



CURSO/GUÍA PRÁCTICA RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES

AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN

488 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?.....	23
Introducción.	24
PARTE PRIMERA.	26
Renta variable en centros comerciales: fundamentos, objetivos y riesgos de subdeclaración....	26
Capítulo 1: Renta variable (turnover rent) en centros comerciales: concepto, lógica económica y usos internacionales.....	26
1. Definición operativa de renta variable y su encaje con renta mínima.....	26
a. Renta fija, renta variable y renta mixta: combinaciones típicas.....	26
b. Objetivos: alineación de incentivos, resiliencia, upside del inversor	28
c. Impacto en la gestión del activo: reporting, control y costes de supervisión	30
2. Tipologías de renta variable por formato de centro y por actividad	31
a. Moda, restauración, ocio, servicios, supermercados, grandes operadores	31
b. Centros dominantes, de conveniencia, retail parks, outlets, high street asociado.....	32
c. Particularidades España vs Latinoamérica: estacionalidad, informalidad y medios de pago	33
3. Variables que condicionan la renta variable	35
a. Ventas, afluencias, conversión, ticket medio, mix comercial.....	35
b. CAPEX/OPEX del activo y su relación indirecta con ventas	35
c. Distorsiones: promociones, devoluciones, marketplaces, click & collect.....	36
4. Riesgos y puntos de fallo habituales en la renta variable	37
a. Ambigüedad en “ventas brutas/netas” y exclusiones	37
b. Declaraciones incompletas o tardías.....	38
c. Subdeclaración intencional vs errores operativos.....	38
5. Mapa de actores y responsabilidades en la gobernanza de la renta variable	39
a. Propietario/inversor, asset manager, property manager, leasing, finanzas	39
b. Operador: finanzas, tienda, IT, auditoría interna, compliance.....	40
c. Terceros: auditores, proveedores POS, pasarelas de pago, fiscalistas	40
6. Hoja de ruta de implantación del sistema de renta variable y control	41
a. Diseño contractual y definición de datos	41
b. Procesos de declaración y conciliación	42
c. Auditoría preventiva y plan anual de verificación	42
Capítulo 2: Riesgo de subdeclaración en renta variable: tipologías, incentivos y señales de alerta	44
1. Causas raíz de subdeclaración en centros comerciales.....	44
a. Incentivo económico y presión de márgenes.....	44
b. Debilidades de control interno del operador	46
c. Fallos de integración tecnológica (POS-ERP-BI)	47
2. Tipos de subdeclaración y “zonas grises”	48
a. Omisiones, clasificaciones erróneas, exclusiones indebidas	48
b. Ventas desviadas a otros canales o sociedades	49
c. Reembolsos, vales, gift cards, propinas y servicios mixtos.....	50

3. Señales cuantitativas de alerta (analítica básica).....	52
a. Ventas/m ² anómalas vs comparables del centro	52
b. Rupturas de tendencia y estacionalidad incoherente	53
c. Discrepancias con afluencias, apertura, stock y personal	53
4. Señales cualitativas y conductuales	54
a. Retrasos sistemáticos en declaraciones	54
b. Resistencia a aportar detalle o a permitir auditoría.....	55
c. Cambios frecuentes de sistemas o responsables sin trazabilidad	55
5. Enfoque de gestión del riesgo: prevención, detección y respuesta.....	56
a. Matriz de riesgo por operador/actividad	56
b. Controles preventivos vs pruebas sustantivas	57
c. Escalado: friendly reminder, requerimiento formal, auditoría.....	58
6. Indicadores de desempeño del sistema de control de renta variable	59
a. Tasa de incidencias por periodo y su coste de gestión.....	59
b. Recuperaciones por auditoría (importe) y coste/beneficio	60
c. Tiempo de cierre de conciliación anual y calidad del dato	60
PARTE SEGUNDA.....	63
Renta variable en centros comerciales: diseño contractual y arquitectura de control de declaraciones	63
Capítulo 3: Definición de “ventas” en renta variable: alcance, exclusiones y casos fronterizos	63
1. Concepto contractual de ventas brutas, netas y ventas declarables	63
a. Ventas con IVA/impuestos incluidos vs excluidos	63
b. Descuentos, devoluciones, cambios y ajustes.....	64
c. Ventas a crédito, financiadas y contra reembolso.....	65
2. Ventas omnicanal y su imputación a tienda	66
a. Click & collect, ship-from-store, devoluciones en tienda	66
b. Marketplaces y ventas por apps del operador	67
c. Reglas de atribución por territorio, stock y punto de entrega	68
3. Gift cards, vales, cupones y programas de fidelización	69
a. Momento de reconocimiento: emisión vs canje	69
b. Breakage y caducidades: tratamiento y evidencias	70
c. Descuentos cruzados con terceros (bancos, apps, partners)	70
4. Servicios mixtos y actividades con caja compleja	71
a. Restauración: delivery, plataformas, propinas y comisiones	71
b. Ocio y entretenimiento: pases, abonos, consumiciones.....	72
c. Servicios: telecom, clínicas, academias, agencias y comisiones	72
5. Ventas corporativas y a empleados	73
a. Ventas B2B, pedidos especiales, convenios	73
b. Ventas a empleados y descuentos internos.....	74
c. Ventas a sociedades vinculadas: riesgos de precio de transferencia	74
6. Evidencias mínimas para soportar la definición de ventas	75
a. Z diarios, cierres de caja, facturación electrónica	75
b. Extractos de pasarela/TPV y conciliación bancaria	76
c. Informes ERP, inventario y trazabilidad de transacciones.....	76

Capítulo 4: Cláusulas de control y auditoría de ventas en contratos de renta variable 78

1. Derechos de información y obligaciones de declaración	78
a. Periodicidad: semanal/mensual/trimestral y plazos	78
b. Formato: plantilla, fichero estándar, portal de reporting	79
c. Responsable firmante y certificación de veracidad	80
2. Derecho de auditoría: alcance, preaviso y acceso a sistemas	81
a. Auditoría documental vs auditoría in situ	81
b. Acceso a POS, ERP, backoffice, pasarelas de pago	82
c. Limitaciones razonables: horarios, confidencialidad, minimización de datos	83
3. Coste de la auditoría y asignación de gastos	84
a. Reglas de asunción de costes (según umbrales de desviación)	84
b. Honorarios de terceros y gastos de desplazamiento	85
c. Mecanismos anti-abuso: frecuencia máxima y triggers	85
4. Consecuencias contractuales de desviaciones y subdeclaración	86
a. Regularización: renta variable, intereses y recargos	86
b. Penalizaciones, daños y perjuicios, y cláusulas resolutorias	87
c. Reincidencia y medidas correctivas obligatorias	88
5. Confidencialidad, protección de datos y secreto empresarial	88
a. NDA y límites de uso de la información	88
b. Protección de datos (enfoque España/UE) y aproximación LATAM	89
c. Retención, custodia y destrucción de evidencias	90
6. Mecanismos de resolución de controversias sobre ventas	91
a. Perito independiente / expert determination	91
b. Mediación y arbitraje comercial	91
c. Jurisdicción y ley aplicable en contratos internacionales	92

Capítulo 5: Proceso de declaraciones de ventas y control interno del propietario/gestor del centro 94

