍA PRÁCTICA AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS

FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR

854 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 DE LA AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS	27
Capítulo 1: Fundamentos de la auditoría del contrato de gestión hotelera para propietarios: alcance, objetivos y mapa de riesgos.....	27
1. La función de la auditoría del contrato de gestión hotelera para propietarios	27
a. Diferencia entre control jurídico, control económico y control operativo.....	27
b. Finalidad de la auditoría en contratos con operador, gestor y marca	29
c. La auditoría como herramienta de preservación de valor para el propietario.....	31
2. Estructura general del contrato de gestión hotelera y su lógica económica	33
a. Partes contractuales y relaciones entre propietario, operador, gestor y franquiciador	33
b. Duración, prórrogas, exclusividades y reservas de control	35
c. Equilibrio entre delegación de la gestión y protección del activo	37
3. Riesgos principales para el propietario en la gestión hotelera delegada.....	39
a. Riesgo de desviación de GOP, NOI y flujo de caja	39
b. Riesgo de sobrecoste, infra mantenimiento y CAPEX diferido.....	41
c. Riesgo de bloqueo de salida del operador y pérdida de valor en la desinversión.....	42
4. Objetos de revisión prioritarios en una auditoría contractual hotelera	44
a. Fees fijos, fees variables e incentivos	44
b. Performance test, GOP test y eventos de incumplimiento	46
c. Cláusulas de terminación, transición y entrega del hotel.....	48
5. Enfoque práctico internacional de la auditoría del contrato de gestión hotelera	49
a. Particularidades de España y Latinoamérica	49
b. Diferencias entre mercado urbano, vacacional, resort y mixed-use.....	51
c. Adaptación del análisis a propiedad única, family office, fondo o inversor institucional	54
6. Organización documental de la guía y metodología de uso por el propietario	55
a. Lectura jurídica del contrato	55
b. Lectura económica de la cuenta de explotación y del presupuesto anual	57
c. Uso coordinado de checklists, formularios y modelos de decisión	58
Capítulo 2: Marco contractual y estructura de derechos del propietario en la auditoría del contrato de gestión hotelera.....	61
1. Naturaleza jurídica y económica del contrato de gestión hotelera	61
a. Contrato de gestión frente a arrendamiento, franquicia y management híbrido	61
b. Contratos puros de gestión y contratos con servicios complementarios	63
c. Efectos del modelo contractual sobre el riesgo del propietario.....	65
2. Identificación de partes, capacidad, grupo y responsabilidad efectiva del operador	66
a. Sociedad firmante y entidad realmente responsable	66
b. Garantías de grupo, cartas de patrocinio y avales	68
c. Riesgo de vaciamiento patrimonial del firmante contractual	69

3. Plazo contractual, renovaciones y mecanismos de bloqueo	71
a. Duración inicial y renovaciones automáticas	71
b. Derecho de no renovación y ventanas temporales de salida.....	72
c. Penalizaciones y costes de ruptura anticipada	73
4. Reservas de competencia del propietario y ámbitos delegados al operador.....	74
a. Materias reservadas a aprobación del propietario	74
b. Actos ordinarios y extraordinarios de gestión	76
c. Umbrales económicos y técnicos para autorizaciones previas	77
5. Estándares contractuales de gestión y de conservación del activo	78
a. Brand standards y owner standards.....	78
b. Niveles mínimos de servicio, mantenimiento y reposición	80
c. Conexión entre estándar operativo y valor del activo	81
6. Claves de auditoría del marco contractual desde la perspectiva del propietario.....	82
a. Cláusulas que deben revisarse con prioridad	82
b. Documentos anexos imprescindibles para una revisión completa	83
c. Alertas de redacción ambigua o desequilibrada.....	84
PARTE SEGUNDA.....	87
AUDITORÍA ECONÓMICA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA: FEES, PRESUPUESTO, GOP Y RENTABILIDAD DEL ACTIVO.....	87
Capítulo 3: Auditoría de fees en el contrato de gestión hotelera para propietarios: base de cálculo, incentivos y límites	87
1. Tipología de fees en la gestión hotelera auditada por el propietario	87
a. Base fee, incentive fee y fees complementarios	87
b. Technical services, central services, marketing y reservas.....	89
c. Fees de apertura, reposicionamiento, sistemas y soporte corporativo	92
2. Revisión de la base de cálculo de los fees.....	93
a. Definición de ingresos brutos, adjusted gross revenue y gross operating profit	93
b. Inclusiones y exclusiones con impacto económico relevante	95
c. Riesgos de doble cobro y de cargos indirectos.....	96
3. Auditoría del incentive fee y de la alineación real de intereses	98
a. Incentivos sobre GOP, EBITDA, NOI o cash flow.....	98
b. Escalados, umbrales, hurdles y catch-up provisions	100
c. Incentivos que premian volumen pero perjudican la rentabilidad del propietario.....	101
4. Fees vinculados a servicios centralizados y gastos corporativos repercutidos.....	103
a. Costes de distribución, fidelización y canales directos.....	103
b. Reparto de costes de plataformas, sistemas y personal regional	104
c. Pruebas de mercado y razonabilidad del importe repercutido	105
5. Límites, caps, offsets y mecanismos de protección del propietario	107
a. Caps porcentuales y caps absolutos	107
b. Compensaciones entre fees y desviaciones presupuestarias	108
c. Suspensión o reducción de fees por incumplimiento del operador	109
6. Señales de alerta y pruebas de auditoría sobre fees	111
a. Inconsistencias entre contrato, presupuesto y cuenta de explotación.....	111
b. Gastos reclasificados para aumentar la base del fee	112
c. Preguntas clave para detectar cobros improcedentes o excesivos	113

Capítulo 4: Auditoría del presupuesto anual, del plan de negocio y de la cuenta de explotación hotelera.....115

1. El presupuesto anual como pieza central de control del propietario	115
a. Presupuesto operativo, presupuesto de capital y presupuesto comercial	115
b. Procedimiento de preparación, aprobación y revisión	117
c. Efectos de la falta de aprobación o de aprobación tácita	119
2. Auditoría de ingresos hoteleros y de su calidad.....	120
a. Ingresos por habitaciones, alimentos y bebidas, eventos y otros servicios	120
b. Mezcla de canales, ADR, ocupación, RevPAR y segmentación.....	122
c. Riesgos de sobrepresupuestación o de desvíos sistemáticos.....	124
3. Auditoría de costes operativos y estructura de departamentos	125
a. Habitaciones, F&B, administración, ventas y mantenimiento	125
b. Costes fijos, variables y semivariables.....	127
c. Comparación con benchmarks y hoteles comparables	128
4. Revisión del GOP y de sus factores de deterioro.....	130
a. Impacto de la inflación y del tipo de cambio en mercados latinoamericanos	130
b. Deterioro por sobre coste laboral, energético o comercial	131
c. Distinción entre desviación coyuntural y mala gestión estructural.....	132
5. Análisis del flujo de caja para propietario y de la generación de NOI	134
a. De GOP a NOI y de NOI a cash flow distribuable	134
b. Reservas, FF&E reserve y CAPEX recurrente	135
c. Compatibilidad entre gestión hotelera y exigencias de financiación	137
6. Pruebas y soportes documentales para auditar presupuesto y resultados	138
a. P&L mensual, forecast, rolling forecast y cierre anual	138
b. Mayor contable, facturas, contratos y trazabilidad del gasto	139
c. Revisión de desviaciones materiales y justificación del operador.....	141

Capítulo 5: Auditoría del GOP, del NOI y de los indicadores de creación de valor para el propietario143

