



CURSO/GUÍA PRÁCTICA FF&E RESERVE EN HOTELES CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX

727 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
FUNDAMENTOS DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: CONCEPTO, FUNCIÓN Y ALCANCE EN LA GESTIÓN HOTELERA	26
Capítulo 1: Fundamentos del FF&E Reserve en hoteles: naturaleza, finalidad y utilidad en la gestión del activo.....	26
1. Concepto de FF&E Reserve en hoteles y su función económica.....	26
a. Definición técnica de FF&E Reserve	26
b. Finalidad patrimonial, operativa y financiera del fondo	27
c. Razones por las que el FF&E Reserve es esencial para la conservación del valor del activo hotelero	28
2. Diferenciación entre FF&E Reserve, mantenimiento, reposición y CAPEX.....	30
a. Diferencias entre gasto operativo, mantenimiento correctivo y CAPEX	30
b. Diferencias entre reposición de FF&E y mejora o reposicionamiento del activo	31
c. Errores habituales de clasificación y sus consecuencias.....	32
3. El FF&E Reserve como instrumento de preservación del valor del hotel.....	33
a. Relación entre estado físico del hotel y posicionamiento comercial	33
b. Influencia del fondo de reserva en ADR, ocupación, RevPAR y satisfacción del cliente	34
c. Efecto del deterioro acumulado sobre la valoración del activo	35
4. Evolución histórica del FF&E Reserve en la industria hotelera internacional.....	36
a. Origen de la reserva en la práctica hotelera anglosajona	36
b. Desarrollo en contratos de gestión, franquicia y arrendamiento	37
c. Tendencias recientes en España y Latinoamérica	39
5. Tipologías hoteleras y diferencias en la necesidad de FF&E Reserve	40
a. Hoteles urbanos, vacacionales, resorts y apartahoteles	40
b. Hoteles de lujo, upscale, midscale y económicos	41
c. Establecimientos independientes, de marca y mixtos	42
6. Agentes implicados en el FF&E Reserve hotelero	43
a. Propietario, gestor, franquiciador, arrendatario e inversor	43
b. Prestamistas, asesores técnicos, project managers y auditores	44
c. Reparto de funciones, intereses y áreas de conflicto	45
Capítulo 2: El FF&E Reserve en hoteles dentro de la estructura contractual, patrimonial y de explotación.....	47
1. El FF&E Reserve en contratos de gestión hotelera	47
a. Cláusulas habituales de constitución del fondo	47
b. Competencias del operador y derechos de aprobación del propietario.....	49
c. Problemas frecuentes en la interpretación contractual	51
2. El FF&E Reserve en contratos de franquicia y en hoteles de marca	52
a. Exigencias de marca y estándares de reposición	52
b. Relación entre Property Improvement Plan y reserva de FF&E	54