1. Diseño del ciclo mensual de declaración de ventas	94
a. Calendario operativo y hitos (cierre, revisión, validación, pago)	94
b. Roles y segregación de funciones	95
c. Gestión de incidencias y versión del dato	96
2. Recepción, validación y archivo de declaraciones	98
a. Controles de integridad: formatos, campos obligatorios, firmas	98
b. Revisión analítica: variaciones, ratios y outliers	99
c. Archivo probatorio y trazabilidad para auditoría	100
3. Integración con facturación de renta y cobros	101
a. Cálculo automático de renta variable y conciliación	101
b. Regularizaciones y notas de cargo/abono	102
c. Seguimiento de impagos y planes de pago	103
4. Control de cambios: aperturas, reformas, cierres temporales y cambios de actividad	104
a. Impacto en comparables y en presupuestos del inversor	104
b. Periodos “ramp-up” y excepciones temporales	105
c. Actualización contractual y documental	105
5. Gobierno del dato en el centro comercial	106
a. Taxonomía de actividades y clasificación homogénea	106

b. Diccionario de datos (ventas, devoluciones, canales, impuestos)	107
c. Calidad del dato: completitud, consistencia, puntualidad	108
6. Reporting al inversor y al comité de activos	109
a. Cuadro de mando: ventas por categoría, top/bottom, tendencias.....	109
b. Implicaciones en valoración del activo (VAN/TIR indirectos).....	109
c. Decisiones de gestión: reletting, marketing, CAPEX comercial	110
PARTE TERCERA.	113
Auditoría de ventas en renta variable: metodología, pruebas, muestreo y evidencia	113
Capítulo 6: Metodología de auditoría de ventas aplicada a renta variable (enfoque práctico)	
.....	113
1. Planificación anual de auditoría de ventas del centro	113
a. Objetivos, alcance, materialidad e importe esperado.....	113
b. Selección de operadores por riesgo	115
c. Coordinación con property management y leasing	116
2. Conocimiento del negocio del operador (KYC operativo)	117
a. Procesos de caja y cierre diario	117
b. Arquitectura IT (POS-ERP-BI) y controles.....	117
c. Canales de venta y puntos de captura del dato.....	118
3. Diseño de pruebas: controles vs sustantivas	119
a. Pruebas de integridad de transacciones	119
b. Pruebas de corte (cut-off) y periodificación.....	120
c. Pruebas de coherencia con afluentes y horarios.....	121
4. Muestreo y técnicas de selección.....	121
a. Muestreo estadístico vs dirigido por riesgo	121
b. Periodos sensibles: rebajas, campañas, festivos y eventos	122
c. Transacciones de alto riesgo: devoluciones, anulaciones, descuentos	123
5. Evidencia y cadena de custodia	123
a. Requisitos de evidencia suficiente y apropiada	123
b. Capturas, exports, logs y sellado temporal	124
c. Custodia segura y control de accesos	125
6. Documentación y papeles de trabajo	126
a. Programas de auditoría y checklists	126
b. Matriz de hallazgos y recomendaciones	126
c. Conclusiones y plan de acciones correctivas	127
Capítulo 7: Fuentes de datos y reconciliaciones clave en auditoría de ventas de renta variable	
.....	129
1. POS y cierres de caja (Z, X, cierres por terminal).....	129
a. Campos críticos: importe, impuestos, medio de pago, anulaciones	129
b. Usuarios y permisos: riesgo de override	130
c. Auditoría de parametrización del POS.....	131
2. ERP y contabilidad del operador	132
a. Cuentas de ventas, devoluciones, descuentos y comisiones	132
b. Integridad entre contabilidad y facturación.....	132
c. Conciliación por periodos y centros de coste	133

3. Medios de pago: TPV, pasarelas y conciliación bancaria	134
a. Comisiones y netos vs brutos	134
b. Ventas online: settlement y reembolsos.....	134
c. Cuadros caja-banco y detección de discrepancias	135
4. Facturación electrónica y obligaciones fiscales (visión comparada)	136
a. Registro de facturas y correlación con ventas.....	136
b. Ajustes por impuestos indirectos (IVA/IGV/IVA local)	137
c. Evidencias de cumplimiento y trazabilidad	137
5. Inventario, compras y márgenes como prueba de razonabilidad	138
a. Relación ventas-compras-stock (shrinkage y mermas).....	138
b. Márgenes esperados por categoría.....	138
c. Señales de manipulación: devoluciones ficticias, descuentos atípicos	139
6. Datos externos del centro: afluencias, horarios y eventos	139
a. Correlación ventas-afluencia por franja	139
b. Impacto de obras y CAPEX comercial	140
c. Uso de comparables internos (peer set) para anomalías	140
Capítulo 8: Auditoría tecnológica (IT) del ecosistema de ventas y declaraciones de renta variable	142
1. Arquitectura típica de sistemas del operador	142
a. POS local vs cloud, integraciones y APIs	142
b. Master data y catálogos (artículos, impuestos, descuentos)	143
c. Riesgos de sincronización y duplicidades	144
2. Controles de acceso y segregación de funciones	145
a. Perfiles de administrador y usuarios privilegiados	145
b. Logs de cambios y trazabilidad	146
c. Riesgo de manipulación de tickets y cierres	146
3. Auditoría de integraciones (POS-ERP-eCommerce)	147
a. Mapeo de campos y reglas de negocio	147
b. Gestión de errores y colas de integración	148
c. Reprocesos y su impacto en el dato final	149
4. Calidad del dato y gobierno (data governance)	149
a. Reglas de validación y alertas automáticas	149
b. Versionado de informes y "single source of truth"	150
c. Retención de datos y backups	150
5. Analítica avanzada para detección de subdeclaración	151
a. Detección de outliers, clustering y patrones anómalos	151
b. Series temporales y rupturas de tendencia.....	152
c. Señales combinadas: ventas, devoluciones, descuentos, afluencia	152
6. Ciberseguridad y continuidad del negocio.....	153
a. Riesgo de ransomware y pérdida de evidencia	153
b. Plan de contingencia y funcionamiento offline.....	153
c. Protocolos de acceso a evidencias sin comprometer seguridad	154
PARTE CUARTA.	156
Prevención de subdeclaración en renta variable: controles, cumplimiento y respuesta.....	156

Capítulo 9: Sistema preventivo anti-subdeclaración: controles operativos y contractuales 156

1. Diseño de controles preventivos desde el contrato	156
a. Definiciones cerradas y ejemplos anexos	156
b. Obligación de aportar trazas (POS/TPV) en formato acordado	157
c. Triggers de auditoría por señales de riesgo	159
2. Controles operativos del centro (propietario/gestor)	159
a. Calendario de control y “cierre mensual” robusto	159
b. Comparables internos y benchmarking por actividad	160
c. Gestión de cambios de tienda: reformas, ampliaciones y cesiones	161
3. Incentivos y mecanismos de cumplimiento colaborativo	162
a. Cultura de transparencia y comunicación técnica	162
b. Protocolos de dudas interpretativas (ventas declarables)	162
c. Resolución rápida de incidencias para evitar acumulación	163
4. Control de terceros y subcontratistas del operador	164
a. Plataformas de delivery y comisiones	164
b. Concesiones internas y corners	164
c. Prestadores de servicios con ventas por cuenta de terceros	165
5. Gestión de riesgos por país (España y LATAM)	165
a. Niveles de informalidad y medios de pago en efectivo	165
b. Facturación electrónica y trazabilidad obligatoria	166
c. Riesgos de tipo de cambio e inflación en reporting	166
6. Manual de prevención y formación	167
a. Formación a equipos del centro y a operadores	167
b. Guías rápidas y FAQs contractuales	167
c. Revisiones periódicas del sistema y mejora continua	168