1. Definición práctica de GOP, EBITDA, NOI y cash flow del activo hotelero	143
a. Diferencias conceptuales y contractuales	143
b. Ajustes habituales en España y Latinoamérica.....	145
c. Impacto de las definiciones en la remuneración del operador	148
2. Metodología de auditoría del GOP contractual	149
a. Identificación de partidas operativas y no operativas.....	149
b. Normalizaciones y ajustes no recurrentes	150
c. Efectos de reclasificaciones interesadas.....	152
3. Conversión del resultado operativo en valor para el propietario	153
a. Del GOP al NOI y del NOI al valor del activo	153
b. Relación con yield, cap rate y sensibilidad del inversor	154
c. Impacto del deterioro operativo en refinanciación o venta.....	155
4. Indicadores complementarios para evaluar gestión y rentabilidad	156
a. RevPAR, TRevPAR, GOPPAR, flow-through y labour ratio	156
b. Índices de comercialización, reputación y mix de negocio	158
c. KPIs de mantenimiento y de satisfacción del cliente con impacto económico	159
5. Benchmarks y comparables en la auditoría económica del operador	160

a. Hoteles comp set y criterios de comparabilidad	160
b. Limitaciones del benchmark como prueba única	161
c. Uso combinado de datos internos, mercado y series históricas	163
6. Informe de conclusiones sobre la rentabilidad auditada del contrato	165
a. Identificación de desviaciones atribuibles al operador	165
b. Determinación de impactos cuantificados para el propietario	166
c. Recomendaciones de corrección y renegociación	167
PARTE TERCERA	169
AUDITORÍA OPERATIVA Y DE GOBERNANZA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS	169
Capítulo 6: Auditoría de la gobernanza contractual, de las aprobaciones y del reporting mensual al propietario	169
1. Sistema de gobierno del contrato de gestión hotelera	169
a. Owner approval rights y reserved matters	169
b. Comités, reuniones de seguimiento y calendario contractual	171
c. Límites de decisión del director general y del operador corporativo	173
2. Auditoría del reporting mensual y trimestral al propietario	174
a. Contenido mínimo del reporting financiero y operativo	174
b. Indicadores que deben entregarse y periodicidad	176
c. Deficiencias habituales en la calidad del reporting	177
3. Revisión de autorizaciones previas y de decisiones extraordinarias	179
a. Contratación relevante, litigios, inversiones y endeudamiento operativo	179
b. Cambios de estructura comercial o de personal clave	180
c. Actos que requieren aprobación expresa del propietario	182
4. Auditoría de transparencia, trazabilidad y acceso a información	183
a. Derecho de acceso a sistemas, libros y soporte documental	183
b. Conservación de evidencias y cadena de aprobación	184
c. Auditoría externa, forensic review y revisión independiente	186
5. Conflictos de interés y operaciones vinculadas del operador	187
a. Compras intra grupo y proveedores preferentes	187
b. Asignación de personal compartido y cargos corporativos	188
c. Revisión de precios, condiciones y razonabilidad económica	190
6. Modelo de control periódico del propietario sobre la gestión hotelera	191
a. Cuadro de mandos contractual	191
b. Reuniones de revisión y escalado de incidencias	192
c. Protocolos de advertencia temprana frente a incumplimientos	193
Capítulo 7: Auditoría operativa del desempeño del operador hotelero y de la preservación del activo	196
1. Auditoría del desempeño comercial y de posicionamiento del hotel	196
a. Estrategia de precios, segmentación y distribución	196
b. Dependencia de OTA, venta directa y grupos	198
c. Coherencia entre posicionamiento y objetivos del propietario	199
2. Auditoría de personal, organización y estructura de costes laborales	201
a. Dimensionamiento de plantilla y productividad	201
b. Rotación, absentismo y dependencia de personal clave	202

c. Riesgos laborales con impacto en calidad y rentabilidad	203
3. Auditoría de mantenimiento, reposición y conservación del activo	205
a. Preventivo, correctivo y backlog de mantenimiento	205
b. FF&E reserve y CAPEX de reposición	206
c. Riesgo de deterioro oculto del activo bajo la gestión del operador	207
4. Auditoría de calidad, reputación y experiencia del huésped	209
a. Estándares de marca y auditorías internas del operador	209
b. Valoraciones online, quejas y tiempos de respuesta	210
c. Relación entre reputación, ADR y creación de valor	211
5. Auditoría de cumplimiento normativo y operacional	213
a. Licencias, permisos, sanidad, seguridad y protección de datos	213
b. Riesgo reputacional y sancionador para el propietario	214
c. Distribución contractual de responsabilidades y costes	215
6. Conclusiones operativas para el propietario en la auditoría del contrato	217
a. Deficiencias críticas y medidas inmediatas	217
b. Áreas de mejora con impacto económico medible	218
c. Priorización de acciones según riesgo, urgencia e importe	219
PARTE CUARTA.	221
PERFORMANCE TEST, GOP TEST E INCUMPLIMIENTOS DEL OPERADOR EN LA AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA	221
Capítulo 8: Auditoría del performance test en el contrato de gestión hotelera para propietarios	221
1. Concepto y finalidad del performance test en la protección del propietario	221
a. Performance test de ingresos, GOP o ranking de mercado	221
b. Test absolutos y test relativos frente a comp set	223
c. Función del test como mecanismo de disciplina del operador	224
2. Redacción contractual del performance test y problemas frecuentes	225
a. Periodo de medición, exclusiones y ajustes	225
b. Selección del comp set y sesgos de comparabilidad	227
c. Ambigüedades que debilitan la ejecutabilidad del test	228
3. Auditoría de los datos utilizados para verificar el performance test	229
a. Fuentes de datos internas y externas	229
b. Validación de KPIs operativos y financieros	231
c. Riesgos de manipulación o de selección interesada de comparables	232
4. Excepciones, cure rights y remedios del operador frente al incumplimiento	233
a. Fuerza mayor, reformas, cambios de mercado y causas excluidas	233
b. Derecho de cura mediante pago o plan correctivo	234
c. Límites razonables a las excusas del operador	236
5. Consecuencias contractuales del fracaso del performance test	237
a. Advertencia, plan de mejora y plazo de subsanación	237
b. Suspensión de fees o reducción de incentivos	238
c. Derecho de terminación o no renovación por parte del propietario	239
6. Recomendaciones prácticas para auditar y renegociar el performance test	241
a. Cómo reforzar la objetividad del test	241
b. Cómo documentar el incumplimiento de forma útil en una disputa	242

c. Cómo transformar el test en una palanca real de control.....	243
---	-----

Capítulo 9: Auditoría del GOP test y de los umbrales de rentabilidad exigibles al operador hotelero.....245

1. Concepto y función del GOP test en la lógica del contrato de gestión hotelera.....	245
a. GOP test como garantía de rentabilidad mínima	245
b. Relación entre GOP test y presupuesto aprobado	247
c. Diferencia entre GOP test, budget test y owner return test	248
2. Metodología de verificación del GOP test	250
a. Base de cálculo y definiciones contractuales críticas	250
b. Ajustes por hechos extraordinarios y no recurrentes	251
c. Revisión del periodo de medición y consistencia estadística	252
3. Fuentes de desviación y tácticas de maquillaje del GOP	254
a. Aceleración o diferimiento de gastos	254
b. Reclasificación contable y asignaciones internas	255
c. Políticas comerciales agresivas que destruyen margen	256
4. Derechos del propietario ante el fracaso del GOP test.....	258
a. Requerimiento de plan correctivo	258
b. Derecho a revisar presupuesto, estrategia y equipo gestor	259
c. Activación de remedios económicos y contractuales.....	260
5. Cure payments, garantías de resultado y mecanismos alternativos	261
a. Pago compensatorio del operador	261
b. Garantías parciales o top-up rights	263
c. Límites y riesgos de aceptar curas económicas recurrentes	264
6. Integración del GOP test en la auditoría global del contrato	265
a. Conexión con fees, reporting y CAPEX	265
b. Uso del test para valorar continuidad del operador	266
c. Preparación de evidencia para negociación o salida	267

