



CURSO/GUÍA PRÁCTICA GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES

PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL

640 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?.....	26
Introducción.	27
PARTE PRIMERA.	29
FUNDAMENTOS DEL SERVICE CHARGE EN CENTROS COMERCIALES (GASTOS COMUNES, CAM) 29	
Capítulo 1: Naturaleza y objetivos de los gastos comunes (service charge) en centros comerciales 29	
1. Definición, alcance y límites del service charge 29	
a. Qué es (y qué no es) el service charge/CAM en un centro comercial 29	
b. Perímetro de servicios comunes y criterios de imputación 30	
c. Riesgos de “zonas grises” y cómo evitarlas con definiciones claras 31	
2. Agentes implicados y conflictos recurrentes 32	
a. Propietario, gestor, property manager, facility manager, inquilinos, auditores 32	
b. Intereses contrapuestos: explotación vs previsibilidad vs transparencia 32	
c. Gobernanza mínima: quién decide, quién ejecuta, quién valida..... 33	
3. Relación con la renta y con el valor del activo 34	
a. Renta neta, renta bruta, “all-in” y modelos híbridos 34	
b. Impacto en NOI y en la percepción del inquilino (ocupación/rotación) 35	
c. Indicadores base: €/m ² , desviación presupuestaria, reclamaciones 35	
4. Tipologías de centro y efecto en los gastos comunes..... 36	
a. Urbano/regional/outlet/retail park: diferencias de servicios y drivers 36	
b. Mix comercial (moda, alimentación, ocio, restauración) y su impacto en coste 37	
c. Estacionalidad y picos operativos (navidad, rebajas, eventos) 37	
5. Modelo de costes y drivers operativos..... 38	
a. Costes fijos/variables/mixtos y umbrales de servicio..... 38	
b. Drivers: horas, frecuencias, equipos, consumos, visitas, aforos 38	
c. Cómo traducir drivers a presupuesto y reparto sin “artefactos” 39	
6. Marco de control, evidencias y trazabilidad documental 40	
a. De la factura a la partida y al servicio: evidencia mínima razonable..... 40	
b. Controles preventivos: segregación de funciones y validaciones 40	
c. Archivo y data room: estructura para auditorías y conciliación anual 41	
Capítulo 2: Arquitectura contractual del service charge (cláusulas, anexos y definiciones) 42	
1. Definiciones contractuales imprescindibles..... 42	
a. Área (GLA/SBA), coeficiente, pools, drivers, exclusiones 42	
b. Jerarquía documental: contrato, anexos, reglamentos y manual operativo 44	
c. Control de versiones y coherencia con planos/mediciones 45	
2. Cláusulas de presupuesto y comunicación 46	
a. Calendario, entregables, canales y forma de aprobación/información 46	
b. Supuestos: inflación, energía, salarios, contratos indexados..... 47	
c. Umbrales de desviación y obligación de explicación 48	
3. Cláusulas de facturación, provisiones y cobro 49	

a. Provisiones periódicas, regularizaciones y soportes	49
b. Impagos: escalado, garantías y medidas operativas	49
c. Traspasos/subarriendos: continuidad y prorrateos.....	50
4. Cláusulas de conciliación anual (true-up) y evidencias.....	51
a. Metodología de cierre y cálculo final	51
b. Plazos, devoluciones/cargos y forma de notificación	51
c. Data room y nivel de detalle por materialidad	52
5. Cláusulas de topes (caps), reservas y partidas sensibles	53
a. Caps globales/por partida/por m ² ; floors/collars.....	53
b. Reservas/sinking fund y reglas de uso (si aplica)	53
c. Separación estricta entre OPEX, CAPEX y fondos de marketing.....	54
6. Resolución de conflictos y auditoría del inquilino.....	55
a. Derecho de auditoría: acceso, límites, confidencialidad y plazos	55
b. Escalado: comité, mediación, peritaje, arbitraje (según contrato)	55
c. Matriz de “red flags” contractuales antes de firmar	56
Capítulo 3: Gobierno, control y política de gastos comunes del centro comercial.....	57
1. Política de service charge del centro: reglas del juego	57
a. Objetivos: transparencia, proporcionalidad, verificabilidad	57
b. Alcance, exclusiones y criterios de imputación	58
c. Documento vivo: cambios y control	59
2. Roles y responsabilidades (RACI) y comité de seguimiento	60
a. Propietario/gestor/PM/FM/contabilidad/asesores	60
b. Comité de gastos comunes: periodicidad, actas y decisiones	61
c. Segregación de funciones y controles	62
3. Plan anual de gestión (calendario maestro)	63
a. Presupuesto, licitaciones, revisiones, reforecast y cierre.....	63
b. Integración con operación: eventos, horarios, campañas	63
c. Incidencias y emergencias: protocolo y evidencias	64
4. Control presupuestario y reporting operativo-financiero.....	65
a. Comparativo presupuesto vs real (mensual y acumulado)	65
b. Umbrales de desviación y acciones correctoras	66
c. Comunicación a inquilinos: resumen entendible	66
5. Control de proveedores y calidad del servicio	67
a. SLAs/KPIs, inspecciones, penalizaciones	67
b. Gestión de cambios de alcance y urgencias.....	68
c. Prevención de fraude y conflictos de interés	68
6. Mejora continua, benchmarking y lecciones aprendidas.....	69
a. Benchmark €/m ² con normalización por tipología y drivers	69
b. Plan anual de eficiencia sin degradar servicio	69
c. Registro de lecciones aprendidas y actualización de procesos	70
PARTE SEGUNDA.....	72
PRESUPUESTO DE GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE): METODOLOGÍA, PARTIDAS Y PROVEEDORES.....	72
Capítulo 4: Presupuesto anual del service charge: proceso, metodología y calendario.....	72



1. Proceso presupuestario paso a paso	72
a. Inputs: históricos, contratos, volúmenes, incidencias, planes de mantenimiento	72
b. Supuestos: inflación, energía, salarios, nivel de servicio.....	75
c. Validaciones internas y versión final	76
2. Estructura del presupuesto y formato estándar	78
a. Por centros de coste, por servicios y por pools (pros y contras)	78
b. Drivers y unidades (horas, frecuencias, consumos, equipos)	79
c. Anexos: supuestos, comparativos, notas explicativas	81
3. Escenarios, sensibilidades y reservas operativas	82
a. Escenario base, conservador y estrés (energía/seguridad/limpieza)	82
b. Regla de materialidad y contingencias justificadas	83
c. Reforecast: disciplina de versiones.....	84
4. Presupuestación en centros con estacionalidad y eventos.....	85
a. Picos: navidad, rebajas, verano, eventos especiales	85
b. Costes extraordinarios: criterio de imputación y aprobación	86
c. Comunicación anticipada y evidencias	87
5. Aprobación interna y comunicación a inquilinos	87
a. Umbrales de aprobación, firmas y control	87
b. Carta explicativa y Q&A para inquilinos	88
c. Trazabilidad: de presupuesto a provisiones	89
6. Control de calidad del presupuesto (errores típicos)	90
a. Doble conteo, mala clasificación, supuestos incoherentes	90
b. Coherencia con coeficientes y superficies.....	91
c. Checklist de cierre del presupuesto.....	92
Capítulo 5: Catálogo de partidas del service charge: OPEX y servicios comunes.....	94
1. Limpieza, seguridad y servicios al cliente	94
a. Interiores/exteriores/aseos/cristales/refuerzos	94
b. Vigilancia, CCTV, control accesos y rondas.....	95
c. Atención al cliente, wifi, accesibilidad y servicios auxiliares	97
2. Mantenimiento y operaciones MEP/PCI	98
a. Preventivo vs correctivo: planificación y criticidad	98
b. Ascensores, escaleras mecánicas, PCI, BMS, grupos electrógenos	99
c. Evidencias: partes, informes y actas de aceptación	100
3. Energía y utilities (comunes vs privativos).....	101
a. Electricidad, agua, gas, climatización, alumbrado	101
b. Submetering/lecturas y reglas de reparto	102
c. Control de anomalías y fugas.....	103
4. Residuos, logística y aparcamiento	104
a. Segregación, compactación, aceites, cartón	104
b. Muelles, control accesos, limpieza logística.....	104
c. Aparcamiento: barreras, iluminación, ticketing, mantenimiento	105
5. Seguros, siniestros y partidas sensibles.....	106
a. Criterios internacionales de imputación (según contrato)	106
b. Emergencias y gastos extraordinarios: aprobación y soporte	107
c. Separación de marketing/operación para evitar conflictos	107



6. Plan de cuentas y codificación del service charge	108
a. Estandarización contable por partidas y pools	108
b. Matriz partida-evidencia	109
c. Checklist de clasificación OPEX/otros	109