Capítulo 10: Respuesta ante indicios de subdeclaración: investigación, regularización y conflicto 170

1. Protocolo de actuación ante alertas	170
a. Clasificación de severidad y materialidad (importe)	170
b. Conservación inmediata de evidencias	171
c. Comunicación interna al inversor y comité	172
2. Requerimientos de información y “data requests” eficaces	173
a. Listados concretos por periodo y por canal	173
b. Evidencias mínimas: Z, extractos TPV, exports POS	174
c. Plazos, formatos y control de entregables	174
3. Investigación y entrevistas (enfoque práctico)	175
a. Entrevistas a responsables de tienda, finanzas e IT	175
b. Walkthrough del proceso de venta y cierre	176
c. Identificación de puntos de manipulación	176
4. Cálculo de ajustes y cuantificación de perjuicio	177
a. Recalcular ventas declarables y renta variable	177
b. Intereses, recargos y penalizaciones pactadas	178
c. Escenarios: error, negligencia, dolo	178
5. Acuerdos, planes de remediación y monitorización reforzada	179
a. Plan de acciones correctivas y calendario	179



b. Auditoría de seguimiento y KPIs de mejora	180
c. Revisión contractual y anexos interpretativos.....	180
6. Litigio/arbitraje y peritaje	181
a. Preparación de expediente probatorio	181
b. Informe pericial de ventas y sistemas	181
c. Estrategia de resolución: coste, plazo y reputación	182
PARTE QUINTA.	184
CHECKLISTS Y FORMULARIOS TÉCNICOS DE RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES:	
AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN .184	
Capítulo 11: Checklists de renta variable en centros comerciales (implantación, control mensual y conciliación anual)	184
1. CHECKLIST. Implantación de renta variable por operador	184
Sección 1. Datos requeridos y definiciones contractuales	185
Sección 2. Sistemas y formatos de intercambio	186
Sección 3. Responsables y calendario	186
2. CHECKLIST. Control mensual de declaraciones de ventas (validación y cierre)	187
Sección 1. Integridad de campos y validaciones básicas	187
Sección 2. Revisión analítica: variaciones y ratios	188
Sección 3. Evidencias anexas y firma responsable	189
Sección 4. Incidencias, versiones y cierre	189
3. CHECKLIST. Conciliación anual de renta variable (cierre, regularizaciones y archivo)	190
Sección 1. Conciliación por periodos y ajustes	190
Sección 2. Regularizaciones y notas de cargo/abono	190
Sección 3. Cierre documental y archivo probatorio	191
4. CHECKLIST. Alertas de subdeclaración (red flags) y activación de respuesta	191
Sección 1. Señales cuantitativas (ventas, devoluciones, descuentos)	191
Sección 2. Señales tecnológicas (cambios POS, logs)	192
Sección 3. Señales conductuales (retrasos, resistencias)	192
5. CHECKLIST. Auditoría in situ (visita a tienda) para verificación de ventas y controles	193
Sección 1. Walkthrough de caja y cierre	193
Sección 2. Pruebas rápidas de POS y permisos	193
Sección 3. Levantamiento de evidencias y acta de visita	194
6. CHECKLIST. Remediación y seguimiento (modo intensivo) tras hallazgos	195
Sección 1. Plan de acciones correctivas	195
Sección 2. Monitorización reforzada por periodos	195
Sección 3. Criterios de salida del “modo intensivo”	196
Capítulo 12: Formularios de declaraciones y reporting de ventas para renta variable (plantillas estándar).....	197
1. FORMULARIO. Declaración mensual de ventas para renta variable (modelo base).....	197
Sección 1. Identificación del operador, contrato y periodo declarado	198
Sección 2. Ventas por canal (base operativa).....	198
Sección 3. Ventas por categoría comercial (taxonomía del centro).....	199
Sección 4. Impuestos, descuentos, devoluciones y ajustes (reglas contractuales).....	200
Sección 5. Cálculo de renta variable y liquidación del periodo	200
Sección 6. Certificación y firma responsable	201

2. FORMULARIO. Detalle de transacciones y ajustes (anulaciones, devoluciones, descuentos excepcionales, gift cards y B2B).....	202
Sección 1. Parámetros de alcance y fuente de datos	202
Sección 2. Anulaciones (voids) relevantes del periodo	202
Sección 3. Devoluciones relevantes del periodo	203
Sección 4. Descuentos excepcionales (manuales o fuera de campaña estándar)	203
Sección 5. Gift cards (emisión y canje)	204
Sección 6. Ventas B2B y ventas especiales.....	204
3. FORMULARIO. Conciliación POS–TPV–banco (cuadre por medio de pago y resolución de diferencias)	205
Sección 1. Datos generales y alcance de la conciliación.....	205
Sección 2. Cuadre por medio de pago (POS vs pasarela vs banco)	206
Sección 3. Comisiones, netos vs brutos y desglose de pasarela	206
Sección 4. Diferencias y explicación (POS vs pasarela vs banco).....	207
Sección 5. Incidencias detectadas y resolución.....	207
Sección 6. Aprobación y cierre	208
4. FORMULARIO. Cuadro de mando de renta variable para el propietario/gestor (control y decisiones)	208
Sección 1. Resumen ejecutivo del mes (visión centro)	208
Sección 2. Ventas/m ² , tendencias y ranking (top/bottom)	209
Sección 3. Comparables y alertas automáticas (audit by exception)	209
Sección 4. Comentarios de gestión y acciones del mes	210
Sección 5. Seguimiento de cobros, disputas y regularizaciones	210
5. FORMULARIO. Conciliación anual y regularización de renta variable (ventas declaradas vs auditadas)	211
Sección 1. Identificación del ejercicio y del operador	211
Sección 2. Ventas anuales declaradas vs ventas verificadas (resumen)	211
Sección 3. Causas de diferencia y evidencia soporte	212
Sección 4. Importe de regularización e intereses.....	212
Sección 5. Aprobación y cierre documental	212
6. FORMULARIO. Informe mensual al inversor (resumen ejecutivo de renta variable).....	213
Sección 1. Resumen ejecutivo del periodo.....	213
Sección 2. Riesgos y oportunidades por operador (top 5 por impacto).....	214
Sección 3. Impacto en ingresos del activo (lectura financiera)	214
Sección 4. Recomendaciones de gestión (leasing, marketing, CAPEX)	215
Sección 5. Incidencias relevantes, disputas y próximos pasos.....	215
Capítulo 13: Formularios de auditoría de ventas en renta variable (programas, evidencias y conclusiones)	216
1. FORMULARIO. Programa de auditoría de ventas (modelo modular)	216
Sección 1. Identificación del encargo y contexto	217
Sección 2. Objetivos, alcance y materialidad	217
Sección 3. Pruebas planificadas y responsable	218
Sección 4. Calendario y entregables.....	219
2. FORMULARIO. Matriz de riesgos de subdeclaración por operador (scoring y plan asociado).220	220
Sección 1. Identificación del operador y parámetros de scoring	220
Sección 2. Factores de riesgo y ponderación	220
Sección 3. Nivel de control interno observado	221
Sección 4. Plan de auditoría asociado	221