Capítulo 10: Auditoría de incumplimientos, eventos de default y remedios frente al operador hotelero.....270

1. Tipología de incumplimientos en el contrato de gestión hotelera auditado por el propietario.....	270
a. Incumplimientos económicos, operativos, informativos y reputacionales	270
b. Incumplimientos leves, graves y reiterados	272
c. Incumplimientos continuados y de tracto sucesivo	273
2. Procedimiento contractual de notificación y subsanación	275
a. Requisitos formales de la notificación	275
b. Plazos de cura y efectos del silencio	276
c. Errores del propietario que debilitan su posición	277
3. Suspensión, compensación y retención de importes	279
a. Suspensión de incentive fee y otros pagos.....	279
b. Compensación de daños o importes discutidos	280
c. Límites contractuales y riesgo de litigio por autotutela	281
4. Daños, perjuicios y cálculo del impacto económico	282
a. Pérdida de GOP, pérdida de valor y sobrecostos	282
b. Gastos de sustitución, transición y reposicionamiento.....	284
c. Prueba del nexo causal y cuantificación de daños	285

5. Dispute resolution y mecanismos de resolución de conflictos.....	286
a. Negociación escalada, mediación, arbitraje y jurisdicción	286
b. Sede, idioma y ley aplicable en estructuras internacionales.....	287
c. Estrategia probatoria del propietario en España y Latinoamérica	289
6. Diseño de una estrategia contractual de presión legítima sobre el operador.....	290
a. Secuencia de requerimientos y documentación	290
b. Uso de auditorías independientes y terceros expertos	291
c. Preparación para renegociación, no renovación o terminación.....	292
PARTE QUINTA.	295
SALIDA DEL OPERADOR Y TRANSICIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO	295
Capítulo 11: Auditoría de las cláusulas de salida del operador, terminación y no renovación.....	295
1. Mecanismos ordinarios y extraordinarios de salida del operador	295
a. Terminación por incumplimiento	295
b. No renovación al vencimiento.....	297
c. Terminación por conveniencia, venta o cambio de control	298
2. Cláusulas de preaviso, penalización y break-up cost.....	299
a. Plazos mínimos de notificación	299
b. Indemnizaciones pactadas y fórmulas de cálculo	301
c. Límites a penalizaciones desproporcionadas	302
3. Efectos contractuales de la terminación sobre marca, sistemas y personal	303
a. Uso de marca, web, CRS, PMS y bases de datos	303
b. Transferencia o desvinculación de contratos de personal y proveedores	305
c. Riesgo de interrupción operativa en la salida.....	306
4. Auditoría del estado del activo a la salida del operador.....	307
a. Mantenimiento diferido y backlog oculto	307
b. Inventarios, FF&E y estado de equipos	309
c. Inspección técnica y económica de entrega	310
5. Liquidación final de cuentas y cierre económico de la relación	311
a. Fees devengados, ajustes pendientes y reservas	311
b. Saldos litigiosos, provisiones y cuentas por regularizar	312
c. Cierre documental y soporte probatorio del propietario	315
6. Redacción reforzada de cláusulas de salida favorables al propietario	316
a. Derechos de step-in y control de transición.....	316
b. Limitación de penalizaciones y derechos de retención.....	317
c. Entrega ordenada de información, sistemas y operación	318
Capítulo 12: Plan de transición, sustitución del operador y continuidad del negocio hotelero	320
1. Diseño del plan de salida y transición de la gestión hotelera	320
a. Calendario de hitos críticos	320
b. Equipo interno y asesores del propietario	322
c. Mapa de riesgos operativos, comerciales y laborales	323
2. Sustitución por nuevo operador, gestor interino o autogestión temporal	325
a. Criterios para seleccionar la solución de transición	325

b. Ventajas e inconvenientes de cada alternativa.....	326
c. Impacto en valor, financiación y posicionamiento del activo.....	327
3. Transferencia de sistemas, datos y know-how operativo.....	329
a. PMS, CRS, channel manager, CRM y bases de datos.....	329
b. Propiedad y acceso a la información histórica.....	330
c. Protocolos de ciberseguridad y continuidad.....	331
4. Continuidad comercial y protección de ingresos durante la salida.....	333
a. Reservas futuras, grupos, eventos y contratos corporativos.....	333
b. Campañas comerciales y mantenimiento de reputación.....	334
c. Gestión de comunicación con clientes, empleados y mercado.....	335
5. Due diligence de entrada del nuevo operador tras la salida del anterior.....	336
a. Revisión de estado operativo y financiero real.....	336
b. Necesidades de CAPEX, FF&E y reposicionamiento.....	339
c. Revisión de riesgos heredados del contrato anterior.....	340
6. Estrategia del propietario para maximizar valor en una transición exitosa.....	341
a. Minimización del downtime y de la pérdida de GOP.....	341
b. Reposicionamiento del activo si es necesario.....	342
c. Preparación para refinanciación, venta o estabilización.....	343
PARTE SEXTA.....	346
AUDITORÍA AVANZADA, NEGOCIACIÓN Y ADAPTACIÓN INTERNACIONAL DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS.....	346
Capítulo 13: Due diligence contractual y auditoría avanzada del contrato de gestión hotelera en adquisiciones, refinanciaciones y reposicionamientos.....	346
1. Revisión del contrato de gestión hotelera en una adquisición de activo.....	346
a. Análisis de cláusulas que afectan al valor de compra.....	346
b. Restricciones de cambio de control y cesión.....	348
c. Ajustes de precio por rigidez contractual o riesgo del operador.....	349
2. Auditoría del contrato en refinanciaciones y procesos de financiación.....	350
a. Exigencias del financiador respecto del operador.....	350
b. Comfort letters, SNDA y derechos del acreedor.....	352
c. Riesgos para el propietario derivados del covenant package.....	353
3. Contrato de gestión hotelera y operaciones de reposicionamiento del activo.....	354
a. Reformas integrales y cierres parciales.....	354
b. Reparto de costes y decisiones sobre CAPEX.....	355
c. Adaptación del performance test y de los fees durante la obra.....	357
4. Auditoría del contrato en hoteles mixed-use, branded residences y complejos vacacionales.....	358
a. Áreas compartidas, servicios comunes y asignación de costes.....	358
b. Conflictos entre propietario hotelero y otros titulares.....	359
c. Complejidad adicional de la auditoría contractual.....	360
5. Vendor due diligence y sell-side review del contrato de gestión hotelera.....	363
a. Preparación del activo para venta.....	363
b. Identificación anticipada de contingencias contractuales.....	364
c. Presentación de riesgos y mitigantes al potencial inversor.....	365
6. Informe avanzado de auditoría para comité de inversión o propiedad.....	366
a. Executive summary jurídico-económico.....	366

b. Matriz de riesgos y recomendación operativa	367
c. Hoja de ruta de renegociación, continuidad o salida	368

Capítulo 14: Negociación y renegociación del contrato de gestión hotelera para propietarios: cláusulas críticas y posición del inversor370