c. Riesgos de infrafinanciación en activos franquiciados	55
3. El FF&E Reserve en arrendamientos hoteleros	56
a. Reparto de obligaciones entre arrendador y arrendatario	56
b. Tratamiento de reposiciones ordinarias y extraordinarias	57
c. Mecanismos de control y liquidación al vencimiento.....	58
4. El FF&E Reserve en estructuras mixtas y acuerdos complejos	60
a. Hoteles con operador, marca e inversor institucional	60
b. Joint ventures, sale & leaseback y estructuras asset light	61
c. Impacto de la complejidad societaria en la gestión de la reserva	62
5. Relación entre FF&E Reserve, financiación y covenants	63
a. Exigencias de banca e inversores respecto al CAPEX recurrente	63
b. Relevancia del fondo en due diligence y underwriting	64
c. Impacto del uso de la reserva en ratios financieros	65
6. Perspectiva comparada España y Latinoamérica en la práctica contractual del FF&E Reserve	65
a. Diferencias de madurez de mercado.....	65
b. Diferencias en disciplina contractual y control documental	66
c. Recomendaciones de armonización para operaciones internacionales.....	67
PARTE SEGUNDA.....	69
CÁLCULO DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: METODOLOGÍAS, VARIABLES Y ESCENARIOS DE PROYECCIÓN	69
Capítulo 3: Cálculo del FF&E Reserve en hoteles: bases técnicas, porcentajes y magnitudes de referencia	69
1. Principios generales para el cálculo del FF&E Reserve	69
a. Finalidad del cálculo: suficiencia, estabilidad y trazabilidad	69
b. Criterios para evitar sobre-reserva e infra-reserva	71
c. Relación entre cálculo del fondo y ciclo de vida de los activos	72
2. Base de cálculo sobre ingresos totales, ingresos por habitaciones u otras magnitudes	74
a. Porcentaje sobre ingresos totales del hotel	74
b. Porcentaje sobre ingresos de habitaciones o GOP.....	75
c. Ventajas e inconvenientes de cada base	76
3. Porcentajes de referencia y su adaptación al tipo de hotel	78
a. Rangos orientativos por categoría y segmento	78
b. Diferencias entre hoteles maduros, de reciente apertura y reposicionados.....	79
c. Ajustes en activos con fuerte componente vacacional o estacional	80
4. Factores que afectan al importe anual del FF&E Reserve	81
a. Antigüedad del activo y estado de conservación	81
b. Intensidad de uso, rotación de clientes y desgaste.....	82
c. Nivel de exigencia de marca, diseño y experiencia cliente.....	83
5. Modelización del ciclo de reposición por familias de activos.....	84
a. Habitaciones, baños, áreas públicas y back of house.....	84
b. Mobiliario, textiles, iluminación, carpinterías y tecnología	85
c. Ritmos de sustitución y renovación parcial o integral	86
6. Errores frecuentes en el cálculo inicial del fondo.....	88
a. Copiar porcentajes estándar sin auditoría técnica	88
b. No segregar mantenimiento de reposición y mejora.....	88

c. No incorporar inflación, obsolescencia y reposicionamiento competitivo	89
---	----

Capítulo 4: Modelización avanzada del cálculo del FF&E Reserve en hoteles y su proyección plurianual..... 91

1. Presupuesto plurianual del FF&E Reserve	91
a. Horizonte temporal a 5, 10 y 15 años	91
b. Curvas de acumulación y calendario de necesidades	93
c. Integración con business plan del activo	94
2. Enfoques bottom-up y top-down para proyectar necesidades de reserva	95
a. Proyección por inventario físico detallado	95
b. Proyección por porcentajes de explotación	96
c. Modelo mixto y criterios de validación.....	97
3. Variables críticas en la proyección del fondo.....	98
a. Inflación sectorial y variación del coste de reposición	98
b. Impacto del tipo de cambio en activos con suministro importado	99
c. Variación del mix de clientes y del posicionamiento del hotel.....	100
4. Escenarios, sensibilidades y stress testing del FF&E Reserve	101
a. Escenario base, conservador y agresivo	101
b. Stress test por caída de ingresos o incremento del CAPEX	102
c. Utilidad de las sensibilidades para comités de inversión	103
5. Modelos de hotel según fase del ciclo de vida del activo	104
a. Hoteles en apertura o reciente reposicionamiento	104
b. Hoteles maduros con CAPEX diferido.....	105
c. Hoteles con necesidad de transformación estratégica.....	106
6. Herramientas de seguimiento del cálculo del FF&E Reserve	107
a. Cuadros de mando y alertas de suficiencia del fondo	107
b. Integración con presupuestos, ERP y reporting de asset management.....	107
c. Revisión anual y actualización metodológica	108

PARTE TERCERA.110

GESTIÓN DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: GOBERNANZA, CUENTAS, PROCEDIMIENTOS Y CONTROL FINANCIERO110

Capítulo 5: Gestión del FF&E Reserve en hoteles: gobierno, titularidad del fondo y procedimientos de autorización110