3. FORMULARIO. Solicitud de información (data request) estandarizada para auditoría de ventas 222

Sección 1. Encabezado y referencia del requerimiento	222
Sección 2. Listado de documentos y exports requeridos (pack mínimo)	223
Sección 3. Listado adicional (pack completo) para pruebas específicas	224
Sección 4. Formatos, plazos y control de entregables	224
Sección 5. Consecuencias operativas por incumplimiento (enfoque contractual)	225

4. FORMULARIO. Acta de visita y levantamiento de evidencias (cadena de custodia y compromisos) 225

Sección 1. Datos de la visita	225
Sección 2. Descripción de sistemas observados y proceso operativo	226
Sección 3. Evidencias obtenidas y cadena de custodia	226
Sección 4. Incidencias detectadas y compromisos del operador	227
Sección 5. Cierre del acta y aceptación	227

5. FORMULARIO. Informe de hallazgos y cuantificación (modelo) 228

Sección 1. Identificación del informe	228
Sección 2. Resumen ejecutivo de hallazgos	228
Sección 3. Matriz de hallazgos (hecho, criterio, causa, efecto)	229
Sección 4. Cuantificación consolidada y regularización propuesta	230
Sección 5. Recomendaciones y plan de acción	230

6. FORMULARIO. Carta de cierre y acuerdo de remediación (modelo) 231

Sección 1. Identificación de las partes y antecedentes	231
Sección 2. Regularización económica y forma de pago	231
Sección 3. Medidas obligatorias y plazos (plan de remediación)	232
Sección 4. Monitorización y auditoría de seguimiento	232
Sección 5. Consecuencias por incumplimiento	233
Sección 6. Cierre y aceptación del acuerdo	233

Capítulo 14: Cláusulas modelo y anexos técnicos de renta variable (definiciones, datos y compliance) 234

1. FORMULARIO. Cláusula modelo de definición de ventas declarables (texto operativo con ejemplos anexos) 234

Sección 1. Datos del contrato ficticio al que se aplica la cláusula	235
Sección 2. Texto de cláusula modelo (ventas declarables)	235
Sección 3. Tratamiento omnicanal (criterios operables)	236
Sección 4. Ejemplos prácticos anexos (aplicación de la definición)	237

2. FORMULARIO. Cláusula modelo de declaración y certificación de ventas (periodicidad, formato, evidencias y retraso) 238

Sección 1. Datos del contrato ficticio al que se aplica la cláusula	238
Sección 2. Texto de cláusula modelo (declaración y certificación)	238
Sección 3. Evidencias anexas obligatorias (lista operativa por actividad)	239
Sección 4. Ejemplo práctico de aplicación (retraso y subsanación)	239

3. FORMULARIO. Cláusula modelo de auditoría y acceso a sistemas (preaviso, alcance, costes y confidencialidad) 240

Sección 1. Datos del contrato ficticio al que se aplica la cláusula	240
Sección 2. Texto de cláusula modelo (derecho de auditoría)	240
Sección 3. Coste de auditoría y umbrales	241
Sección 4. Confidencialidad y seguridad	241

4. FORMULARIO. Anexo técnico de datos y formatos (diccionario de datos, controles de integridad y

versionado)	242
Sección 1. Identificación del anexo y versión	242
Sección 2. Campos mínimos y definiciones (diccionario)	242
Sección 3. Formatos de fichero y controles de integridad	243
Sección 4. Versionado y trazabilidad (single source of truth)	244
5. FORMULARIO. Anexo de protección de datos y secreto empresarial (NDA, retención y seguridad)	244
Sección 1. Partes y finalidad del anexo	244
Sección 2. NDA y restricciones de uso	245
Sección 3. Retención y destrucción de evidencias	245
Sección 4. Medidas de seguridad y acceso	245
6. FORMULARIO. Anexo de resolución de controversias sobre ventas (experto independiente, plazos y ejecución)	246
Sección 1. Objeto del anexo y disputas cubiertas	246
Sección 2. Nombramiento de experto independiente	246
Sección 3. Procedimiento y plazos	247
Sección 4. Efectos del dictamen y ejecución	247
Sección 5. Relación con mediación/arbitraje	247
PARTE SEXTA.	248
PRÁCTICA DE LA RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN	248
Capítulo 15: Casos prácticos de auditoría de ventas y detección de subdeclaración en renta variable	248
1. Caso de subdeclaración por canal online (click & collect)	248
a. Señales de alerta y pruebas aplicadas	248
b. Regularización y remediación	249
c. Lecciones operativas para el centro	250
2. Caso de devoluciones y anulaciones atípicas (fraude interno)	251
a. Análisis de logs y permisos POS	251
b. Cuantificación del impacto en la renta variable	252
c. Medidas correctivas y monitorización	253
3. Caso de restauración con plataformas de delivery (comisiones y netos)	253
a. Conciliación plataforma-TPV-banco	253
b. Definición contractual de ventas declarables	254
c. Resolución amistosa y ajuste anual	254
4. Caso de ventas B2B y facturación diferida (periodificación)	255
a. Pruebas de corte y evidencia fiscal	255
b. Ajustes por periodos y cálculo del importe	256
c. Actualización del anexo técnico	256
5. Caso LATAM con alta proporción de efectivo (control reforzado)	257
a. Diseño de controles adicionales de caja	257
b. Muestreo dirigido por riesgo	257
c. Resultados y coste de la supervisión	258
6. Caso de conflicto: perito independiente y acuerdo final	258
a. Preparación del expediente probatorio	258
b. Dictamen y regularización	259

c. Reglas para evitar recurrencia	260
---	-----

Capítulo 16: Operativa avanzada y mejora continua del sistema de renta variable (centro y cartera)261

1. Estandarización en carteras de centros comerciales	261
a. Plantillas únicas y diccionario de datos común	261
b. Comparabilidad inter-centros y benchmarking.....	262
c. Gobierno del dato y roles	263
2. Automatización del control de declaraciones	264
a. Validaciones automáticas y alertas	264
b. Integración con BI y cuadros de mando	265
c. Reducción de coste operativo y mejora de calidad	265
3. “Audit by exception”: auditoría basada en anomalías	266
a. Umbrales y reglas de escalado	266
b. Priorización de recursos de auditoría.....	266
c. Medición de efectividad del modelo	267
4. Integración con decisiones de gestión del activo	267
a. Reletting y negociación de condiciones	267
b. CAPEX comercial y retorno indirecto por ventas	268
c. Gestión de mix y estrategias por categorías.....	268
5. Gestión reputacional y relación con operadores	269
a. Transparencia, comunicación y “fair play”	269
b. Protocolos de conflictos para no destruir valor	269
c. Buenas prácticas internacionales	270
6. Actualización permanente de la guía y del toolkit	270
a. Revisión anual de definiciones y anexos	270
b. Incorporación de nuevos canales y medios de pago.....	271
c. Lecciones aprendidas y versión de formularios.....	271

Capítulo 17: Casos prácticos de la renta variable en centros comerciales: auditoría de ventas, control de declaraciones y prevención de subdeclaración273