1. Preparación estratégica de la negociación con el operador hotelero.....370	
a. Objetivos irrenunciables del propietario	370
b. Identificación de palancas y concesiones posibles.....	372
c. Diferencia entre renegociación preventiva y renegociación por conflicto	373
2. Cláusulas económicas críticas que deben reforzarse.....374	
a. Fees, caps, offsets y bases de cálculo	374
b. Presupuesto, aprobación y control del gasto	376
c. FF&E reserve, CAPEX y gastos centralizados	377
3. Cláusulas de performance y rentabilidad en favor del propietario378	
a. Diseño robusto de performance test y GOP test.....	378
b. Cure rights equilibrados y remedios eficaces.....	379
c. Terminación y no renovación por bajo rendimiento	382
4. Cláusulas de información, auditoría y acceso a datos383	
a. Reporting obligatorio y derecho de revisión	383
b. Acceso del propietario a sistemas y soporte documental.....	384
c. Auditoría independiente y consecuencias de la falta de colaboración	385
5. Cláusulas de salida, transición y entrega del hotel.....386	
a. Preavisos, penalizaciones y handover plan	386
b. Transferencia de contratos, sistemas y reservas	387
c. Estado de entrega y regularización económica final	389
6. Adaptación de la negociación a España y Latinoamérica.....390	
a. Prácticas de mercado más habituales	390
b. Diferencias de riesgo país, inflación y divisa	391
c. Recomendaciones de redacción internacionalmente compatibles.....	392

PARTE SÉPTIMA.395

CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR.....395

Capítulo 15: Checklists de auditoría jurídica y contractual del contrato de gestión hotelera para propietarios.....395

1. CHECKLIST. Revisión preliminar del contrato de gestión hotelera395	
Sección 1. Identificación de partes, anexos y documentos complementarios.....	396
Sección 2. Verificación de plazo, renovaciones y garantías	397
Sección 3. Revisión de definiciones críticas y coherencia interna.....	397
2. CHECKLIST. Cláusulas económicas y de fees398	
Sección 1. Base fee, incentive fee y servicios complementarios.....	399
Sección 2. Bases de cálculo, caps, offsets y exclusiones	399
Sección 3. Riesgos de doble cobro y operaciones vinculadas	400
3. CHECKLIST. Governance, reporting y derechos de aprobación401	
Sección 1. Reserved matters y owner approvals.....	401
Sección 2. Periodicidad y contenido del reporting.....	402
Sección 3. Acceso a información y auditoría independiente	402

4. CHECKLIST. Performance test y GOP test	403
Sección 1. Fórmulas de cálculo y fuentes de datos	403
Sección 2. Excepciones, cure rights y plazos de subsanación	404
Sección 3. Remedios efectivos en caso de incumplimiento	404
5. CHECKLIST. Incumplimientos, notificaciones y disputas	405
Sección 1. Default events y material breach	405
Sección 2. Procedimientos de requerimiento y prueba	406
Sección 3. Mecanismos de resolución de controversias	406
6. CHECKLIST. Salida del operador y transición.....	407
Sección 1. Terminación, no renovación y penalizaciones	407
Sección 2. Entrega de sistemas, datos y contratos	408
Sección 3. Estado del activo y liquidación final	409

Capítulo 16: Checklists económico-operativos de auditoría del contrato de gestión hotelera para propietarios.....410

1. CHECKLIST. Auditoría del presupuesto anual y del plan de negocio.....	410
Sección 1. Ingresos, costes y supuestos de mercado	411
Sección 2. Coherencia con histórico y benchmark	412
Sección 3. Sensibilidades y escenarios de estrés.....	412
2. CHECKLIST. Auditoría del GOP, NOI y flujo de caja del activo	413
Sección 1. Revisión de partidas críticas	413
Sección 2. Ajustes no recurrentes y reclasificaciones	414
Sección 3. Conversión de resultado operativo en retorno del propietario.....	415
3. CHECKLIST. Auditoría de costes operativos y compras	415
Sección 1. Personal, energía, mantenimiento y suministros.....	416
Sección 2. Proveedores vinculados y contratos estratégicos	416
Sección 3. Validación de precios y racionalidad del gasto	417
4. CHECKLIST. Auditoría comercial y de posicionamiento	418
Sección 1. ADR, ocupación, RevPAR y mix de canales.....	418
Sección 2. Política comercial y dependencia de intermediarios	419
Sección 3. Reputación online y calidad del ingreso.....	419
5. CHECKLIST. Auditoría de mantenimiento, FF&E y CAPEX	420
Sección 1. Estado del activo y backlog	420
Sección 2. Uso de reservas y ejecución presupuestaria	421
Sección 3. Riesgos de deterioro que afectan al valor.....	421
6. CHECKLIST. Seguimiento mensual para el propietario	422
Sección 1. KPIs obligatorios de revisión periódica	422
Sección 2. Umbrales de alerta y semáforo de incidencias	423
Sección 3. Agenda de comité y plan de acción mensual	424

Capítulo 17: Formularios técnicos de control, requerimiento y revisión del contrato de gestión hotelera.....425

1. FORMULARIO. Solicitud inicial de documentación al operador	425
Sección 1. Datos generales del requerimiento.....	426
Sección 2. Documentación contractual.....	426
Sección 3. Documentación económico-financiera	427
Sección 4. Documentación operativa y técnica.....	428

2. FORMULARIO. Carta de observaciones sobre fees y cargos repercutidos	428
Sección 1. Detección de incidencias	429
Sección 2. Solicitud de aclaraciones y soportes	429
Sección 3. Reserva expresa de derechos del propietario	430
3. FORMULARIO. Requerimiento por deficiencias de reporting y falta de transparencia.....	431
Sección 1. Identificación de información no entregada	431
Sección 2. Plazo de subsanación	432
Sección 3. Advertencia de consecuencias contractuales	432
4. FORMULARIO. Observaciones al presupuesto anual presentado por el operador.....	433
Sección 1. Desviaciones detectadas	433
Sección 2. Solicitud de reformulación	434
Sección 3. Aprobación condicionada o no aprobación	435
5. FORMULARIO. Requerimiento por incumplimiento del performance test o del GOP test	435
Sección 1. Base fáctica y documental.....	436
Sección 2. Invocación de cláusulas contractuales	436
Sección 3. Exigencia de plan correctivo o remedio	437
6. FORMULARIO. Acta interna de conclusiones de auditoría para propiedad	437
Sección 1. Resumen ejecutivo	438
Sección 2. Matriz de riesgos y prioridades	438
Sección 3. Recomendación de continuidad, renegociación o salida	439
Capítulo 18: Formularios de salida del operador, transición y defensa del propietario.....	441
1. FORMULARIO. Notificación de incumplimiento contractual al operador	441
Sección 1. Datos identificativos de la notificación	442
Sección 2. Descripción precisa del incumplimiento	442
Sección 3. Referencia contractual aplicable	443
Sección 4. Plazo de subsanación y reserva de acciones	443
2. FORMULARIO. Comunicación de no renovación del contrato de gestión hotelera	444
Sección 1. Identificación del contrato y plazo	444
Sección 2. Cumplimiento del preaviso	445
Sección 3. Requerimientos de transición ordenada	445
3. FORMULARIO. Notificación de terminación por incumplimiento grave	446
Sección 1. Hechos determinantes y pruebas	446
Sección 2. Efectos de la terminación	447
Sección 3. Obligaciones inmediatas del operador saliente	447
4. FORMULARIO. Handover plan y plan de transición operativa	448
Sección 1. Hitos, responsables y calendario	448
Sección 2. Entrega de información, sistemas y contratos	449
Sección 3. Continuidad comercial y operativa del hotel	451
5. FORMULARIO. Acta de entrega del activo y del estado de conservación	451
Sección 1. Inspección física del hotel	452
Sección 2. Inventarios, equipos y pendientes de mantenimiento	452
Sección 3. Reservas del propietario sobre defectos o daños	453
6. FORMULARIO. Liquidación final y regularización económica	454
Sección 1. Saldos a favor y en contra	454
Sección 2. Importes retenidos o discutidos.....	455
Sección 3. Cierre documental y de evidencias	455



PARTE OCTAVA457

PRÁCTICA DE AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR457

Capítulo 19: Casos prácticos internacionales sobre fees, performance test, GOP test y salida del operador457

1. Caso práctico de auditoría de fees excesivos en hotel urbano gestionado por operador internacional457

- a. Detección del problema 457
- b. Estrategia de revisión y negociación 458
- c. Resultado para el propietario 459