1. Modelos de gobierno del FF&E Reserve	110
a. Gestión delegada al operador	110
b. Gestión supervisada por el propietario.....	112
c. Modelos mixtos con comité de CAPEX	113
2. Titularidad económica y control efectivo del fondo.....	114
a. Reserva contable frente a cuenta separada.....	114
b. Fondos retenidos por el operador o custodiados por el propietario	115
c. Riesgos de opacidad y confusión patrimonial	116
3. Procedimientos de aprobación de gastos con cargo al FF&E Reserve	117
a. Umbrales de autorización.....	117
b. Circuitos de solicitud, validación y pago.....	118
c. Evidencia documental mínima exigible	119

4. Política interna de elegibilidad y priorización	120
a. Criterios técnicos, financieros y operativos	120
b. Matrices de prioridad según urgencia e impacto	121
c. Coherencia con plan anual y plurianual de CAPEX	122
5. Calendario de dotación, acumulación y disposición del fondo	122
a. Periodicidad mensual, trimestral o anual	122
b. Reglas de cierre de ejercicio y arrastres	123
c. Tratamiento de excedentes y déficit de reserva	124
6. Controles internos para prevenir usos indebidos del FF&E Reserve	124
a. Segregación de funciones	124
b. Doble validación técnica y financiera	125
c. Trazabilidad y archivo probatorio	125
Capítulo 6: Gestión financiera y contable del FF&E Reserve en hoteles: presupuesto, tesorería, reporting y auditoría interna.....	127
1. Tratamiento presupuestario del FF&E Reserve	127
a. Integración en presupuesto operativo y financiero	127
b. Relación entre dotación anual y previsión de inversiones	128
c. Seguimiento de desviaciones presupuestarias	130
2. Tratamiento contable y documental del fondo	131
a. Registro contable de las dotaciones	131
b. Registro de aplicaciones y regularizaciones	132
c. Soporte documental para auditoría y due diligence	133
3. Gestión de tesorería asociada al FF&E Reserve	133
a. Efectos sobre caja disponible y liquidez del activo	133
b. Compatibilidad con necesidades operativas del hotel	134
c. Riesgos de utilizar la reserva como fuente de caja encubierta	135
4. Reporting periódico a propietario, inversor y financiador	136
a. Informes mensuales, trimestrales y anuales	136
b. Indicadores de saldo, consumo, previsión y suficiencia	137
c. Explicación de incidencias y desviaciones	137
5. Cuadros de mando para la gestión del FF&E Reserve	138
a. KPIs financieros, técnicos y de ejecución	138
b. Alarmas tempranas de infra-reserva o sobreconsumo	139
c. Comparativas históricas y benchmarking	140
6. Auditoría interna del ciclo de gestión del fondo	140
a. Revisión de políticas y procedimientos	140
b. Verificación de autorizaciones y soportes	141
c. Recomendaciones de mejora continua	141
PARTE CUARTA.	143
USOS ADMISIBLES DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD, LÍMITES Y ZONAS GRISES.....	143
Capítulo 7: Usos admisibles del FF&E Reserve en hoteles: reposiciones elegibles y criterios de imputación	143
1. Principios generales de elegibilidad del gasto	143