Caso práctico 1. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Atribución incorrecta de ventas omnicanal en la declaración mensual.	273
Causa del Problema	273
Soluciones Propuestas.....	275
1. Cierre de la “zona gris” con un anexo interpretativo operativo de ventas omnicanal (definición + ejemplos + evidencias).....	275
2. Implantación de un ciclo mensual robusto de conciliación y control de declaraciones (cierre + validación + archivo probatorio)	276
3. Auditoría preventiva “acotada” por riesgo: pruebas sustantivas de omnicanal y cuantificación temprana de desviaciones.....	277
4. Refuerzo tecnológico mínimo: trazabilidad omnicanal, logs, permisos y “single source of truth” para la tienda	277
5. Regularización y plan de remediación con monitorización reforzada (enfoque de gestión, no punitivo)	278
Consecuencias Previstas.....	278
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	280
Lecciones Aprendidas	282

Caso práctico 2. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Devoluciones y anulaciones atípicas que distorsionan la base de ventas declarables.284

Causa del Problema	284
Soluciones Propuestas.....	285
1. Activación inmediata de un protocolo de preservación de evidencias y gestión de la alerta (respuesta temprana)	285
2. Data request estandarizado y completo: POS (transacciones + excepciones) + ERP + cobros + inventario	286
3. Auditoría analítica avanzada de devoluciones y anulaciones (detección por patrones)	286
4. Pruebas sustantivas y walkthrough in situ del proceso de caja, devolución y cierre (control vs realidad)	287
5. Recalculo de ventas declarables y cuantificación del perjuicio: escenarios (error, negligencia, dolo)287	
6. Plan de remediación y controles preventivos permanentes (operador + centro): "cierre mensual de excepciones"	288
Consecuencias Previstas.....	289
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	290
Lecciones Aprendidas.....	292

Caso práctico 3. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Declaración de ventas de restauración con delivery que confunde ventas brutas, comisiones y netos.....294

Causa del Problema	294
Soluciones Propuestas.....	295
1. Redefinición contractual-operativa de "ventas declarables" en restauración con delivery: brutos, netos y exclusiones cerradas.....	295
2. Implantación de una conciliación mensual plataforma-POS-ERP-banco (modelo por capas) con plantilla estándar de declaración.....	296
3. Auditoría de ventas enfocada a delivery: pruebas sustantivas sobre comisiones, reembolsos y descuentos cofinanciados	297
4. Control tecnológico y de acceso a datos: derechos de información razonables, seguridad y continuidad	298
5. Regularización amistosa y plan de remediación con KPIs: estabilizar el dato sin romper la relación comercial.....	298
Consecuencias Previstas.....	299
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	301
Lecciones Aprendidas.....	302

Caso práctico 4. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Facturación diferida y ventas B2B que desplazan ventas entre periodos y reducen la renta variable.305

Causa del Problema	305
Soluciones Propuestas.....	306
1. Redefinición del criterio de periodificación (cut-off) de ventas declarables: regla de reconocimiento y matriz de escenarios	306
2. Atribución de ventas B2B al local: criterio de origen, roles y trazabilidad de "lead-to-order"	307
3. Conciliación mensual robusta entre POS-ERP-facturación-financiación: "puente de periodificación"308	
4. Auditoría de cut-off y ventas B2B: pruebas sustantivas y muestreo dirigido por riesgo	308
5. Regularización, intereses y plan de remediación: convertir hallazgos en un sistema estable con KPIs309	
Consecuencias Previstas.....	309
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	310
Lecciones Aprendidas.....	312

Caso práctico 5. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Alto peso de efectivo y descuadres de caja que impiden validar la venta real.313

Causa del Problema	313
Soluciones Propuestas.....	314
1. Protocolo reforzado de control de efectivo y cierres diarios (arqueos, caja teórica y trazabilidad) .	314
2. Revisión y endurecimiento de permisos POS: anulaciones, devoluciones, cambios de medio de pago y tickets reabiertos	315
3. Conciliación mensual de medios de pago y banco (tarjeta/pasarela) separada del efectivo: eliminar ruido para focalizar riesgo	315
4. Prueba de razonabilidad por inventario (ventas–compras–stock–mermas) y márgenes esperados: estimación independiente de ventas.....	316
5. Auditoría in situ y entrevistas (walkthrough) del proceso de caja, seguridad y depósitos: identificar fallos operativos, no solo números	316
6. Regularización y plan de remediación con monitorización reforzada (modo intensivo 3–6 meses) .	317
Consecuencias Previstas.....	317
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	318
Lecciones Aprendidas.....	320

Caso práctico 6. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Gift cards y cupones que alteran el reconocimiento de ventas y generan doble conteo o exclusiones indebidas.322

Causa del Problema	322
Soluciones Propuestas.....	323
1. Definición contractual-operativa cerrada para gift cards, cupones y fidelización: momento de reconocimiento y reglas anti-doble conteo	323
2. Conciliación mensual de gift cards y promociones: módulo gift card–POS–ERP–banco con “puente de saldos”	324
3. Auditoría específica de gift cards y cupones: pruebas sustantivas de integridad, muestreo de tickets y validación de financiación de descuentos	325
4. Gobierno del dato y formatos estándar: diccionario de datos y plantilla mensual obligatoria de promociones	325
5. Regularización y plan de remediación: corrección retroactiva y monitorización intensiva durante campañas	326
Consecuencias Previstas.....	326
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	327
Lecciones Aprendidas.....	329

Caso práctico 7. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Ventas desviadas a otra sociedad del grupo mediante doble NIF y facturación cruzada.331

Causa del Problema	331
Soluciones Propuestas.....	332
1. Reinterpretación y cierre contractual-operativo: “ventas declarables por hecho económico en el local”, con independencia de la entidad facturadora	332
2. Arquitectura de control: “puente por entidades” POS–ERP–TPV–banco–stock con reporte estándar obligatorio.....	333
3. Control tecnológico preventivo: restricción de doble entidad en POS para ventas presenciales y trazabilidad obligatoria en excepciones	334
4. Auditoría de atribución por muestreo dirigido y pruebas sustantivas de “doble entidad”: cuantificación y calificación (error vs práctica sistemática).....	334
5. Resolución y regularización: acuerdo técnico, intereses, reparto de costes y, si procede, perito independiente para fijar criterio estable	335

Consecuencias Previstas.....	335
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	336
Lecciones Aprendidas.....	338

Caso práctico 8. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Marketplace, ventas por app y atribución territorial que excluyen ventas realmente inducidas por el centro.340

Causa del Problema	340
Soluciones Propuestas.....	341
1. Regla contractual-operativa de atribución omnicanal: "inducida, asistida o entregada en tienda" + criterios territoriales	341
2. Arquitectura de datos y diccionario de campos omnicanal: "single source of truth" para atribución.....	342
3. Proceso mensual de conciliación omnicanal: pedidos atribuidos vs cobros vs devoluciones y cut-off.....	342
4. Auditoría "audit by exception" para atribución: detección de patrones y pruebas sustantivas en periodos de campañas	343
5. Regularización y rediseño del anexo técnico: reglas estables, KPIs y triggers para evitar recurrencia.....	343
Consecuencias Previstas.....	344
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	345
Lecciones Aprendidas.....	346

Caso práctico 9. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Migración de POS a la nube con pérdida de trazabilidad y declaraciones incompletas por fallos de integración.348