2. Caso práctico de fracaso del GOP test en resort vacacional con fuerte estacionalidad461

- a. Análisis de causas reales..... 461
- b. Revisión del presupuesto y del operador 462
- c. Medidas adoptadas y consecuencias..... 463

3. Caso práctico de performance test discutido por selección interesada del comp set464

- a. Conflicto sobre comparables..... 464
- b. Intervención de experto independiente 465
- c. Resolución contractual o renegociación 466

4. Caso práctico de salida del operador y transición a nuevo gestor.....467

- a. Preparación del handover 467
- b. Protección de reservas y sistemas..... 468
- c. Impacto en valor y continuidad del negocio..... 469

5. Caso práctico de reposicionamiento del activo con renegociación integral del contrato470

- a. Necesidad de CAPEX y cambio de estrategia 470
- b. Rediseño de fees y tests de rendimiento 471
- c. Mejora del retorno para el propietario 472

6. Caso práctico comparado España-Latinoamérica sobre defensa del propietario.....474

- a. Diferencias de contexto operativo y contractual 474
- b. Lecciones comunes aplicables internacionalmente 475
- c. Conclusiones finales para uso profesional..... 476

Capítulo 20: Casos prácticos de auditoría del contrato de gestión hotelera para propietarios: FEES, GOP TEST, Performance Test y salida del operador.477

Caso práctico 1. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Revisión ampliada de fees excesivos, cargos centralizados y desalineación económica en un hotel urbano con gestión internacional.477

Causa del Problema 477

Soluciones Propuestas..... 479

- 1. Auditoría integral jurídica, económica y operativa de los fees y cargos vinculados al operador 479
- 2. Revisión reforzada de la base de cálculo del incentive fee y depuración del GOP contractual..... 482
- 3. Prueba de mercado y benchmarking detallado de cargos centralizados y servicios de grupo..... 483
- 4. Requerimiento formal al operador con calendario de aclaraciones, reserva de derechos y negociación escalada 484
- 5. Rediseño de la arquitectura económica del contrato mediante adenda correctora 485

Consecuencias Previstas..... 486

Resultados de las Medidas Adoptadas..... 487

Lecciones Aprendidas	489
----------------------------	-----

Caso práctico 2. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Fracaso del GOP test en un resort vacacional con fuerte estacionalidad y deterioro del margen operativo.492

Causa del Problema	492
Soluciones Propuestas.....	494
1. Auditoría reforzada del GOP test y reconstrucción independiente del resultado operativo contractual.....	494
2. Revisión operativa profunda de las causas de deterioro del margen por departamento	495
3. Revisión del sistema de reporting y de las alertas tempranas al propietario	496
4. Exigencia de plan correctivo vinculante con medidas, calendario, responsables y métricas de seguimiento	497
5. Evaluación de cure payment limitado y preparación paralela de escenarios de continuidad, renegociación o salida	497
Consecuencias Previstas.....	498
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	499
Lecciones Aprendidas	501

Caso práctico 3. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Discusión del performance test por selección interesada del comp set y controversia sobre comparables en un hotel de negocio reposicionado.....504

Causa del Problema	504
Soluciones Propuestas.....	506
1. Auditoría contractual del performance test y de la metodología de selección del comp set	506
2. Elaboración de un comp set alternativo técnicamente defendible y verificación independiente del RevPAR index	507
3. Designación de experto independiente para resolver la controversia sobre comparables y documentar el incumplimiento	509
4. Requerimiento formal de plan correctivo comercial y de reposicionamiento operativo condicionado al resultado del test recalculado.....	510
5. Renegociación de la cláusula de performance test para ejercicios futuros.....	511
Consecuencias Previstas.....	511
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	513
Lecciones Aprendidas	515

Caso práctico 4. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Salida ordenada del operador y transición a un nuevo gestor sin interrupción relevante del negocio hotelero.....519

Causa del Problema	519
Soluciones Propuestas.....	521
1. Auditoría integral de salida: contractual, económica, operativa, tecnológica y técnica	521
2. Diseño anticipado del plan de handover y calendario de transición con hitos obligatorios	523
3. Selección paralela de nuevo operador con due diligence de entrada y plan de continuidad del negocio	524
4. Blindaje de reservas, sistemas, datos y contratos comerciales para evitar pérdida de ingresos	525
5. Inspección técnica de entrega, regularización económica final y estrategia probatoria de cierre....	527
Consecuencias Previstas.....	528
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	529
Lecciones Aprendidas	533

Caso práctico 5. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Reposicionamiento integral del activo con renegociación completa del contrato de gestión para recuperar rentabilidad y proteger el valor

del hotel.....	537
Causa del Problema	537
Soluciones Propuestas.....	540
1. Auditoría de reposicionamiento: revisión conjunta del activo, del contrato y del business plan de transformación.....	540
2. Renegociación completa del esquema de fees para la fase de obra y la fase de estabilización.....	541
3. Rediseño del performance test y del GOP test para un contexto de reforma y transición operativa.....	542
4. Refuerzo del gobierno del activo: reserved matters, control de obra, presupuesto y reporting reforzado	543
5. Reparto claro del CAPEX, regulación del FF&E reserve y fijación de métricas de retorno para la propiedad	544
Consecuencias Previstas.....	545
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	546
Lecciones Aprendidas	550

Caso práctico 6. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Comparación de estrategias de defensa del propietario en dos contratos de gestión hotelera con riesgos distintos en España y

Latinoamérica.....	553
Causa del Problema	553
Soluciones Propuestas.....	556
1. Construcción de una metodología comparada de auditoría contractual y económica para ambos activos	556
2. Auditoría diferenciada de fees y cargos en España, y de presupuesto, inflación y consistencia del GOP en Latinoamérica	557
3. Implantación de un sistema común de alertas tempranas y semáforos de control para la propiedad.....	560
4. Estrategia dual de presión legítima: renegociación técnica en España y plan correctivo reforzado con reserva de salida en Latinoamérica	561
5. Formalización de una política de portfolio para contratos de gestión hotelera: defensa común, adaptación local y aprendizaje cruzado	562
Consecuencias Previstas.....	562
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	564
Lecciones Aprendidas	566

Caso práctico 7. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Revisión de costes compartidos, fees y gobierno del activo en un complejo hotelero mixed-use con branded residences y conflicto entre operador y propiedad.

.....	569
Causa del Problema	569
Soluciones Propuestas.....	572
1. Auditoría integral de asignación de costes y construcción de una contabilidad analítica separada por perímetros	572
2. Revisión exhaustiva de fees, servicios centrales y posibles duplicidades funcionales del operador	573
3. Revisión del GOP hotelero, del NOI propietario y del impacto del mixed-use sobre la creación de valor del activo.....	574
4. Diseño de un nuevo modelo de governance para activos mixed-use con reserved matters reforzadas.....	575
5. Preparación de escenarios de continuidad corregida, renegociación profunda o salida parcial del operador	577
Consecuencias Previstas.....	578
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	579
Lecciones Aprendidas	581

Caso práctico 8. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES,

GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Refinanciación del activo condicionada a la revisión del contrato de gestión y a la corrección de riesgos exigida por la entidad financiadora.

.....	584
Causa del Problema	584
Soluciones Propuestas.....	587
1. Auditoría específica del contrato de gestión desde la perspectiva del financiador y reconstrucción del NOI bancario.....	587
2. Renegociación selectiva del management agreement para reforzar control, transparencia y ejecutabilidad.....	590
3. Negociación de documentación específica con la entidad financiadora y con el operador: comfort letter, acuerdos de reconocimiento y marco de cooperación.....	591
4. Preparación de un expediente técnico de defensa ante el banco: calidad del flujo, capacidad de corrección y valor del activo	592
5. Creación de un modelo permanente de coordinación entre asset management, deuda y contrato de gestión	593
Consecuencias Previstas.....	594
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	595
Lecciones Aprendidas.....	597

Caso práctico 9. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Incumplimientos reiterados de reporting, operaciones vinculadas y estrategia de presión legítima sobre el operador en un hotel urbano con caída de confianza de la propiedad.