Capítulo 6: Compras y gestión de proveedores: licitación, SLAs y control del coste111

1. Estrategia de compras y licitación (RFP)	111
a. Paquetización por servicios y alcance	111
b. Scoring técnico-económico y adjudicación	113
c. Prevención de conflictos de interés.....	115
2. SLAs, KPIs y penalizaciones.....	116
a. Definición de niveles de servicio medibles.....	116
b. Medición, inspecciones y reporting	117
c. Penalizaciones/bonificaciones y renovación	118
3. Control de facturación y validación de servicio prestado	119
a. Verificación por evidencias (partes, fotos, lecturas)	119
b. Materialidad: nivel de detalle razonable.....	120
c. Auditoría de precios unitarios	120
4. Gestión de cambios y servicios extraordinarios	121
a. Variaciones de alcance y urgencias	121
b. Control de órdenes de trabajo y autorizaciones	122
c. Documentación para conciliación anual.....	122
5. Optimización de costes sin degradar servicio	123
a. Productividad, frecuencias, rutas, planificación	123
b. Medidas de eficiencia y pilots	123
c. Benchmark de proveedores.....	124
6. Archivo, data room y reporting de proveedores	125
a. Contratos, anexos, seguros, certificaciones	125
b. Informe mensual de performance	125
c. Checklist de onboarding y control mensual.....	126

PARTE TERCERA.127

REPARTOS Y COEFICIENTES: BASES DE IMPUTACIÓN DE LOS GASTOS COMUNES127

Capítulo 7: Bases de reparto: superficies, coeficientes y pools de gasto.....127

1. Definiciones de área y fuentes de verdad	127
a. GLA/SBA/net lettable/common areas: coherencia contractual	127
b. Planos, mediciones, control de versiones	129
c. Tolerancias y procedimiento de corrección.....	130
2. Cálculo de coeficientes y redondeos	132
a. Fórmula, consistencia y trazabilidad	132
b. Coeficientes ponderados por uso/intensidad	133
c. Registro de cambios y fecha efectiva	134
3. Pools de gasto y separación por ámbitos	135
a. Interior, exterior, aparcamiento, logística, servicios especiales.....	135
b. Pros y contras: simplicidad vs precisión	136
c. Evidencias para justificar pools.....	137

4. Drivers alternativos al m² (cuándo y cómo).....	138
a. Aforo, potencia instalada, horas, volumen de residuos	138
b. Medición y auditabilidad del driver.....	139
c. Riesgos de disputa y mitigación.....	140
5. Prorratesos por cambios intra-año.....	140
a. Altas/bajas, pop-ups, cambios de superficie	140
b. Periodos de carencia y reglas pactadas.....	141
c. Ajustes retroactivos: límites y comunicación	142
6. Manual de repartos del centro comercial.....	143
a. Contenido mínimo: reglas, pools, drivers, ejemplos	143
b. Control de cambios y aprobación interna	144
c. Checklist de consistencia de superficies y coeficientes	144
Capítulo 8: Usos especiales: anclas, restauración, ocio, kioscos y aparcamiento.....	146
1. Inquilinos ancla: modelos de contribución	146
a. Exclusiones típicas y servicios propios.....	146
b. Pools específicos y fórmulas híbridas	148
c. Riesgos de inequidad percibida y cómo documentar	149
2. Restauración: intensidad operativa y costes específicos	150
a. Residuos, grasas, limpieza reforzada, ventilación	150
b. Drivers: horas, aforo, volumen de residuos, consumos	151
c. Evidencias y límites razonables.....	153
3. Ocio y cines: picos, horarios y refuerzos.....	154
a. Seguridad y limpieza por eventos/late night	154
b. Reparto por intensidad: método y documentación	155
c. Gestión de servicios extraordinarios	155
4. Kioscos, stands y pop-ups.....	156
a. Superficie mínima y comunes “micro”	156
b. Prorratesos en contratos cortos	157
c. Control de cobro y conciliación rápida	158
5. Aparcamiento: service charge o unidad separada	158
a. Modelos: imputación a inquilinos/usuarios/propietario	158
b. Pool de aparcamiento y reglas de reparto	160
c. Recarga VE e infraestructuras asociadas	160
6. Logística y muelles	161
a. Control accesos, limpieza, mantenimiento	161
b. Pool logístico: definición y reparto.....	162
c. Checklist de usos especiales y pools.....	163
Capítulo 9: Vacantes, obras y cambios de uso: ajustes de reparto durante el año.....	165
1. Vacantes: asignación al propietario y “vacancy factor”	165
a. Principios para evitar subsidios cruzados	165
b. Servicios mínimos en zonas vacantes.....	167
c. Evidencias y comunicación	168
2. Obras del propietario y costes temporales.....	169
a. Servicios provisionales y costes extraordinarios	169
b. Aprobaciones y trazabilidad	170

c. Impacto en operación y mitigación	171
3. Obras del inquilino (fit-out) y afectación a comunes	172
a. Consumos, residuos, seguridad, accesos.....	172
b. Protocolos obra–operación	173
c. Evidencias y límites	174
4. Cambios de superficie y ajustes retroactivos.....	175
a. Re-medición y fecha efectiva.....	175
b. Reglas de regularización	175
c. Control de master data	176
5. Cambios de uso y recalibración de drivers	177
a. Revisar pools y drivers afectados	177
b. Anexos contractuales y notificaciones	177
c. Simulaciones de impacto	178
6. Bitácora anual de cambios y reporte de impacto.....	179
a. Registro de cambios con soporte	179
b. Informe estándar de impacto en service charge.....	180
c. Checklist de ajustes intra-anales	180
PARTE CUARTA.	182
TOPES (CAPS), INDEXACIONES Y RESERVAS: CONTROL DEL COSTE Y PREDICTIBILIDAD	182
Capítulo 10: Diseño de topes (caps) y reglas de cálculo	182
1. Tipologías de cap y su estructura	182
a. Cap absoluto, por m ² , por partida, global	182
b. Floors/collars: estabilidad y reparto de riesgo	185
c. Base de cálculo y periodicidad.....	186
2. Inclusiones y exclusiones del cap	187
a. Partidas incluidas/excluidas y justificación	187
b. Partidas sensibles: seguridad reforzada, eventos	188
c. Separación marketing vs operación.....	189
3. Caps por tipología de inquilino	190
a. Ancla, mediano, pequeño, restauración	190
b. Caps a medida: complejidad operativa	191
c. Transparencia y comunicación	192
4. Efectos del cap en el presupuesto y la calidad	192
a. Priorización de servicios bajo cap	192
b. Owner contribution y medidas de compensación	193
c. Evidencias de decisiones.....	194
5. Cálculo del cap en conciliación anual (true-up).....	195
a. Fórmulas, redondeos, ejemplos	195
b. Tratamiento de desviaciones y regularizaciones.....	196
c. Comunicación clara del cálculo.....	197
6. Checklist y anexo tipo de caps	198
a. Checklist de diseño y control de caps.....	198
b. Plantilla de anexo contractual de tope.....	199
c. FAQ de caps para inquilinos.....	200

Capítulo 11: Indexación, energía y volatilidad del coste común.....202

1. Indexación por índices: metodología y control	202
a. Fechas, fuentes y reglas.....	202
b. Indexación por partida vs global	203
c. Riesgos de automatismos	205
2. Energía: medición y reparto (submetering)	206
a. Lecturas, validación y trazabilidad.....	206
b. Reglas comunes vs privativos	207
c. Auditoría de consumos y anomalías	208
3. Contratación energética y su impacto en presupuesto	209
a. Fijo/indexado/mixto: implicaciones	209
b. Estrategias de cobertura/estabilidad (metodología)	210
c. Evidencias y reporting.....	211
4. Medidas de eficiencia energética en comunes	211
a. LED, BMS, optimización HVAC, horarios.....	211
b. Medición del ahorro (baseline/verificación)	213
c. Integración en service charge (si aplica)	213
5. Inflación de servicios (limpieza/seguridad/mantenimiento)	214
a. Revisión de SLAs para contener coste	214
b. Reforecast en entornos volátiles.....	215
c. Comunicación de supuestos	216
6. Checklists y anexos de indexación/energía	216
a. Checklist de control de volatilidad	216
b. Plantilla de anexo de indexación	217
c. Plantilla de informe energético del service charge	218

Capítulo 12: Reservas, sinking fund y recuperación de inversiones (CAPEX) vinculadas a comunes.....220