a. Reposición frente a mejora	143
b. Necesidad, recurrencia y vinculación con el activo hotelero	144
c. Criterios de imputación razonable al fondo	145
2. Actuaciones admisibles en habitaciones y baños.....	146
a. Mobiliario, colchones, textiles y carpintería ligera	146
b. Reposición de acabados, iluminación y elementos decorativos	147
c. Sustituciones tecnológicas asociadas a la experiencia del huésped	148
3. Actuaciones admisibles en zonas comunes y áreas públicas	149
a. Recepción, lobby, restauración y salas	149
b. Mobiliario exterior, terrazas y áreas de ocio	150
c. Renovaciones parciales por deterioro funcional o estético	150
4. Actuaciones admisibles en back of house y áreas de servicio.....	151
a. Mobiliario y equipamiento no estructural.....	151
b. Elementos de apoyo operativo y servicio.....	152
c. Condiciones para su imputación al FF&E Reserve	152
5. Tecnología, digitalización y equipamiento: supuestos admisibles	153
a. TV, cerraduras, telefonía y equipamiento de habitaciones.....	153
b. Hardware y dispositivos de uso hotelero recurrente	153
c. Límites entre renovación funcional y transformación tecnológica	153
6. Matrices de decisión para aprobar usos admisibles.....	154
a. Árbol de decisión técnico-financiero	154
b. Test de vida útil, recurrencia e impacto comercial	154
c. Protocolos de aprobación documentada	155
Capítulo 8: Gastos no admisibles, zonas grises y conflictos de imputación del FF&E Reserve en hoteles	156
1. Gastos claramente no admisibles con cargo al FF&E Reserve.....	156
a. Reparaciones ordinarias y mantenimiento corriente.....	156
b. Gastos operativos, consumibles y suministros.....	157
c. Inversiones estructurales ajenas al ámbito FF&E	158
2. Diferencia entre reposición, reforma, reposicionamiento y expansión.....	159
a. Criterios para separar simple reemplazo de mejora	159
b. Actuaciones que elevan categoría o cambian concepto del hotel	160
c. Cuándo debe imputarse el gasto a CAPEX extraordinario	161
3. Zonas grises más habituales en la práctica hotelera	161
a. Renovaciones integrales por fases	161
b. Actuaciones vinculadas a eficiencia energética y sostenibilidad	162
c. Equipos híbridos entre FF&E, OS&E y M&E	163
4. Conflictos entre propietario y operador sobre la elegibilidad del gasto.....	163
a. Discrepancias por alcance, timing e importe	163
b. Uso del fondo para cubrir carencias operativas del gestor	164
c. Criterios para documentar y resolver controversias	164
5. Asignación entre FF&E Reserve, CAPEX extraordinario y presupuesto operativo	165
a. Métodos de reparto y segmentación de partidas	165
b. Tratamiento de proyectos mixtos	166
c. Evitación de dobles imputaciones o vacíos presupuestarios.....	166
6. Políticas y manuales internos para reducir zonas grises.....	167

a. Definiciones contractuales claras	167
b. Catálogos de gastos admisibles y no admisibles	167
c. Procedimientos de consulta y precedentes internos	167

PARTE QUINTA.169

CONTROL DEL CAPEX HOTELERO VINCULADO AL FF&E RESERVE: PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y DESVIACIONES.....169

Capítulo 9: Planificación del CAPEX hotelero financiado con FF&E Reserve: priorización, programación y coordinación.....169

1. El plan anual y plurianual de CAPEX del hotel	169
a. Relación entre plan de CAPEX y saldo disponible en la reserva	169
b. Priorización por criticidad, retorno e impacto operativo	171
c. Coordinación con presupuesto anual y plan estratégico del activo	172
2. Inventario técnico como base del plan de reposición	173
a. Levantamiento por familias de activos	173
b. Estado de conservación, vida útil remanente y criticidad	174
c. Calendario de sustitución por ciclos	175
3. Integración del FF&E Reserve con PIP y exigencias de marca	175
a. Coordinación con brand standards y auditorías de marca	175
b. Planificación de inversiones obligatorias y recomendadas	176
c. Riesgos de incompatibilidad entre fondo disponible y exigencia de marca	177
4. Priorización de actuaciones en entornos de restricción presupuestaria.....	177
a. Criterios de urgencia técnica y comercial	177
b. Selección de actuaciones por retorno e impacto en reputación	178
c. Planes por fases y aplazamiento controlado	179
5. Programación de obras y compras con mínimo impacto en explotación	179
a. Ejecución por temporadas y ventanas operativas.....	179
b. Coordinación con ocupación, eventos y estacionalidad	180
c. Medidas para reducir pérdida de ingresos durante la ejecución	180
6. Comité de inversión y toma de decisiones sobre CAPEX	181
a. Composición y competencias	181
b. Información mínima para aprobar proyectos	181
c. Seguimiento posterior a la aprobación.....	182