.....	601
Causa del Problema	601
Soluciones Propuestas.....	604
1. Auditoría forense contractual y documental del reporting, de las aprobaciones y de las operaciones vinculadas	604
2. Cuantificación económica del impacto de las deficiencias de reporting y de las operaciones vinculadas sobre GOP, NOI y remuneración del operador	606
3. Activación de una secuencia formal de requerimientos por incumplimientos informativos y conflictos de interés	607
4. Rediseño del sistema de governance del contrato: reporting reforzado, política de proveedores y control de conflictos de interés.....	608
5. Preparación estratégica de escenarios de continuidad corregida, renegociación económica o salida del operador	609
Consecuencias Previstas.....	610
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	611
Lecciones Aprendidas.....	613

Caso práctico 10. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Cure payments recurrentes, deterioro estructural del rendimiento y decisión de terminación anticipada en un hotel de negocio vinculado a demanda aeroportuaria y de tránsito.

.....	616
Causa del Problema	616
Soluciones Propuestas.....	619
1. Auditoría completa de los cure payments, de su base contractual y de su verdadera eficacia económica	619
2. Revisión estratégica del negocio: mix comercial, pricing, cuentas de tripulación y margen real por segmento	620
3. Recalculo del valor del activo bajo escenarios de continuidad, corrección intensiva y sustitución del operador	621
4. Activación de un requerimiento formal por bajo rendimiento estructural y por vaciamiento práctico de la finalidad protectora del GOP test	622

5. Preparación simultánea del plan de terminación anticipada y transición a nuevo gestor	623
Consecuencias Previstas.....	623
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	624
Lecciones Aprendidas.....	626

Caso práctico 11. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Venta del activo bloqueada por cláusulas de cambio de control, break-up costs y resistencia del operador a la sustitución tras una auditoría de bajo rendimiento.

.....	629
Causa del Problema	629
Soluciones Propuestas.....	632
1. Auditoría jurídica y económica integral del contrato desde la perspectiva de desinversión	632
2. Cuantificación del descuento de valor asociado al contrato y construcción de escenarios de precio.....	633
3. Construcción de expediente técnico para presionar una renegociación o salida pactada del operador.....	634
4. Negociación dual: mantener la opcionalidad de venta mientras se reordena la relación con el operador	636
5. Preparación de plan de transición, clean team de desinversión y documentación de cierre para comprador	637
Consecuencias Previstas.....	638
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	639
Lecciones Aprendidas.....	641

Caso práctico 12. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Adquisición de un hotel con contrato de gestión heredado y ajuste del precio por rigidez contractual, bajo rendimiento y riesgo de salida del operador.

.....	644
Causa del Problema	644
Soluciones Propuestas.....	647
1. Due diligence contractual y económica avanzada del management agreement desde la perspectiva del comprador	647
2. Recalculo del NOI bancable y del NOI de inversión, distinguiendo entre flujo reportado y flujo realmente apropiable por el comprador	649
3. Cuantificación del descuento de precio y diseño de ajustes al SPA por riesgo contractual	650
4. Estrategia de triple negociación: comprador-vendedor, comprador-operador y vendedor-operador.....	651
5. Preparación de escenarios post-closing: continuidad corregida, adenda obligatoria o sustitución diferida del operador	652
Consecuencias Previstas.....	653
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	654
Lecciones Aprendidas.....	655

Caso práctico 13. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Descubrimiento de una sociedad gestora insuficientemente solvente, fracaso del rendimiento y reestructuración del contrato para proteger al propietario ante un operador de grupo internacional.....

.....	658
Causa del Problema	658
Soluciones Propuestas.....	662
1. Auditoría integral de partes, grupo, responsabilidad efectiva y solvencia real del operador contractual	662
2. Revisión económico-contractual del bajo rendimiento y de la insuficiencia práctica de los remedios frente a un operador débilmente capitalizado	664
3. Exigencia de refuerzo de garantías, aval de grupo o reconfiguración del sujeto contractual	665
4. Activación de un requerimiento formal por bajo rendimiento, deterioro de valor y debilidad de la estructura de responsabilidad	666

5. Preparación paralela de escenarios de continuidad reestructurada, renegociación económica y salida del operador con sustitución de marca o gestor	667
Consecuencias Previstas.....	668
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	669
Lecciones Aprendidas.....	671

Caso práctico 14. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Activación de un step-in parcial del propietario por CAPEX diferido, deterioro reputacional y riesgo de pérdida de valor en un resort vacacional all inclusive.....674

Causa del Problema	674
Soluciones Propuestas.....	677
1. Auditoría técnico-operativa y reputacional del estado real del activo con separación entre mantenimiento, FF&E y CAPEX	677
2. Revisión contractual del deber de preservación del activo y diseño de un mecanismo de step-in parcial del propietario	679
3. Exigencia de plan correctivo vinculante con hitos operativos, técnicos y reputacionales	680
4. Revisión del comp set, del performance test y del GOP test para reflejar el verdadero deterioro competitivo del resort	682
5. Preparación simultánea de escenarios de continuidad intervenida, reposicionamiento parcial o salida del operador	682
Consecuencias Previstas.....	683
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	684
Lecciones Aprendidas	686

Caso práctico 15. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Distorsión del presupuesto, del GOP test y del rendimiento real en un resort vacacional con inflación alta, doble referencia monetaria y conflicto sobre la continuidad del operador.....690

Causa del Problema	690
Soluciones Propuestas.....	693
1. Auditoría completa del presupuesto anual, del reforecast y de la metodología de construcción del GOP test	693
2. Separación analítica entre efectos macroeconómicos inevitables y efectos de gestión corregibles.....	695
3. Rediseño del GOP test y de las reglas de ajuste extraordinario para mercados inflacionarios o de divisa volátil	696
4. Exigencia de plan correctivo comercial, de procurement y de productividad con hitos mensuales verificables	697
5. Preparación de escenarios de continuidad condicionada, renegociación profunda o salida ordenada del operador	698
Consecuencias Previstas.....	699
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	700
Lecciones Aprendidas	701

Caso práctico 16. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." No renovación del contrato, disputa sobre liquidación final y transición compleja en un hotel urbano con operador gestor y marca separados.....704

Causa del Problema	704
Soluciones Propuestas.....	708
1. Auditoría integral de terminación y no renovación: mapa completo de efectos contractuales, económicos y operativos	708
2. Separación estratégica entre continuidad operativa y controversia económica final.....	710

3. Diseño de handover plan exhaustivo con hitos, responsables, inventario de reservas, datos, sistemas y contratos.....	711
4. Auditoría específica de liquidación final: incentive fee, charges, costes de salida, backlog y compensaciones	713
5. Preparación de la etapa siguiente: nuevo gestor, nueva marca o autogestión transitoria sin pérdida sensible de valor	714
Consecuencias Previstas.....	715
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	716
Lecciones Aprendidas.....	718

Caso práctico 17. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Vendor due diligence preventiva para preparar la venta de un hotel vacacional, corregir debilidades del contrato de gestión y evitar descuentos de precio por contingencias ocultas.721

Causa del Problema	721
Soluciones Propuestas.....	724
1. Vendor due diligence contractual y económico-operativa antes del lanzamiento del proceso de venta.....	724
2. Cuantificación del descuento potencial de valor asociado al contrato y al backlog oculto.....	726
3. Acercamiento negociado y selectivo al operador para flexibilizar elementos críticos del contrato ..	727
4. Preparación de vendor report reforzado y data room orientado a comprador sofisticado	728
5. Diseño de una hoja de ruta previa a la venta: continuidad, renegociación, limpieza parcial o salida diferida	729
Consecuencias Previstas.....	730
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	731
Lecciones Aprendidas	732