Causa del Problema	348
Soluciones Propuestas.....	349
1. Protocolo inmediato de preservación de evidencia y "data hold" en entorno cloud (retención, exports y cadena de custodia)	349
2. Diagnóstico técnico de integraciones (POS-ERP-BI) y pruebas de integridad: mapeo de campos, colas de errores y reprocesos	350
3. Redefinición y estandarización del "diccionario de datos" para ventas declarables: fuente única y reglas operativas	350
4. Controles de acceso, segregación de funciones y auditoría de permisos en POS cloud: reducción del riesgo de override	351
5. Conciliación por capas con TPV/banco e inventario: triangulación probatoria para reconstrucción de ventas del periodo afectado	352
6. Regularización, reparto de costes y plan de remediación con "modo intensivo" post-migración (3-6 meses).....	352
Consecuencias Previstas.....	353
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	354
Lecciones Aprendidas.....	355

Caso práctico 10. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Conflicto por definición de ventas y auditoría que desemboca en perito independiente y acuerdo final.357

Causa del Problema	357
Soluciones Propuestas.....	358
1. Activación del procedimiento de "resolución técnica" antes del conflicto: protocolo de controversia y congelación de evidencias	358
2. Construcción de un "anexo interpretativo puente" con matriz de conceptos y reglas de imputación (antes de cuantificar)	359
3. Designación y mandato del perito independiente: alcance, materialidad, metodología y entregables.....	359
4. Plan de auditoría técnica conjunta (propietario + operador) bajo supervisión del perito: "pruebas sustantivas" y cadena de custodia.....	360
5. Acuerdo final: regularización, intereses, reparto de costes, anexos nuevos y monitorización reforzada	360

temporal	360
Consecuencias Previstas.....	361
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	362
Lecciones Aprendidas.....	364

Caso práctico 11. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Reletting y cambio de actividad que rompe comparables y permite declarar ventas incompletas durante el ramp-up.365

Causa del Problema	365
Soluciones Propuestas.....	366
1. "Paquete de implantación" obligatorio para nuevos operadores: diccionario de datos, formatos, responsables y calendario de cierre	366
2. Clarificación contractual del ramp-up: qué flexibiliza y qué no (plazos vs integridad), con triggers de auditoría temprana	367
3. Control reforzado de canales nuevos: delivery, netos vs brutos, y conciliación plataforma-TPV-banco.....	367
4. Control de caja y permisos POS en fase de arranque: evitar que la rotación de personal degrade el dato	368
5. Recalibración de comparables y benchmarking del centro: taxonomía de actividades, peer set y cuadro de mando al inversor	368
6. Auditoría temprana limitada (mes 3-4) y regularización conservadora: corregir antes de que se consolide el año	369
Consecuencias Previstas.....	369
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	370
Lecciones Aprendidas.....	371

Caso práctico 12. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Venta financiada, devoluciones posteriores y periodificación que reduce ventas netas del ejercicio.....373

Causa del Problema	373
Soluciones Propuestas.....	374
1. Definir un criterio de reconocimiento para ventas declarables en venta financiada: entrega como regla principal + matriz de escenarios	374
2. Separación estricta entre venta del producto y elementos financieros: prohibición de netear comisiones/costes financieros contra ventas	375
3. Implantar un "puente de financiación" POS-financiera-logística-ERP: trazabilidad por operación y control de estado	375
4. Auditoría de cut-off y devoluciones en ventas financiadas: muestreo dirigido de cierres de año y primer trimestre	376
5. Reglas de imputación de devoluciones y reembolsos: minoración en el periodo de devolución, con excepción pactada para regularización anual.....	376
6. Regularización y plan de remediación: estabilización del puente, KPIs y modo intensivo post-campaña	376
Consecuencias Previstas.....	377
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	378
Lecciones Aprendidas.....	380

Caso práctico 13. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Concesiones internas y corners que declaran solo comisiones y ocultan la venta bruta realmente generada en el local.381

Causa del Problema	381
Soluciones Propuestas.....	382
1. Cierre contractual-operativo: definición de ventas declarables en presencia de corners, con regla de "hecho económico en el local" y matriz por modelo de concesión.....	382
2. Arquitectura de control de terceros: obligación del operador de "hacer cumplir" data pack mínimo a	

concesionarios y derecho de auditoría en cascada	383
3. Conciliación por capas: ventas corner–cobros–liquidaciones internas, evitando confundir “liquidación” con “no venta”	384
4. Auditoría focalizada “audit by exception” sobre corners: selección por riesgo y pruebas sustantivas en transacciones, descuentos y devoluciones	385
5. Regularización y remediación: ajuste retroactivo, intereses, reparto de costes y plan de cumplimiento para terceros.....	385
Consecuencias Previstas.....	386
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	387
Lecciones Aprendidas.....	389

Caso práctico 14. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Programa de fidelización con puntos y descuentos cruzados que reduce indebidamente la base de ventas declarables.391

Causa del Problema	391
Soluciones Propuestas.....	392
1. Definición contractual-operativa para fidelización: separar emisión de canje, y prohibir netear “puntos emitidos” contra ventas declarables	392
2. Desglose obligatorio de descuentos por tipo y financiador: operador vs tercero (banco/partner) y conciliación de abonos.....	393
3. Dataset mensual único (single source of truth) con campos de fidelización: trazabilidad a ticket y control de ajustes agregados	394
4. Conciliación mensual de fidelización: puente de puntos y saldos (saldo inicial + emitidos - canjeados - caducados = saldo final).....	394
5. Auditoría focalizada en campañas y semanas anómalas: pruebas sustantivas sobre descuentos cofinanciados y cashback.....	394
6. Regularización y plan de remediación: anexos definitivos, KPIs y modo intensivo en campañas	395
Consecuencias Previstas.....	395
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	396
Lecciones Aprendidas.....	398

Caso práctico 15. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Facturación electrónica y notas de crédito que generan discrepancias entre ventas reales y ventas declaradas.....399

Causa del Problema	399
Soluciones Propuestas.....	400
1. Definición contractual-operativa de la jerarquía de fuentes y reconciliación obligatoria POS–FEL–ERP (principio “vender ≠ facturar”, pero debe cuadrar).....	400
2. Implantación de un “puente de notas de crédito” y control de su trazabilidad: cada ajuste debe apuntar a una venta original	401
3. Conciliación por capas con TPV/pasarela y banco: diferenciar venta (bruto) de cobro (neto) y detectar ventas “invisibles”	402
4. Auditoría tecnológica focalizada: colas de integración POS–FEL, errores, reprocesos y controles de acceso	402
5. Regularización y plan de remediación: cierre retroactivo conservador + modo intensivo 3–6 meses para estabilizar reconciliaciones	403
Consecuencias Previstas.....	403
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	404
Lecciones Aprendidas.....	406

Caso práctico 16. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Auditoría automatizada por anomalías que detecta subdeclaración recurrente en una cartera multi-país.408

Causa del Problema	408
--------------------------	-----

Soluciones Propuestas.....	409
1. Estandarización transversal: diccionario de datos común, plantillas únicas y “single source of truth” por operador	409
2. Motor de reglas y alertas (rule engine): umbrales, outliers y correlaciones para priorizar auditorías.....	410
3. “Audit by exception” operativo: data requests automáticos y auditoría escalonada (soft → hard).....	410
4. Gobierno del dato y cadena de custodia: retención, seguridad, minimización y trazabilidad multi-país.....	411
5. Piloto y despliegue por oleadas: validación de falsos positivos, calibración por país y mejora continua.....	411
6. Regularización sistemática y negociación basada en datos: cierre anual más rápido y reducción de litigios	411
Consecuencias Previstas.....	412
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	413
Lecciones Aprendidas.....	414