1. Reservas operativas: propósito y reglas	220
a. Tamaño, usos permitidos y límites.....	220
b. Gobierno y autorizaciones	222
c. Transparencia en conciliación anual.....	223
2. Sinking fund: diseño y gobernanza	224
a. Cuándo procede y para qué activos/servicios	224
b. Aportaciones, saldo y movimientos	225
c. Evidencias y auditoría	227
3. CAPEX vs OPEX: criterios prácticos internacionales	227
a. Criterios técnicos y contables (enfoque metodológico).....	227
b. Riesgo “capital disguised as service charge”	229
c. Documentación para evitar conflicto	230
4. Recuperación de inversiones (si se pacta)	231
a. Método, plazo, límites y fórmula	231
b. Comunicación y soporte probatorio.....	232
c. Impacto en caps y true-up	232
5. Planificación de ciclo de vida (LCC) de instalaciones comunes.....	233
a. Inventario, criticidad y roadmap multianual	233

b. Coordinación con plan de negocio del activo	234
c. Priorización por riesgo y servicio	235
6. Checklists y plantillas de reservas/CAPEX	236
a. Checklist de reservas y CAPEX recuperable	236
b. Plantilla de cuadro multianual LCC.....	237
c. Plantilla de comunicación a inquilinos sobre reservas	238
PARTE QUINTA.	239
FACTURACIÓN, COBROS Y CONCILIACIÓN ANUAL (TRUE-UP): CIERRE TÉCNICO Y DOCUMENTAL	239
Capítulo 13: Provisiones periódicas y facturación del service charge	239
1. Provisión mensual/trimestral: cálculo y calendario	239
a. Del presupuesto a la provisión: fórmula y controles	239
b. Ajustes intra-año y reforecast	241
c. Comunicación de cambios	242
2. Factura y soporte: formato mínimo razonable	243
a. Estructura de factura: periodo, partidas, coeficiente, pools	243
b. Evidencias resumidas y acceso a detalle por materialidad	245
c. Integración con ERP/PMS	246
3. Cobro, garantías e impagos	247
a. Domiciliación, depósitos, avales, garantías	247
b. Procedimiento de reclamación y escalado.....	248
c. Registro y trazabilidad	249
4. Traspasos, subarriendos y prorratesos	250
a. Reglas de continuidad y liquidaciones.....	250
b. Ajustes por fechas y cortes.....	251
c. Gestión de deudas históricas.....	251
5. Servicios extraordinarios y eventos	252
a. Aprobación previa y documentación.....	252
b. Facturación separada (si procede) y evidencias.....	253
c. Separación estricta del fondo de marketing.....	254
6. Checklist mensual de operación	255
a. Checklist mensual de provisiones/facturación/cobros	255
b. Plantilla de reporte mensual a inquilinos	256
c. Plantilla de acta interna de desviaciones.....	257
Capítulo 14: Conciliación anual (true-up): metodología, data room y comunicación	258
1. Calendario de cierre anual y responsables	258
a. Plan de cierre: tareas, fechas, entregables.....	258
b. Conciliación contable y operativa	260
c. Control de calidad del cierre.....	262
2. Metodología de true-up: cálculo final	263
a. Gasto real, prorratesos, ajustes y redondeos	263
b. Cambios intra-año: superficies, vacantes, fases.....	265
c. Aplicación de pools y drivers	266
3. Evidencias y data room anual	267
a. Facturas, contratos, partes, lecturas, informes.....	267

b. Materialidad: qué siempre y qué a demanda	268
c. Índice y nomenclatura del data room.....	269
4. Comunicación a inquilinos y gestión de consultas	271
a. Carta explicativa y resumen ejecutivo.....	271
b. Plazos de pago/devolución.....	271
c. Q&A y trazabilidad de respuestas.....	272
5. Gestión de reclamaciones del true-up.....	273
a. Procedimiento, plazos y responsables	273
b. Acuerdos: ajustes, devoluciones, cambios de método	274
c. Prevención: mejoras al presupuesto siguiente.....	275
6. Checklists y modelos del cierre anual.....	275
a. Checklist de cierre y conciliación anual	275
b. Plantilla de informe anual de service charge	276
c. Plantilla de carta de true-up	277
Capítulo 15: Contabilidad, impuestos indirectos y reporting internacional del service charge	279
1. Principios contables aplicables al service charge	279
a. Devengo, periodificación y conciliaciones.....	279
b. Separación de cuentas: service charge vs marketing vs owner costs	281
c. Preparación para auditoría externa	282
2. Impuestos indirectos (IVA/VAT equivalentes): enfoque metodológico.....	283
a. Criterios de tratamiento y documentación	283
b. Riesgos frecuentes en facturación y soporte	284
c. Controles internos para evitar errores	285
3. Moneda, tipo de cambio e inflación alta	286
a. Presupuestación multi-moneda y conversiones.....	286
b. True-up en entornos inflacionarios: reforecast y comunicación.....	287
c. Cláusulas metodológicas para estabilidad	288
4. Reporting al inversor y al comité del activo.....	288
a. Impacto en NOI y explotación del centro	288
b. KPIs: €/m ² , desviaciones, energía, reclamaciones.....	289
c. KPI book y benchmarking	290
5. Preparación de data room para compraventa	291
a. Histórico de service charge: estructura y limpieza	291
b. Red flags para el comprador/inversor.....	292
c. Plan de transición de la gestión	293
6. Checklists y plantillas contables/reporting	293
a. Checklist contable y de impuestos indirectos	293
b. Plantilla de KPI book del service charge	294
c. Plantilla de data room para transacciones	295
PARTE SEXTA.	297
DATOS, TECNOLOGÍA, EFICIENCIA Y ESG APLICADOS A GASTOS COMUNES.....	297
Capítulo 16: Datos, medición y sistemas para service charge	297
1. Gobierno del dato (master data) del reparto.....	297

a. Superficies, coeficientes, pools, usos	297
b. Control de versiones y responsables	299
c. Auditoría de calidad del dato	301
2. Integración de sistemas (ERP, PMS, CAFM, BMS)	302
a. Flujo de datos y conciliación automática	302
b. Controles y excepciones	303
c. Riesgos operativos y mitigación	304
3. Submetering y mediciones de consumos	306
a. Electricidad/agua/gas: lecturas y validación	306
b. Reglas de reparto comunes/privativos	307
c. Detección de anomalías	307
4. Digitalización de evidencias y trazabilidad	308
a. Partes, fotos, informes y aceptación	308
b. Data room vivo (no solo anual)	309
c. Reducción de fricción con estandarización	310
5. Cuadro de mando del service charge	310
a. KPIs operativos y financieros	310
b. Alertas tempranas y umbrales	311
c. Benchmark normalizado entre centros	312
6. Checklists y plantillas de datos/sistemas	313
a. Checklist de datos y sistemas	313
b. Diccionario de datos del service charge	314
c. Estructura de cuadro de mando	315
Capítulo 17: Eficiencia del coste, sostenibilidad y calidad del servicio	317
1. Marco de eficiencia: priorización por impacto	317
a. Energía, limpieza, seguridad, mantenimiento	317
b. Quick wins vs proyectos estructurales	319
c. Criterios: coste, riesgo y experiencia cliente	320
2. Energía y climatización: palancas prácticas	321
a. LED, BMS, setpoints, mantenimiento	321
b. Contratos con KPIs orientados a ahorro	322
c. Verificación de ahorros	323
3. Limpieza y seguridad: productividad y enfoque por riesgos	324
a. Zonas de alto tránsito y frecuencias	324
b. Seguridad basada en datos (incidencias/horarios)	325
c. SLAs/KPIs y auditoría de calidad	326
4. Residuos y economía circular	327
a. Segregación, compactación, trazabilidad	327
b. Reducción de impropios y costes	328
c. Reporting simple para inquilinos e inversor	328
5. Mantenimiento: criticidad y continuidad	329
a. Preventivo vs correctivo y paradas	329
b. Inventario de activos y repuestos críticos	330
c. Plan de contingencia	331
6. Checklists y plantillas de eficiencia/ESG	332