Caso práctico 18. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Terminación por incumplimiento grave tras auditoría de seguridad, licencias y cumplimiento operativo en un hotel urbano con riesgo reputacional y sancionador para la propiedad.735

Causa del Problema	735
Soluciones Propuestas.....	738
1. Auditoría técnica, normativa y documental independiente con clasificación de incumplimientos por gravedad	738
2. Requerimiento urgente de subsanación y activación de control reforzado con plazo perentorio....	740
3. Cuantificación del impacto económico, reputacional y patrimonial del incumplimiento	741
4. Preparación de terminación por incumplimiento grave con protección simultánea del negocio, de la prueba y de la transición.....	742
5. Decisión estratégica entre continuidad vigilada, step-in reforzado o terminación inmediata	743
Consecuencias Previstas.....	744
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	745
Lecciones Aprendidas	747

Caso práctico 19. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Cambio de control indirecto del operador, conflicto de interés y preparación de salida en un hotel urbano con marca internacional.750

Causa del Problema	750
Soluciones Propuestas.....	753
1. Auditoría jurídica y económica del cambio de control del operador y de sus efectos materiales sobre el contrato	753
2. Revisión exhaustiva de fees, support charges y operaciones con partes vinculadas o funcionalmente vinculadas	755

3. Revisión del performance test y del GOP test para detectar si el operador estaba utilizando el contrato como escudo de continuidad	756
4. Exigencia formal de renegociación estructural del contrato sobre la base de pérdida de alineación y cambio material de contexto del operador	757
5. Preparación paralela de escenarios de continuidad corregida, congelación del statu quo con supervisión reforzada o salida del operador	758
Consecuencias Previstas.....	759
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	760
Lecciones Aprendidas.....	761

Caso práctico 20. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Arbitraje internacional tras fracaso combinado del performance test, del GOP test y bloqueo de la salida del operador en un resort vacacional con inversor institucional.764

Causa del Problema	764
Soluciones Propuestas.....	767
1. Auditoría arbitral integrada: construcción de expediente jurídico, económico, técnico y operativo con estándar probatorio internacional.....	767
2. Revisión independiente del performance test y del GOP test con perito externo neutralizable en arbitraje	770
3. Cuantificación avanzada de daños: pérdida de NOI, pérdida de valor del activo, sobrecostes de permanencia y costes de transición.....	771
4. Activación escalonada del dispute resolution: negociación reforzada, experto independiente y preparación inmediata de demanda arbitral	772
5. Protección del activo durante la disputa: plan de continuidad, control reputacional, retención probatoria y hoja de ruta de salida si la transacción fracasaba	773
Consecuencias Previstas.....	774
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	774
Lecciones Aprendidas	776

Caso práctico 21. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Asignación cruzada de costes entre dos hoteles del mismo operador, distorsión del GOP y conflicto de salida en un destino vacacional con servicios compartidos.779

Causa del Problema	779
Soluciones Propuestas.....	782
1. Auditoría forense de asignación de costes, servicios compartidos y flujos multi-activo del operador.....	782
2. Revisión de conflictos de interés, governance y reserved matters en estructuras multi-property... ..	784
3. Recalculo del GOP, del NOI y del incentive fee sobre una base corregida y trazable.....	785
4. Requerimiento formal al operador: separación funcional, revisión de imputaciones y plan correctivo de cartera.....	786
5. Preparación paralela de escenarios de carve-out funcional, renegociación profunda o salida del operador	787
Consecuencias Previstas.....	788
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	789
Lecciones Aprendidas	790

Caso práctico 22. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Preinsolvencia del operador, riesgo de bloqueo de sistemas y transición acelerada para proteger reservas, cuentas corporativas y valor del activo.793

Causa del Problema	793
Soluciones Propuestas.....	797

1. Auditoría de emergencia de dependencia tecnológica, contractual y operativa del hotel respecto del operador	797
2. Activación de protocolo de protección de datos, reservas y sistemas con duplicación de accesos y extracción controlada de información crítica	799
3. Revisión jurídico-financiera de la capacidad funcional del operador y construcción de un incumplimiento por pérdida de aptitud material para gestionar	800
4. Negociación de salida acelerada o intervención transitoria con separación entre protección del negocio y liquidación económica	801
5. Preparación de transición acelerada a nuevo gestor o estructura provisional de emergencia	802
Consecuencias Previstas.....	803
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	803
Lecciones Aprendidas.....	805

Caso práctico 23. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Rebates ocultos de proveedores, rappels no transparentes y reestructuración del contrato tras una auditoría forense de compras en un hotel vacacional.808

Causa del Problema	808
Soluciones Propuestas.....	812
1. Auditoría forense de procurement, contratos marco, rebates y valor económico oculto en la cadena de suministro	812
2. Revisión contractual del deber de lealtad, del régimen de conflicto de interés y del destino económico de rebates y ventajas de grupo.....	814
3. Recalculo del GOP, del NOI y del incentive fee en escenarios corregidos y cuantificación del perjuicio histórico	815
4. Requerimiento formal: regularización histórica, carve-out del procurement, nuevo protocolo de compras y revisión del incentive fee	817
5. Preparación de escenarios de continuidad con carve-out, renegociación profunda o terminación del management agreement	818
Consecuencias Previstas.....	819
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	820
Lecciones Aprendidas.....	821

Caso práctico 24. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Siniestro parcial del hotel, disputa sobre indemnización de seguro, suspensión de los tests de rendimiento y control del proceso de reposición del activo por parte del operador.824

Causa del Problema	824
Soluciones Propuestas.....	828
1. Auditoría técnica y económica del siniestro con separación entre daño nuevo, deterioro previo, FF&E diferido y CAPEX no indemnizable	828
2. Revisión contractual del régimen post-siniestro: fees, suspensión de tests, control de proveedores y facultades del propietario	829
3. Step-in reforzado del propietario en el proceso de peritación, priorización de obras, uso de la indemnización y control de proveedores	830
4. Revisión del performance test, del GOP test y del incentive fee en un ejercicio afectado por siniestro parcial.....	832
5. Preparación de escenarios de continuidad renegociada, reconstrucción con nuevo modelo de gestión o salida diferida del operador	833
Consecuencias Previstas.....	833
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	834
Lecciones Aprendidas.....	836

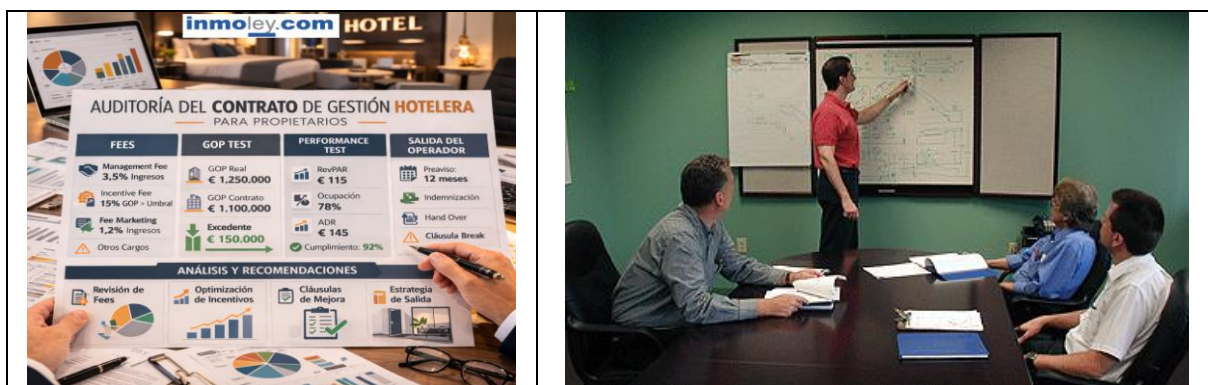
Caso práctico 25. "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES,



GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR." Terminación negociada integral, sustitución simultánea de operador y marca, refinanciación puente y protección del valor de un resort mixed-use tras fracaso acumulado del contrato de gestión.838

Causa del Problema	838
Soluciones Propuestas.....	842
1. Auditoría maestra integrada del contrato, del NOI, del mixed-use y del valor del activo para comité de inversión y financiadores	842
2. Cuantificación comparada del coste de permanencia frente al coste de salida y estimación de creación de valor post-transición	844
3. Negociación integral con el operador: salida pactada, limitación de reclamaciones, handover reforzado y reordenación de branded residences	845
4. Refinanciación puente y diseño de nueva estructura operativa: nuevo gestor, nueva marca o modelo híbrido.....	846
5. Ejecución de handover maestro: separación de activos, regularización final de cuentas, gobierno transitorio y recuperación de control propietario	847
Consecuencias Previstas.....	848
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	849
Lecciones Aprendidas	851

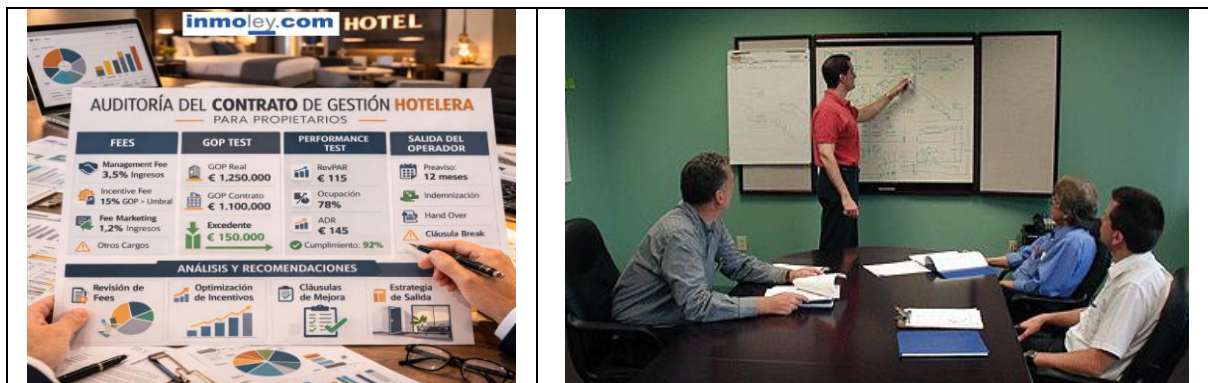
¿QUÉ APRENDERÁ?



¿QUÉ APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE "AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: FEES, GOP TEST, PERFORMANCE TEST Y SALIDA DEL OPERADOR"?

- Comprender la estructura jurídica y económica del contrato de gestión hotelera desde la perspectiva del propietario.
- Identificar los riesgos principales del contrato de gestión hotelera en términos de rentabilidad, control y preservación del valor del activo.
- Auditar los fees fijos, variables y complementarios para detectar sobrecostos, duplicidades y desalineación de intereses.
- Revisar el presupuesto anual, el plan de negocio y la cuenta de explotación hotelera con criterios técnicos y económicos.
- Analizar el GOP, el NOI y el flujo de caja del activo para determinar el retorno real del propietario.
- Verificar el funcionamiento del performance test y del GOP test como mecanismos de control del operador hotelero.
- Detectar incumplimientos contractuales, deficiencias de reporting, conflictos de interés y operaciones vinculadas del operador.
- Evaluar el estado de conservación del activo, el mantenimiento, la FF&E reserve y los riesgos de CAPEX diferido.
- Preparar requerimientos, observaciones, notificaciones y documentación de auditoría con formularios técnicos listos para adaptar.
- Diseñar estrategias de renegociación del contrato para reforzar fees, control presupuestario, reporting, remedios y derechos del propietario.
- Planificar la salida del operador, la no renovación, la terminación y la transición a un nuevo gestor sin pérdida innecesaria de valor.
- Aplicar todo lo anterior mediante checklists profesionales, formularios completos y casos prácticos internacionales orientados a propietarios, inversores, asset managers, abogados, consultores y técnicos del sector hotelero.

Introducción.



AUDITORÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN HOTELERA PARA PROPIETARIOS: LA CLAVE PARA PROTEGER EL VALOR DEL ACTIVO Y TOMAR DECISIONES CON SEGURIDAD

En un mercado hotelero cada vez más profesionalizado, competitivo y exigente, el propietario ya no puede limitarse a confiar en que el operador gestione correctamente el activo sin disponer de herramientas propias de control, revisión y defensa de sus intereses. La complejidad creciente de los contratos de gestión hotelera, la sofisticación de los fees, la importancia del GOP test y del performance test, así como los riesgos asociados a la salida del operador, hacen imprescindible contar con una metodología rigurosa que permita analizar, supervisar y, en su caso, corregir la relación contractual. Esta guía nace precisamente para dar respuesta a esa necesidad: ayudar al propietario a entender qué está firmando, qué debe vigilar y cómo puede proteger el valor económico, operativo y estratégico de su hotel.

La guía práctica que tiene ante sí ha sido concebida como una herramienta profesional de trabajo, no como una simple exposición teórica. Su contenido ofrece una visión completa y aplicada de la auditoría del contrato de gestión hotelera para propietarios, abordando desde los fundamentos jurídicos y económicos del contrato hasta el análisis de fees, presupuesto, GOP, NOI, reporting, governance, performance test, GOP test, incumplimientos, renegociación, salida del operador y transición a un nuevo gestor. Además, incorpora checklists, formularios técnicos y casos prácticos que permiten trasladar de forma inmediata los conocimientos a situaciones reales del sector hotelero.

Para el profesional del sector, esta obra aporta ventajas muy concretas. Permite mejorar la capacidad de análisis del contrato, reforzar la toma de decisiones, identificar riesgos ocultos, revisar con mayor criterio los costes y la rentabilidad del activo, preparar mejor una renegociación y actuar con más seguridad en escenarios de conflicto, bajo rendimiento o sustitución del operador. También ofrece beneficios menos visibles, pero igualmente importantes: mayor seguridad técnica, mejor posición negociadora, más control sobre la información y una



visión más estratégica del papel del propietario en la gestión hotelera. En un entorno donde cada punto de GOP, cada desvío presupuestario y cada cláusula mal redactada pueden tener un impacto relevante sobre el valor del activo, invertir en conocimiento especializado deja de ser una opción y pasa a ser una necesidad.

Por eso, esta guía práctica está pensada para quienes quieren ir un paso más allá: propietarios hoteleros, inversores, asset managers, abogados, consultores, responsables financieros y técnicos que necesiten una referencia útil, rigurosa y orientada a la acción. Adquirir esta guía no es solo acceder a un contenido técnico bien estructurado; es dotarse de una herramienta que puede ayudar a prevenir errores, detectar desviaciones, defender mejor los intereses del propietario y mejorar la calidad de las decisiones en todas las fases de la relación con el operador hotelero.

Mantenerse actualizado y bien informado ya no es una ventaja secundaria, sino una condición necesaria para gestionar con solvencia activos hoteleros cada vez más complejos. La excelencia profesional exige método, criterio y capacidad de anticipación. Esta guía práctica ha sido elaborada precisamente para acompañarle en ese proceso. Ahora es el momento de dar ese paso, profundizar en el conocimiento especializado y convertir la auditoría del contrato de gestión hotelera en una verdadera herramienta de protección, control y creación de valor.