Caso práctico 17. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Incidente de ciberseguridad que obliga a operar en modo offline y deja ventas sin trazabilidad.416

Causa del Problema	416
Soluciones Propuestas.....	417
1. Activación inmediata de “data hold” y protocolo de preservación de evidencia en incidentes (cadena de custodia y export de contingencia).....	417
2. Protocolo contractual de “ventas en contingencia”: mínimos de evidencia aceptables, reglas de reconstrucción y límites a ajustes agregados	418
3. Reconstrucción por triangulación: POS local + TPV/banco + delivery + prueba de razonabilidad por compras e inventario	419
4. Auditoría IT y de ciberseguridad enfocada a evidencia: logs, permisos, cambios de configuración y continuidad del negocio.....	419
5. Regularización, reparto de costes y plan de remediación con “modo intensivo” post-incidente (3-6 meses).....	420
Consecuencias Previstas.....	420
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	421
Lecciones Aprendidas.....	423

Caso práctico 18. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Uso de vales internos y devoluciones sin ticket para desviar ventas y reducir la base declarable.425

Causa del Problema	425
Soluciones Propuestas.....	426
1. Definir contractualmente (y operativamente) el tratamiento de vales internos y devoluciones sin ticket: reglas cerradas y evidencia mínima	426
2. Implantar un puente de saldos de vales (saldo inicial + emitidos - canjeados - caducados = saldo final) y conciliación con POS	427
3. Endurecimiento de permisos POS y segregación de funciones: limitar emisión de vales y devoluciones sin ticket	427
4. Auditoría “audit by exception”: muestreo de devoluciones sin ticket, vales y cambios de medio de pago en periodos de campaña.....	428
5. Regularización y remediación: ajuste de ventas netas, intereses, reparto de costes y plan de control reforzado 3-6 meses.....	428
Consecuencias Previstas.....	429
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	430
Lecciones Aprendidas.....	431

Caso práctico 19. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Reembolsos tardíos y devoluciones cruzadas entre tiendas que distorsionan la renta variable por falta de reglas de atribución.433

Causa del Problema	433
Soluciones Propuestas.....	434
1. Regla contractual-operativa de atribución de devoluciones cruzadas: “la devolución sigue a la venta original” (principio de tienda origen)	434
2. Implantar dataset de devoluciones cruzadas: “puente de devoluciones” con doble llave (origen y procesamiento)	435
3. Regla de periodificación estable para devoluciones y reembolsos tardíos: devolución por fecha de evento, reembolso como evidencia de cobro	435
4. Control operativo y de sistemas: exigir trazabilidad obligatoria a ticket original y limitar devoluciones “sin origen”	436
5. Auditoría “audit by exception” sobre devoluciones cruzadas: foco en campañas y en tiendas con rol de “hub de devoluciones”	436
6. Regularización y remediación: ajuste de ventas netas por atribución correcta y KPIs de devoluciones cruzadas	436
Consecuencias Previstas.....	437
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	438
Lecciones Aprendidas	439

Caso práctico 20. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Tipo de cambio e inflación en LATAM que distorsionan la declaración en euros y reducen la renta variable.441

Causa del Problema	441
Soluciones Propuestas.....	442
1. Cierre contractual de la cláusula de tipo de cambio: fuente, metodología, calendario y simetría venta/devolución	442
2. Implantación del “puente FX” mensual: dataset diario + conversión automática + trazabilidad por canal	443
3. Conciliación por capas en euros: cobros electrónicos (banco) + delivery + prueba de razonabilidad (compras/stock)	443
4. Reglas específicas para devoluciones y reembolsos en entornos volátiles: evitar “arbitraje de tipo de cambio”	444
5. Auditoría focalizada de FX: muestreo de campañas y meses con mayor volatilidad	444
6. Regularización y remediación: ajuste retroactivo del método FX, intereses y anexos definitivos	445
Consecuencias Previstas.....	445
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	446
Lecciones Aprendidas	448

Caso práctico 21. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Venta en “pop-up” y eventos temporales sin sistema de caja integrado que generan ventas no declaradas.449

Causa del Problema	449
Soluciones Propuestas.....	450
1. Regla de atribución y anexo de “ventas en zonas comunes y pop-ups”: incluir ventas si están asociadas al operador y al centro, con condiciones probatorias	450
2. “Kit de control de pop-up” obligatorio: POS/TPV autorizado, cierres diarios, conciliación banco y reporte transaccional mínimo	451
3. Conciliación por capas: pop-up (ventas) vs cobros (TPV/banco) vs inventario desplazado a evento	451
4. Auditoría rápida post-evento (“post-mortem”): revisión en 15 días para cerrar cifra y evitar que se diluya en cierre anual	452
5. Regularización y remediación: integrar pop-ups en el sistema de renta variable y en el calendario del centro.....	452
Consecuencias Previstas.....	453
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	453

Lecciones Aprendidas	455
----------------------------	-----

Caso práctico 22. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Subarrendamiento no autorizado y doble caja que oculta ventas reales dentro del local.456

Causa del Problema	456
Soluciones Propuestas.....	457
1. Activación del protocolo contractual por subocupación: requerimiento formal, inspección y medidas cautelares de control de ventas.....	457
2. Cierre interpretativo: toda venta realizada dentro del local (por operador o subocupante) es venta declarable, salvo exclusión expresa y autorizada	458
3. Arquitectura de control de doble caja: conciliación por capas (ventas–cobros–inventario) y unificación de merchant IDs.....	458
4. Auditoría dirigida y cuantificación: reconstrucción retroactiva de ventas del subocupante y cálculo de renta variable	459
5. Remediación contractual: autorización formal o cese, anexos, penalizaciones y revisión de cláusulas de uso.....	459
Consecuencias Previstas.....	460
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	460
Lecciones Aprendidas.....	462

Caso práctico 23. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Fusión de cajas (cobro centralizado) entre varias tiendas que diluye ventas y reduce la base declarable del local.463

Causa del Problema	463
Soluciones Propuestas.....	464
1. Regla contractual de atribución por “tienda origen” (no por caja): ventas declarables asignadas al espacio que genera la venta	464
2. Control tecnológico: POS con “tienda origen” obligatoria, bloqueo de venta sin asignación y logs de cambios	465
3. Conciliación por capas: ventas por tienda origen vs cobros por caja central vs inventario por unidad.....	465
4. Auditoría dirigida en campañas: muestreo de tickets de caja central y verificación con stock y albaranes internos	466
5. Regularización y remediación: reasignación retroactiva de ventas, ajuste de renta variable por unidad y anexos definitivos de “caja compartida”	466
Consecuencias Previstas.....	467
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	467
Lecciones Aprendidas.....	469

Caso práctico 24. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Venta de servicios mixtos (producto + suscripción) que permite excluir ingresos recurrentes y subdeclarar ventas.471