a. Checklist de plan anual de eficiencia	332
b. Plantilla de caso de negocio (coste-ahorro-plazo)	333
c. Plantilla de reporte de ahorros verificados	334
PARTE SÉPTIMA.	335
RIESGOS, AUDITORÍA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL SERVICE CHARGE	335
Capítulo 18: Auditoría del service charge y gestión de reclamaciones	335
1. Mapa de riesgos del service charge	335
a. Partidas de mayor conflicto: energía, seguridad, CAPEX/OPEX, reservas	335
b. Errores típicos: superficies, pools, doble conteo	337
c. Controles preventivos prioritarios	339
2. Auditoría interna del propietario	340
a. Plan anual, muestreo y materialidad	340
b. Hallazgos típicos y acciones correctoras	341
c. Informe y seguimiento	342
3. Auditoría del inquilino (tenant audit): respuesta eficaz	343
a. Preparación de data room y evidencias	343
b. Gestión de solicitudes y plazos	344
c. Negociación por evidencias	345
4. Procedimiento de reclamaciones y escalado	346
a. Recepción, clasificación, responsable y SLA de respuesta	346
b. Registro y trazabilidad	347
c. Cierre y comunicación	348
5. Gestión de disputas complejas y peritaje	349
a. Caps, reservas, energía y obras	349
b. Peritaje técnico: cuándo y cómo	350
c. Mediación/arbitraje (metodología contractual)	351
6. Checklists y plantillas de auditoría/conflicto	351
a. Checklist de auditoría (propietario/inquilino)	351
b. Plantilla de respuesta estándar a reclamación	352
c. Plantilla de acuerdo y plan de medidas	353
PARTE OCTAVA.	355
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL	355
Capítulo 19: Checklists operativos integrales del service charge (listos para usar)	355
1. CHECKLIST. Presupuesto anual end-to-end del service charge	355
Sección 1. Datos generales del presupuesto y alcance del ejercicio	356
Sección 2. Inputs, históricos y documentación base	356
Sección 3. Supuestos, drivers y metodología de construcción	357
Sección 4. Validaciones, control de calidad y coherencia con reparto	357
Sección 5. Comunicación a inquilinos y archivo	358
2. CHECKLIST. Compras y proveedores (RFP a operación) para partidas de service charge	358
Sección 1. Datos generales del proceso de compra	359
Sección 2. RFP, scoring, adjudicación, SLAs/KPIs	359
Sección 3. Onboarding documental y control mensual	360

Sección 4. Validación de facturas por evidencias	360
3. CHECKLIST. Superficies, coeficientes y pools (master data del reparto)	361
Sección 1. Master data: fuente de verdad, responsables y tolerancias	361
Sección 2. Pools: estructura, beneficiarios y pruebas de consistencia	361
Sección 3. Coeficientes, redondeos y control de versiones	362
Sección 4. Drivers: consistencia, tratamiento de faltantes y pruebas	362
4. CHECKLIST. Provisiones, facturación y cobros (ciclo mensual)	362
Sección 1. Provisión mensual: cálculo, ajustes y controles	363
Sección 2. Emisión de factura: formato mínimo y soporte	363
Sección 3. Cobros, garantías e impagos	363
Sección 4. Reporting mensual y decisión de reforecast	364
5. CHECKLIST. Cierre anual y true-up (cierre técnico y documental)	364
Sección 1. Calendario de cierre y responsables	364
Sección 2. Conciliación contable-operativa y depuración repercutible	365
Sección 3. Metodología de cálculo, pools, drivers, prorrateos y redondeos	365
Sección 4. Aplicación de caps y reservas	365
Sección 5. Data room anual, comunicación y Q&A	366
6. CHECKLIST. Auditoría y reclamaciones (tenant audit y resolución de conflicto)	366
Sección 1. Preparación previa (antes de recibir auditoría)	366
Sección 2. Recepción de solicitud y gestión de plazos	367
Sección 3. Respuesta por evidencias (data room + entregas a demanda)	367
Sección 4. Hallazgos, acuerdos y ejecución	367
Sección 5. Cierre formal y plan de medidas	368
Capítulo 20: Formularios contractuales y anexos tipo (texto completo, listos para adaptar)369	
1. FORMULARIO. Anexo tipo de definiciones, áreas y metodología de reparto del service charge369	
Sección 1. Identificación del contrato, partes y documento	370
Sección 2. Definiciones operativas (áreas, coeficientes, pools, drivers)	370
Sección 3. Metodología de reparto por pools y reglas de beneficiarios	371
Sección 4. Drivers alternativos al m ² y reglas de aplicación	372
Sección 5. Procedimiento de cambios de superficie y/o uso	372
Sección 6. Control de versiones, evidencias y archivo	373
2. FORMULARIO. Anexo tipo de presupuesto, provisiones y facturación del service charge.....373	
Sección 1. Identificación y alcance del anexo	373
Sección 2. Calendario, entregables y comunicación del presupuesto	374
Sección 3. Provisiones periódicas y fórmula	374
Sección 4. Estructura mínima de factura y soporte razonable.....	375
Sección 5. Reforecast y umbrales de desviación	375
Sección 6. Comentarios prácticos y errores frecuentes	375
3. FORMULARIO. Anexo tipo de conciliación anual (true-up) y data room	376
Sección 1. Identificación y calendario de cierre	376
Sección 2. Metodología de cierre y cálculo del true-up	376
Sección 3. Evidencias mínimas por materialidad y data room anual	377
Sección 4. Plazos de pago/devolución y comunicación del resultado	378
Sección 5. Comentarios prácticos y sugerencias de adaptación	378
4. FORMULARIO. Anexo tipo de caps, indexación y reservas	378
Sección 1. Identificación y alcance	378
Sección 2. Tipos de cap y fórmula	379
Sección 3. Indexación (por partida o global) y control	379

Sección 4. Reservas operativas y sinking fund	379
Sección 5. Aplicación en true-up y comunicación	380
Sección 6. Comentarios prácticos	380
5. FORMULARIO. Anexo tipo de usos especiales y pools específicos	380
Sección 1. Identificación del anexo y tipologías	380
Sección 2. Ancas y pools específicos	381
Sección 3. Restauración, ocio y drivers por intensidad	381
Sección 4. Kioscos, pop-ups y contratos cortos	381
Sección 5. Aparcamiento y logística	381
Sección 6. Servicios extraordinarios y eventos	382
6. FORMULARIO. Anexo tipo de auditoría y resolución de conflictos (incluye modelo de acta/acuerdo).....	382
Sección 1. Derecho de auditoría del inquilino y confidencialidad.....	382
Sección 2. Escalado y resolución (comité, mediación, peritaje).....	383
Sección 3. Plantilla de respuesta estándar a reclamación (texto completo).....	383
Sección 4. Modelo de acta/acuerdo de regularización (cumplimentado)	384
Sección 5. Comentarios prácticos y sugerencias de adaptación	384
Capítulo 21: Plantillas de informes, data room y reporting al inversor (modelos listos para usar).....	386
1. FORMULARIO. Plantilla de presupuesto anual del service charge (estructura y campos)	386
Sección 1. Identificación del activo, alcance y versión	387
Sección 2. Resumen ejecutivo del presupuesto (por pools y total)	387
Sección 3. Partidas, drivers y supuestos (detalle operativo)	388
Sección 4. Comparativo con histórico (presupuesto vs real previo)	389
Sección 5. Notas explicativas estándar (por materialidad)	390
2. FORMULARIO. Plantilla de control mensual y trimestral (presupuesto vs real, desviaciones y acciones)	390
Sección 1. Identificación del reporte	390
Sección 2. Presupuesto vs real (YTD) por pools	391
Sección 3. Desviaciones materiales y acciones correctoras	392
Sección 4. Resumen ejecutivo para inquilinos (versión entendible)	392
3. FORMULARIO. Plantilla de informe anual de true-up (resumen, detalle, anexos)	393
Sección 1. Portada y resumen ejecutivo	393
Sección 2. Detalle por pools (gasto real, presupuesto y desviación)	394
Sección 3. Detalle por partidas principales y anexos	395
Sección 4. Ajustes por cambios intra-año (superficies, vacantes, obras).....	395
Sección 5. Caps y reservas (cálculo y tratamiento)	395
Sección 6. Acceso a evidencias, data room y procedimiento de consultas.....	396
4. FORMULARIO. Plantilla de data room anual (índice y nomenclatura).....	396
Sección 1. Índice de carpetas (estructura estándar)	396
Sección 2. Nomenclatura de archivos (ejemplos cumplimentados)	397
Sección 3. Carpeta energía/lecturas/submetering (contenido mínimo)	397
Sección 4. Carpeta conciliación y comunicaciones.....	397
5. FORMULARIO. Plantillas para auditoría y reclamaciones (respuesta, matriz y acta).....	398
Sección 1. Respuesta estándar con evidencias (modelo cumplimentado)	398
Sección 2. Matriz de reclamaciones y estados (modelo cumplimentado en texto)	399
Sección 3. Acta de acuerdo y medidas correctoras (modelo cumplimentado)	399

6. FORMULARIO. Plantillas para inversor (KPI book y benchmark).....	400
Sección 1. KPI book (KPIs y normalización €/m²)	400
Sección 2. Reporte de energía y eficiencia (modelo cumplimentado)	401
Sección 3. Informe anual de lecciones aprendidas (modelo cumplimentado)	401
PARTE NOVENA.	402
CASOS PRÁCTICOS DE GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES:	
PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL	402
Capítulo 22: Casos prácticos (I): presupuesto y repartos (de menor a mayor complejidad).....	402
1. Caso de presupuesto base con desviaciones y reforecast	402
a. Drivers, supuestos y control mensual	402
b. Medidas correctoras y comunicación	403
c. Lecciones aprendidas.....	404
2. Caso de licitación de limpieza con SLAs y ahorro verificable	404
a. RFP, scoring y adjudicación	404
b. KPIs, penalizaciones y evidencias	405
c. Impacto en coste y calidad	406
3. Caso de ajuste de coeficientes por cambios de superficie	406
a. Re-medición, fecha efectiva y prorrateo	406
b. Regularización y transparencia.....	407
c. Prevención de errores en master data	408
4. Caso de ancla con exclusiones y pool específico	408
a. Diseño del pool y fórmula.....	408
b. Evidencias y comunicación a la galería.....	409
c. Gestión de conflicto potencial	409
5. Caso de restauración con drivers por intensidad (residuos/horas)	410
a. Medición del driver y auditabilidad	410
b. Reparto y límites razonables	411
c. Resolución de discrepancias	411
6. Caso de centro por fases con aperturas parciales	412
a. Prorrateos, vacantes y servicios mínimos	412
b. Ajustes intra-año y conciliación.....	412
c. Manual de repartos post-apertura	413
Capítulo 23: Casos prácticos (II): caps, true-up y resolución de conflictos (de menor a mayor complejidad).....	414
1. Caso de cap global y priorización de servicios	414
a. Decisiones bajo cap y evidencias.....	414
b. Comunicación y aceptación.....	415
c. Impacto en experiencia cliente.....	416
2. Caso de cap por partidas (energía/seguridad)	417
a. Metodología de cálculo y control	417
b. Reforecast y medidas de eficiencia	418
c. Transparencia en true-up	418
3. Caso de true-up con múltiples cambios intra-año.....	419
a. Cambios de superficie, vacantes y obras.....	419

b. Regularizaciones y redondeos.....	420
c. Data room y soporte probatorio.....	420
4. Caso de disputa CAPEX vs OPEX y recuperación de inversión.....	421
a. Criterios, documentación y negociación	421
b. Peritaje técnico si procede	422
c. Ajuste contractual preventivo	422
5. Caso de auditoría del inquilino con muestreo y materialidad	423
a. Preparación del data room y respuesta	423
b. Gestión de hallazgos y acuerdos	423
c. Mejora de procesos	424
6. Caso de mediación/peritaje y rediseño contractual.....	424
a. Escalado y resolución	424
b. Cambios en cláusulas y manual de repartos	425
c. Plan de prevención y control anual	425
Capítulo 24: Casos prácticos de gastos comunes (service charge) en centros comerciales: presupuesto, repartos, topes y conciliación anual.....	427
Caso práctico 1. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Presupuesto base con desviaciones y reforecast durante el ejercicio.	427
Causa del Problema.....	427
Soluciones Propuestas.....	429
1. Reforecast formal (v2.0) con disciplina de versiones, drivers y "narrativa" de control.....	429
2. Plan de contención energética y control operativo del BMS con medición y verificación (M&V)	429
3. Reingeniería de limpieza (productividad + criticidad) y refuerzo del control de facturación por evidencias	430
4. Protocolo de seguridad extraordinaria: autorizaciones, umbrales, evidencias y "presupuesto de contingencia" explícito.....	431
5. Gestión del mantenimiento MEP/PCI: priorización por criticidad, control de correctivos y prevención de "capital disguised as service charge"	431
6. Ajuste escalonado de provisiones del segundo semestre con reglas claras de reversión y trazabilidad.....	432
7. Refuerzo de la trazabilidad documental: data room vivo y matriz "partida-evidencia" orientada a auditoría.....	432
Consecuencias Previstas.....	433
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	434
Lecciones Aprendidas.....	435
Caso práctico 2. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Licitación de limpieza con SLAs y ahorro verificable sin degradar la experiencia del cliente.	437
Causa del Problema.....	437
Soluciones Propuestas.....	438
1. Preparación de un RFP técnico-económico con alcance por zonas, franjas y drivers, evitando "zonas grises"	438
2. Modelo de adjudicación con scoring ponderado y "barrera técnica" para evitar ofertas temerarias.....	439
3. Diseño de SLAs y KPIs vinculados a "service credits" y plan de mejora, con medición auditada	439
4. Control de facturación por evidencias y materialidad: "matriz tarea-prueba" y gobernanza del extra.....	440
5. Plan de transición (onboarding) y periodo de estabilización con control reforzado para evitar caída de calidad.....	441
6. Caso de negocio para el comité del activo: impacto en NOI, valor y narrativa para inversor	441
Consecuencias Previstas.....	442

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	443
Lecciones Aprendidas.....	444

Caso práctico 3. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Ajuste de coeficientes por cambios de superficie con re-medicación, fecha efectiva y prorrateo intra-año.....446

Causa del Problema.....	446
Soluciones Propuestas.....	447
1. Establecimiento de una "fuente de verdad" de superficies y control de versiones (master data) con tolerancias y procedimiento de corrección	447
2. Protocolo de cambio intra-año: fecha efectiva, prorrateo y límites retroactivos (regla clara y repetible)	448
3. Recalcular coeficientes por pools y ejecutar una regularización transparente (ajuste de provisiones + ajuste en true-up)	449
4. Gestión de la disputa: comité técnico, materialidad, peritaje si procede y acuerdo de regularización.....	449
5. Refuerzo del "Manual de Repartos" y del data room: prevención para el siguiente ciclo presupuestario	450
Consecuencias Previstas.....	450
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	451
Lecciones Aprendidas.....	452

Caso práctico 4. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Ancla con exclusiones y pool específico para evitar subsidios cruzados.....454

Causa del Problema.....	454
Soluciones Propuestas.....	455
1. Redefinición contractual operativa: "qué es (y qué no es) service charge" para el ancla y para la galería	455
2. Diseño de pools específicos: separar "Mall Pool" y "Anchor Pool" con subpools por ámbito (interior/exterior/logística)	456
3. Medición y auditabilidad de drivers: submetering, registro de entregas y trazabilidad de consumos.....	457
4. Ajuste del presupuesto y de provisiones con comunicación transparente y "puente de impacto" por pool	457
5. Mecanismo de cierre del conflicto: acuerdo de regularización, límites retroactivos y plan de mejora continua	458
Consecuencias Previstas.....	458
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	459
Lecciones Aprendidas.....	461

Caso práctico 5. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Restauración con drivers por intensidad para residuos, limpieza reforzada y horarios extendidos.462

Causa del Problema.....	462
Soluciones Propuestas.....	463
1. Separación de pools y creación de un "Food Court Pool" para partidas de intensidad (residuos, limpieza reforzada, plagas/grasas)	463
2. Definición de drivers medibles y auditables: "intensidad" sin invadir datos sensibles	464
3. Cláusulas y anexo operativo de "usos especiales" (restauración) con límites y reglas para extras... ..	465
4. Implementación operativa: datos, reporting y data room vivo orientado a conciliación anual.....	465
5. Ajuste de provisiones y "reforecast" para evitar shock en true-up	466
Consecuencias Previstas.....	466
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	467
Lecciones Aprendidas.....	468

Caso práctico 6. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Centro por fases con aperturas parciales, vacantes y servicios mínimos durante el arranque.....469

Causa del Problema	469
Soluciones Propuestas.....	471
1. Definición de "Servicios mínimos de operación" vs "Costes de preapertura" y "Owner costs" (separación estricta)	471
2. Modelo de vacancia: "owner contribution" por superficies vacantes y zonas no operativas (vacancy factor)	471
3. Pools por fases y por ámbito: interior operativo, exterior, logística y zonas cerradas.....	472
4. Reglas de prorrateo y fecha efectiva: altas/bajas, soft openings y cambios de SBA operativa	472
5. Presupuestación por escenarios en centros por fases: base, conservador y estrés, con reforecast disciplinado	473
6. Comunicación y transparencia: pack de arranque (carta + Q&A + ejemplo de cálculo) y data room vivo desde el mes 1	473
Consecuencias Previstas.....	474
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	475
Lecciones Aprendidas.....	476

Caso práctico 7. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Cap global con priorización de servicios y aportación del propietario para mantener calidad operativa.....477