Causa del Problema	471
Soluciones Propuestas.....	472
1. Redefinición contractual de ventas declarables para servicios mixtos: incluir ingresos por activación y/o una parte de recurrente atribuible a tienda (modelo de atribución)	472
2. Dataset mensual “altas y servicios” con minimización: store ID, tipo de alta, tarifa de activación, ARPU equivalente y estado (cancelación).....	473
3. Reglas de cancelación temprana y fraude: ajuste del equivalente ARPU para altas anuladas dentro de ventana pactada	473
4. Auditoría dirigida sobre store-origin: muestreo de altas, correlación con incentivos y validación de reglas de cálculo	474
5. Regularización y remediación: ajuste retroactivo parcial + anexos definitivos y KPIs de servicios mixtos	474



Consecuencias Previstas.....	475
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	475
Lecciones Aprendidas.....	477

Caso práctico 25. "RENTA VARIABLE EN CENTROS COMERCIALES: AUDITORÍA DE VENTAS, CONTROL DE DECLARACIONES Y PREVENCIÓN DE SUBDECLARACIÓN." Esquema complejo de fraude interno con anulaciones, devoluciones ficticias y manipulación de cierres que exige investigación, peritaje y refuerzo integral del sistema.....479

Causa del Problema.....	479
Soluciones Propuestas.....	480
1. Activación inmediata del protocolo de investigación: preservación de evidencia (data hold), contención y coordinación con el operador.....	480
2. Investigación forense de POS y procesos: reconstrucción de eventos, análisis de logs y pruebas de integridad.....	481
3. Triangulación financiera: TPV/banco, inventario y compras como pruebas sustantivas de razonabilidad.....	482
4. Cuantificación del perjuicio para renta variable: recalcular ventas declarables eliminando devoluciones ficticias y anulaciones improcedentes.....	482
5. Gestión del conflicto y peritaje: expediente probatorio y estrategia de resolución (acuerdo vs escalado).....	482
6. Plan de remediación integral: refuerzo de controles, automatización de alertas y cultura de cumplimiento.....	483
Consecuencias Previstas.....	484
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	484
Lecciones Aprendidas.....	486

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Comprender cómo funciona la renta variable (turnover rent) en centros comerciales y cuándo conviene frente a renta fija o mixta.
- Identificar los riesgos reales de subdeclaración y las "zonas grises" más frecuentes por actividad y por canal de venta.
- Definir correctamente las ventas declarables y sus exclusiones, evitando ambigüedades contractuales que generan conflicto.
- Diseñar cláusulas de control, auditoría y reporting que sean operables, defendibles y fáciles de ejecutar mes a mes.
- Implantar un sistema de declaraciones mensuales con calendario, roles, validaciones y archivo probatorio para auditoría.
- Aplicar reconciliaciones clave (POS-TPV/pasarelas-banco) para detectar neteos indebidos, reembolsos y descuadres.
- Planificar y ejecutar auditorías de ventas con metodología práctica: muestreo, pruebas sustantivas, evidencia y cadena de custodia.
- Auditar el ecosistema tecnológico (POS-ERP-eCommerce-BI) para localizar fallos de integración, duplicidades y pérdida de trazabilidad.
- Prevenir la subdeclaración con controles operativos del centro, benchmarking por comparables y triggers objetivos de auditoría.
- Responder ante indicios con un protocolo claro: preservación de evidencias, data requests eficaces, investigación y regularización del importe.
- Utilizar checklists y formularios profesionales listos para adaptar: implantación, control mensual, conciliación anual, actas e informes.
- Gestionar casos complejos (omnicanalidad, delivery, efectivo, gift cards, B2B, cambios de sistema) y mejorar de forma continua el control en centros y carteras.

Introducción.



DE LA VENTA DECLARADA A LA RENTA COBRADA: CÓMO CONVERTIR LA RENTA VARIABLE EN UN SISTEMA CONTROLABLE Y RENTABLE

En un centro comercial moderno, la renta variable ya no es un “extra” simpático: es una pieza crítica del ingreso del activo y, por tanto, de la rentabilidad del inversor. En un mercado donde el mix comercial se redefine a velocidad de campañas, donde la omnicanalidad difumina la frontera entre tienda, app y plataforma, y donde el tipo de interés condiciona cada decisión de financiación, la diferencia entre un activo bien gestionado y uno vulnerable suele estar en un punto muy concreto: la capacidad de convertir ventas en renta cobrada con criterio, evidencia y disciplina operativa.

El problema es conocido por cualquier profesional del sector. Se pacta un porcentaje, se redacta una definición de ventas, se fija un calendario... y, sin embargo, la realidad mensual se llena de fricción: declaraciones tardías, “zonas grises” en ventas declarables, devoluciones y ajustes que erosionan la base, netos y brutos que se confunden, plataformas que introducen comisiones y reembolsos difíciles de reconciliar, cambios de POS que rompen la trazabilidad y, en el peor escenario, subdeclaración que se cronifica. En ese contexto, la renta variable puede convertirse en una cifra discutible en vez de un ingreso defendible, y el coste de supervisión puede dispararse hasta hacer ineficiente el propio sistema.

Esta guía práctica nace para resolver ese gap entre contrato y ejecución. Aquí no encontrará teoría por la teoría, sino un método profesional para diseñar, implantar y explotar la renta variable con un enfoque de control de ingresos: definición operable de ventas declarables, arquitectura de reporting, conciliación POS-TPV-banco, auditoría de ventas por muestreo y evidencia, auditoría tecnológica del ecosistema POS-ERP-eCommerce, y un sistema preventivo que detecta anomalías antes de que se conviertan en disputas. A lo largo de los capítulos, se cubre desde el marco económico y los riesgos de subdeclaración hasta las cláusulas y anexos técnicos que cierran “zonas grises”, pasando por checklists y formularios listos para adaptar y por casos prácticos que muestran



cómo actuar cuando el dato falla, cómo cuantificar el importe y cómo remediar sin destruir valor.

Para el profesional, el beneficio es directo. Si es promotor, asset manager, responsable de property management, financiero de cartera, auditor o consultor, esta guía le permitirá reducir incidencias, acortar cierres mensuales, mejorar la calidad del dato, priorizar auditorías por excepción y aumentar la renta variable efectivamente cobrada. Además, aporta una visión práctica de “gestión del riesgo de ingresos”: cómo diseñar triggers, cómo pedir evidencias con data requests eficaces, cómo preservar la cadena de custodia, cómo negociar anexos interpretativos, y cómo convertir hallazgos en mejoras permanentes del toolkit. El resultado no es solo más control, sino más eficiencia: menos horas improductivas, menos fricción con operadores, y una posición más sólida ante comités, inversores y procesos de valoración.

Si su objetivo es profesionalizar de verdad la renta variable, esta guía es el atajo correcto: le ofrece un estándar operativo para pasar de la venta declarada a la renta cobrada con un sistema defendible, escalable y alineado con la realidad del retail actual. Adquirirla no es un gasto: es una inversión en método, en seguridad y en capacidad de decisión. Porque, en centros comerciales, el ingreso no se “promete” en un contrato: se construye cada mes con datos, procesos y control.

Mantenerse actualizado ya no es opcional. Quien domina la definición de ventas, la evidencia y la auditoría, domina el ingreso del activo. El siguiente paso es sencillo: incorpore este sistema a su día a día y eleve su gestión a un nivel de excelencia medible. Esta guía está pensada para eso.