Causa del Problema	477
Soluciones Propuestas.....	478
1. Reforecast temprano (v2.0) y cálculo formal del "gap de cap" por pool y por segmento de inquilinos.....	478
2. Priorización de servicios bajo cap: matriz de criticidad (seguridad, continuidad, cumplimiento) y rediseño de SLAs sin degradación visible.....	479
3. Plan de eficiencia energética inmediato (sin CAPEX relevante) + caso de negocio para medidas con retorno	479
4. Gestión del refuerzo de seguridad: justificar "extraordinario", acotar alcance y separar lo que procede del cap (si el contrato lo permite).....	480
5. Depuración de partidas y control CAPEX/OPEX: eliminar "owner costs" y evitar "capital disguised as service charge"	480
6. Mecanismo de owner contribution planificado: "exceso sobre cap" presupuestado, comunicado y controlado.....	481
Consecuencias Previstas.....	481
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	482
Lecciones Aprendidas.....	483

Caso práctico 8. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Cap por partidas de energía y seguridad con control mensual, eficiencia y transparencia en el true-up.485

Causa del Problema	485
Soluciones Propuestas.....	487
1. Reforecast v2.0 específico por partidas capadas, con "gap de cap" y plan de medidas cuantificado.....	487
2. Energía: control operativo + medición y verificación (M&V) + submetering mínimo razonable.....	487
3. Seguridad: separación base vs extraordinario, protocolo de autorización, evidencias y revisión mensual de necesidad	488
4. Depuración de partidas y clasificación CAPEX/OPEX para proteger el cap y evitar "capital disguised as service charge"	489
5. Ajuste de provisiones y comunicación por partida: transparencia y evitación de "shock" en true-up.....	489
6. Cálculo del true-up capado: metodología, redondeos y "puente" de cap aplicado	490
Consecuencias Previstas.....	490

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	491
Lecciones Aprendidas.....	492

Caso práctico 9. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Conciliación anual con múltiples cambios intra-año en superficies, vacantes y obras con data room y trazabilidad.494

Causa del Problema.....	494
Soluciones Propuestas.....	496
1. Bitácora anual de cambios (master data) y “fuente de verdad” con fecha efectiva y reglas de prorrateo.....	496
2. Modelo de vacancia y owner contribution: evitar subsidios cruzados y estabilizar el reparto	496
3. Separación estricta entre OPEX repercutible, CAPEX y owner costs vinculados a obras del propietario.....	497
4. Obras de inquilinos: protocolo ex post de regularización de extraordinarios con materialidad y evidencias mínimas.....	497
5. Gestión del cambio de pools/drivers a mitad de año: piloto, fecha efectiva, “doble cálculo” y comunicación	498
6. Data room anual y paquete de cierre: índice, nomenclatura, materialidad y respuesta a consultas	498
Consecuencias Previstas.....	499
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	500
Lecciones Aprendidas.....	501

Caso práctico 10. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Disputa CAPEX vs OPEX y recuperación de inversión en instalaciones comunes críticas.503

Causa del Problema.....	503
Soluciones Propuestas.....	505
1. Clasificación robusta CAPEX/OPEX por componentes, con criterios prácticos y trazabilidad (no “todo o nada”)	505
2. Negociación de un mecanismo de recuperación pactada (si procede): amortización limitada, transparente y compatible con caps.....	506
3. Creación de un sinking fund/reserva de reposición para el futuro, con gobernanza y reglas de uso (prevención estructural)	506
4. Peritaje técnico independiente y mediación estructurada para cerrar la disputa sin judicialización	507
5. Plan de comunicación y data room específico de CAPEX/OPEX: “paquete de transparencia” para el cierre y para el inversor	507
Consecuencias Previstas.....	508
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	509
Lecciones Aprendidas.....	511

Caso práctico 11. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Auditoría del inquilino con muestreo y materialidad para revisar el true-up sin paralizar la operación.512

Causa del Problema.....	512
Soluciones Propuestas.....	513
1. Activación de un protocolo interno de “tenant audit” con RACI, calendario y control de alcance ...	513
2. Definición de materialidad y plan de muestreo (sampling plan) pactado o, al menos, razonado	514
3. Data room estructurado y matriz “partida–evidencia” para convertir la auditoría en trazabilidad, no en discusión	514
4. Gestión de “red flags” típicas: doble conteo, CAPEX/OPEX, impuestos indirectos y superficies con prorrateos	515
5. Estrategia de respuesta y negociación: “hallazgos cuantificados” y acuerdo de regularización con prevención futura	516
Consecuencias Previstas.....	516
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	517

Lecciones Aprendidas	518
----------------------------	-----

Caso práctico 12. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Mediación/peritaje para resolver una disputa compleja y rediseñar cláusulas y manual de repartos.520

Causa del Problema	520
Soluciones Propuestas.....	521
1. Activación de un proceso de mediación con peritaje técnico "acotado" (mandato claro, no auditoría infinita).....	521
2. "Acuerdo puente" para el ejercicio en curso: regularización provisional, límites y calendario de pagos.....	522
3. Rediseño de la cláusula de extraordinarios: definiciones, autorización, evidencias, temporalidad y límites	522
4. Marco CAPEX/OPEX y reservas: criterios, ejemplos, y diseño de sinking fund o "capex recovery" solo si se pacta	523
5. Rediseño de pools y drivers para ocio/restauración: solución híbrida y piloto con doble cálculo	523
6. Manual de service charge y gobierno del dato: master data, control de versiones, bitácora anual y data room vivo	524
Consecuencias Previstas.....	524
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	525
Lecciones Aprendidas.....	526

Caso práctico 13. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Presupuesto y true-up en entorno de inflación alta y tipo de cambio volátil con reporting al inversor en euros.....528

Causa del Problema	528
Soluciones Propuestas.....	529
1. Doble contabilidad de gestión: "libro local" (contractual) + "libro de reporting" (euros) con reglas de conversión fijas	529
2. Cláusula operativa y comunicación: "la moneda del contrato manda, el euro informa" (carta + Q&A).....	530
3. Reforecast trimestral con escenarios de inflación y energía, y ajuste de provisiones en moneda local con umbrales	530
4. Energía: medición y verificación (M&V) y plan inmediato de eficiencia operacional con evidencias	531
5. Normalización fiscal (IVA/impuestos indirectos): metodología única y auditable para evitar doble carga	531
6. Coberturas y financiación del desfase (enfoque de gestión, no especulativo): reglas internas y límites.....	532
Consecuencias Previstas.....	532
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	533
Lecciones Aprendidas.....	534

Caso práctico 14. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Integración de ERP, CAFM y BMS para automatizar evidencias, reducir disputas y acelerar el true-up.536

Causa del Problema	536
Soluciones Propuestas.....	538
1. Diseño del "modelo objetivo" de trazabilidad: diccionario de datos, codificación por pool y matriz partida-evidencia	538
2. Implantación por fases con "mínimo producto viable" (MPV) para el mismo ejercicio: energía, seguridad y limpieza primero	538
3. Política de CAPEX/OPEX y tratamiento del coste de tecnología: "owner cost" por defecto y, solo si se pacta, recuperación limitada y transparente.....	539
4. Control de fraude, doble conteo y errores de imputación: reglas automáticas y revisión por materialidad	539
5. Reporting al inquilino y al inversor: resumen entendible + detalle a demanda, con KPIs de control de coste.....	540

Consecuencias Previstas.....	540
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	541
Lecciones Aprendidas.....	542

Caso práctico 15. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Tratamiento de IVA/impuestos indirectos y devengo contable para evitar doble carga y reclamaciones en el cierre anual.544

Causa del Problema	544
Soluciones Propuestas.....	546
1. Definir una política fiscal-metodológica única: "coste neto" y tratamiento explícito del impuesto indirecto recuperable/no recuperable	546
2. Separación contable estricta: base de service charge (OPEX) vs impuestos indirectos y reconciliación mensual.....	546
3. Normalización de facturas y comunicaciones: estructura mínima y trazabilidad para inquilino y auditor	547
4. Gestión del devengo y periodificaciones: reglas de cierre que eviten inconsistencias fiscales y contractuales	548
5. Resolución del conflicto y plan de remediación: correcciones con notas de crédito y pacto de "no precedentes" con mejoras preventivas	548
Consecuencias Previstas.....	549
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	550
Lecciones Aprendidas.....	551

Caso práctico 16. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Submetering incompleto y anomalías de consumo con reparto entre comunes y privativos.553

Causa del Problema	553
Soluciones Propuestas.....	555
1. Auditoría técnica rápida de medición: "mapa de contadores" y balance energético (energy balance) por ámbitos	555
2. Política única de estimación para locales sin submetering: método, fuente de verdad y regularización.....	555
3. Corrección operativa del BMS y reducción de "consumo fantasma" con medición y verificación (M&V)	556
4. Reasignación correcta por pools: interior vs exterior vs logística vs aparcamiento y "ajuste por residual" transparente	556
5. Alineación de periodos de facturación y devengo: reconciliación mensual "factura eléctrica vs mes natural"	557
6. Comunicación y cierre: data room energético, Q&A y mecanismo de ajuste en true-up con materialidad	558
Consecuencias Previstas.....	558
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	559
Lecciones Aprendidas.....	560

Caso práctico 17. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Plan anual de eficiencia de costes sin degradar el nivel de servicio con KPIs y verificación de ahorros.562

Causa del Problema	562
Soluciones Propuestas.....	563
1. Marco de eficiencia: priorización por impacto, riesgo y experiencia cliente (cartera de medidas) ..	563
2. Energía: plan M&V y optimización operativa del BMS + disciplina de horarios y setpoints	564
3. Limpieza y seguridad: rediseño de SLAs por criticidad, rutas, frecuencias y refuerzos planificados .	564
4. Mantenimiento MEP/PCI: criticidad, preventivo reforzado, repuestos y reducción de correctivos urgentes	565
5. Residuos y economía circular: reducción de impropios, penalizaciones y optimización de logística	565

6. Integración en presupuesto, reforecast y comunicación a inquilinos: “ahorro verificado” y reparto de beneficios.....	566
Consecuencias Previstas.....	566
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	567
Lecciones Aprendidas.....	568

Caso práctico 18. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Impagos, garantías y escalado operativo-financiero para proteger caja sin romper la relación comercial.....570

Causa del Problema.....	570
Soluciones Propuestas.....	571
1. Segmentación del impago: “disputa” vs “tensión de caja” vs “riesgo de insolvencia” con scoring operativo-financiero	571
2. Refuerzo de transparencia “anti-retención”: pack mensual de evidencias por materialidad y drivers.....	572
3. Procedimiento de cobro y escalado específico para service charge: recordatorio → requerimiento → acuerdo → garantías	572
4. Gestión de garantías (depósitos y avales): uso proporcional y “reposición obligatoria”	573
5. Tratamiento en true-up: evitar que la conciliación anual se convierta en excusa de impago.....	573
6. Coordinación con proveedores y gestión de caja: protección de continuidad y coste financiero	574
Consecuencias Previstas.....	574
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	575
Lecciones Aprendidas.....	576

Caso práctico 19. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Traspaso y subarriendo con prorrateos, deudas históricas y cierre del true-up sin doble cobro.....578

Causa del Problema.....	578
Soluciones Propuestas.....	580
1. Protocolo de traspaso “service charge-ready”: checklists, acta de corte y “cierre técnico” del cedente.....	580
2. Definición de fecha efectiva única (regla simple) y prorrateo por días para el periodo de transición.....	580
3. Gestión de deudas y garantías: “no liberación sin cierre” + sustitución escalonada y reposición obligatoria	581
4. Tratamiento del subarriendo/concesión: un único responsable frente al centro + anexo operativo de uso y evidencias.....	582
5. Ajuste de superficies y coeficientes: re-medición, fecha efectiva y prevención de microconflictos	582
6. Cierre anual: true-up con prorrateos y “puente” cedente/cesionario para evitar doble cobro.....	583
Consecuencias Previstas.....	583
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	584
Lecciones Aprendidas.....	585

Caso práctico 20. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Servicios extraordinarios y eventos: aprobación previa, facturación separada y evidencias para evitar conflictos.....587

Causa del Problema.....	587
Soluciones Propuestas.....	589
1. Matriz de clasificación “Evento: marketing vs operación” y principio de imputación por causalidad.....	589
2. Proceso de aprobación previa y presupuesto de eventos operativos: “calendario maestro” y órdenes de servicio	589
3. Facturación separada y/o “pool de eventos operativos” con reglas y límites (evitar dilución).....	590
4. Tratamiento de eventos patrocinados por terceros: compensación de costes operativos con ingresos (netting) y política de imputación	590
5. Control de calidad y evidencias: checklists por evento y acta de cierre (post-evento)	591
6. Integración en presupuesto y true-up: previsión anual de eventos operativos y reforecast por campañas	591

Consecuencias Previstas.....	592
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	593
Lecciones Aprendidas.....	594

Caso práctico 21. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Preparación del data room de service charge para una compraventa del activo y limpieza de red flags.595

Causa del Problema.....	595
Soluciones Propuestas.....	597
1. Estructura del data room y "narrativa de metodología": índice maestro, nomenclatura y control de versiones.....	597
2. Limpieza de master data: "Libro de superficies" con vigencias y reconciliación con contratos y planos.....	597
3. Depuración CAPEX/OPEX/owner costs y "paquete de defensa" contra inversión encubierta.....	598
4. Consolidación de pools, drivers y caps: tabla de comparabilidad interanual (normalización €/m ²).....	598
5. Historial de reclamaciones, auditorías y acuerdos: "registry" y lecciones aprendidas.....	599
6. Política fiscal formal y reconciliación: impuestos indirectos y devengo, con control de consistencia.....	599
7. Protección de datos sensibles: confidencialidad de proveedores y datos comerciales sin perder credibilidad.....	599
Consecuencias Previstas.....	600
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	601
Lecciones Aprendidas.....	602

Caso práctico 22. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Aparcamiento como unidad separada con recarga de vehículos eléctricos: reparto de costes, ingresos, CAPEX/OPEX y true-up sin subsidios cruzados.....604

Causa del Problema.....	604
Soluciones Propuestas.....	605
1. Definir la arquitectura: aparcamiento como "unidad separada" con su propio pool, presupuesto, cuentas y data room.....	605
2. Política de ingresos y netting: "quién paga el aparcamiento" y cómo se compensa el coste.....	606
3. Energía: submetering y balance energético del aparcamiento y de la recarga VE (evitar que se cuele en comunes).....	607
4. Tratamiento CAPEX/OPEX de la recarga VE: separación estricta y, si se recupera, hacerlo con método y límites.....	607
5. SLAs/KPIs y control de proveedores del aparcamiento: disponibilidad, fraude, incidencias y calidad.....	608
6. Cierre del ejercicio: regularización (true-up) del aparcamiento y depuración del service charge del centro.....	608
Consecuencias Previstas.....	609
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	610
Lecciones Aprendidas.....	611

Caso práctico 23. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Centro comercial con comunidad de propietarios y múltiples unidades: reparto por coeficientes, servicios compartidos y conciliación anual multiactor.613

Causa del Problema.....	613
Soluciones Propuestas.....	615
1. Arquitectura de dos capas: "Cuenta Comunidad" (supracomunes) y "Cuenta Mall" (explotación), con pools y plan de cuentas separados.....	615
2. Reparto comunitario por coeficientes y "tabla de equivalencias" para explicar a inquilinos del mall (quién paga qué).....	615
3. Partidas híbridas: energía compartida y seguridad perimetral con método de asignación y medición.....	615

mínima razonable	616
4. Tratamiento de CAPEX comunitario y OPEX temporal: evitar “capital disguised” y separar cuotas extraordinarias	617
5. Gobernanza: comité mixto COM/MALL con actas, RACI y calendario maestro de presupuesto y cierre617	
6. Data room dual y reporte anual: comunidad (propietarios) e inquilinos (mall) con jerarquía documental y materialidad	618
Consecuencias Previstas.....	618
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	619
Lecciones Aprendidas.....	620

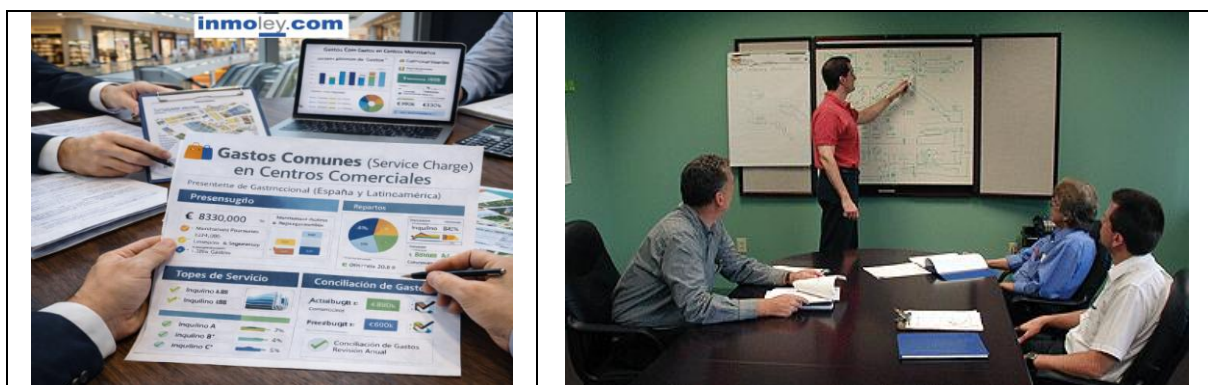
Caso práctico 24. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Ciberincidente en sistemas críticos (ticketing, BMS y CCTV): costes de respuesta, imputación y cierre anual sin trasladar riesgos indebidos.622

Causa del Problema	622
Soluciones Propuestas.....	624
1. Clasificación por componentes y perímetro repercutible: separar crisis operativa (OPEX) de riesgo empresarial (owner cost) y de mejoras (CAPEX).....	624
2. Activación formal de la cláusula de extraordinarios: aprobación ex post limitada, evidencias y temporalidad estricta.....	625
3. Seguros y netting: registrar recuperaciones y evitar doble tratamiento	625
4. Aparcamiento: mantener unidad separada y tratar pérdidas de ingresos como asunto del propietario (NO repercutible)	625
5. Comunicación a inquilinos e inversor: informe de incidente con enfoque de “gestión prudente” y compromiso de no repercutir mejoras	626
6. Plan preventivo y gobernanza tecnológica: políticas, RACI, simulacros y control de proveedores (sin convertirlo en service charge).....	626
Consecuencias Previstas.....	627
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	628
Lecciones Aprendidas	629

Caso práctico 25. "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL". Crisis energética + conflicto de caps + auditoría coordinada multiinquilino con acuerdo marco y rediseño del sistema.631

Causa del Problema	631
Soluciones Propuestas.....	633
1. Plan de crisis con gobernanza reforzada: “war room” semanal, RACI y medidas inmediatas de contención	633
2. Energía: M&V acelerado + corrección BMS + estrategia de compra prudente con escenarios.....	633
3. Extraordinarios: limpieza de evidencias, reclasificación prudente a owner contribution y protocolo formal inmediato	633
4. Cálculo de caps heterogéneos: motor de true-up por segmentos con “puente de cap” y owner contribution explícito.....	634
5. Gestión de la auditoría multiinquilino: materialidad, muestreo, data room estructurado y SLA de respuesta	635
6. Acuerdo marco (settlement) para cerrar el ejercicio y rediseñar el sistema: “paz por gobernanza”	635
Consecuencias Previstas.....	636
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	637
Lecciones Aprendidas	638

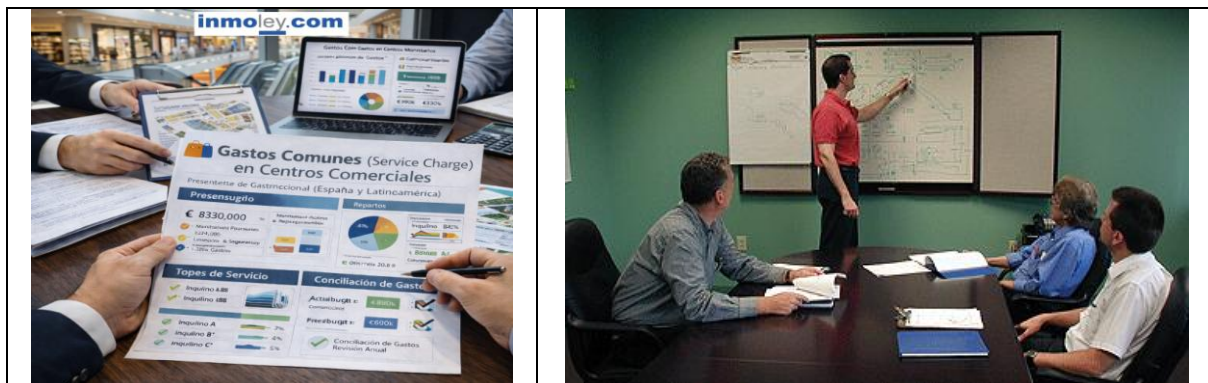
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "GASTOS COMUNES (SERVICE CHARGE) EN CENTROS COMERCIALES: PRESUPUESTO, REPARTOS, TOPES Y CONCILIACIÓN ANUAL" en 12 puntos:

- Aprenderá a definir con precisión qué es (y qué no es) el service charge/CAM en un centro comercial, evitando "zonas grises" contractuales.
- Aprenderá a estructurar pools de gasto y criterios de imputación para evitar subsidios cruzados entre tipologías de inquilino.
- Aprenderá a construir un presupuesto anual end-to-end con drivers operativos, supuestos verificables y control de calidad.
- Aprenderá a licitar y controlar proveedores (RFP, scoring, SLAs/KPIs) reduciendo extras, incidencias y desviaciones de coste.
- Aprenderá a gobernar superficies, coeficientes y master data con control de versiones, tolerancias y prorrateos intra-año.
- Aprenderá a gestionar energía y utilities con submetering, conciliación de lecturas y separación precio vs consumo para reducir conflicto.
- Aprenderá a diseñar topes (caps), indexaciones y reservas con fórmulas reproducibles y reglas claras de comunicación.
- Aprenderá a calcular provisiones, emitir facturación y gestionar cobros e impagos con trazabilidad y disciplina operativa.
- Aprenderá a ejecutar el cierre anual y el true-up con metodología de cálculo, materialidad de evidencias y data room auditable.
- Aprenderá a preparar y responder auditorías del inquilino (tenant audit) con evidencias, SLAs de respuesta y negociación por hechos.
- Aprenderá a resolver disputas complejas (CAPEX/OPEX, energía, reservas) mediante expedientes, peritaje y acuerdos documentados.
- Aprenderá a reportar al inversor con KPI book, benchmarking normalizado €/m² y lecciones aprendidas para mejora continua.

Introducción.



DOMINAR EL SERVICE CHARGE EN CENTROS COMERCIALES: DEL CONFLICTO ANUAL A LA VENTAJA COMPETITIVA

En centros comerciales, pocas cuestiones tensionan tanto la relación entre propietario y arrendatarios como los gastos comunes (service charge/CAM). La dinámica se repite: presupuestos que se discuten por falta de drivers claros, desviaciones que se justifican tarde, auditorías que consumen tiempo y energía, y un true-up anual que, si no está bien gobernado, acaba convirtiéndose en una negociación improductiva. En un entorno donde el coste operativo sube, la financiación es más exigente, el tipo de interés condiciona decisiones y el inversor mira cada euro con lupa, la gestión del service charge ya no es un trámite: es un factor directo de competitividad, ocupación y valor del activo.

Esta guía práctica profesional nace precisamente para cubrir esa necesidad: convertir el service charge en un sistema estable, transparente y defendible, capaz de reducir fricción con inquilinos, proteger la calidad del servicio y aportar predictibilidad. Encontrará un recorrido completo y ordenado: fundamentos y arquitectura contractual; gobierno y política de gastos comunes; metodología de presupuesto y control de proveedores; repartos por superficies, coeficientes, pools y drivers; topes (caps), indexación y reservas; provisiones, facturación y cobro; conciliación anual (true-up) y data room; contabilidad y reporting internacional; datos, tecnología, eficiencia y ESG; auditoría del inquilino y gestión de reclamaciones; y un bloque de checklists, formularios y plantillas listas para adaptar. Además, incorpora casos prácticos de complejidad progresiva para que la metodología no se quede en teoría y pueda aplicarse con seguridad desde el primer día.

Para el profesional del sector, el beneficio es inmediato. Primero, porque le permite pasar de "explicar" a "demostrar": presupuestos por drivers, evidencias por materialidad, trazabilidad de factura a servicio, y un cierre anual reconstruible. Segundo, porque mejora su capacidad de gestión y comunicación: reforecast disciplinado, separación precio vs consumo en energía, control de extraordinarios, y respuestas a auditoría del inquilino basadas en hechos, no en percepciones. Tercero, porque refuerza su posicionamiento profesional y



comercial: un service charge bien gestionado reduce reclamaciones, protege caja, mejora la experiencia del cliente y, en última instancia, mejora la estabilidad del centro. Esa estabilidad es un argumento poderoso ante arrendatarios, comités internos e inversores, y le sitúa un paso por delante en un mercado cada vez más exigente.

Si su objetivo es reducir disputas, evitar sorpresas en el true-up y convertir los gastos comunes en una palanca de confianza y rendimiento, esta guía le ahorrará tiempo, le evitará errores costosos y le dará un método replicable. Adquirirla no es un gasto: es una inversión en criterio, en control y en capacidad de decisión, especialmente cuando cada desviación afecta a la reputación de la gestión y a la cuenta de resultados del activo.

La excelencia en centros comerciales ya no se mide solo por la ocupación o por la afluencia; se mide también por la calidad de la gestión, por la disciplina documental y por la capacidad de anticipación. Mantenerse actualizado, dominar los mecanismos de reparto, controlar el coste sin degradar servicio y hablar el lenguaje del inversor es lo que separa la operación reactiva de la gestión profesional. Este es el momento de dar el siguiente paso y consolidar un sistema de service charge sólido, transparente y eficiente.