Capítulo 10: Control del CAPEX hotelero con cargo al FF&E Reserve: compras, contratación, ejecución y cierre183

1. Modelos de contratación y compra para proyectos de reposición.....	183
a. Compra directa, licitación comparada y marco homologado	183
b. Criterios de selección de proveedores	184
c. Reglas de transparencia y competencia	186
2. Presupuestos, comparativos y adjudicación	186
a. Contenido mínimo del expediente de compra	186
b. Análisis comparativo de ofertas	187
c. Justificación de adjudicación y control del importe	188
3. Ejecución, certificaciones y control de avance	189
a. Hitos de suministro e instalación	189
b. Certificaciones parciales y finales.....	189

c. Validación técnica de calidad y conformidad	190
4. Gestión de desviaciones, incidencias y órdenes de cambio	191
a. Identificación temprana de sobrecostos	191
b. Procedimiento de aprobación de cambios.....	191
c. Reasignación presupuestaria y contingencias	192
5. Cierre económico y documental del proyecto financiado con la reserva	192
a. Liquidación final y conciliación de facturas	192
b. Archivo de contratos, albaranes y actas.....	193
c. Actualización del inventario y de la vida útil remanente.....	193
6. Evaluación posterior de resultados del CAPEX ejecutado.....	194
a. Revisión del cumplimiento de objetivos.....	194
b. Impacto en operación, imagen y satisfacción cliente	194
c. Lecciones aprendidas para ciclos futuros	195
PARTE SEXTA.	196
AUDITORÍA DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: REPORTING, CUMPLIMIENTO, RIESGOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	196
Capítulo 11: Auditoría del FF&E Reserve en hoteles: revisión técnica, financiera, contractual y documental	196
1. Objetivos y alcance de la auditoría del FF&E Reserve	196
a. Verificación de suficiencia del fondo	196
b. Revisión de elegibilidad del gasto	197
c. Comprobación de cumplimiento contractual y procedimental.....	198
2. Auditoría técnica del plan de reposiciones y del CAPEX ejecutado	199
a. Contraste entre estado real del activo y actuaciones realizadas	199
b. Revisión de vida útil y necesidad efectiva de reemplazo	200
c. Detección de CAPEX diferido u oculto	200
3. Auditoría financiera y de tesorería del fondo	201
a. Conciliación de dotaciones, aplicaciones y saldos.....	201
b. Revisión de desviaciones y uso indebido de recursos	202
c. Coherencia entre reporting y realidad económica	202
4. Auditoría contractual y de cumplimiento	203
a. Revisión de cláusulas de reserva y autorización.....	203
b. Cumplimiento de estándares de marca y compromisos con inversores.....	204
c. Identificación de incumplimientos y remedios posibles.....	204
5. Riesgos críticos asociados al FF&E Reserve.....	205
a. Infra-reserva crónica	205
b. Sobreutilización o desvío del fondo	205
c. Falta de documentación o de control interno	206
6. Informe de auditoría y plan de acción correctora	206
a. Estructura del informe.....	206
b. Hallazgos, priorización y recomendaciones	207
c. Seguimiento de medidas correctoras	207
Capítulo 12: Conflictos y negociación sobre el FF&E Reserve en hoteles: disputas, remedios y estrategias de resolución	209

1. Tipología de conflictos en torno al FF&E Reserve	209
a. Disputas por cálculo del porcentaje de dotación	209
b. Disputas por gastos admisibles y timing de reposiciones	210
c. Disputas por control y custodia del fondo	211
2. Conflictos entre propietario y operador	212
a. Falta de transparencia en la utilización del fondo	212
b. Prioridades divergentes entre rentabilidad a corto y largo plazo	212
c. Mecanismos de revisión y escalado	213
3. Conflictos con la marca, el franquiciador o el arrendatario	214
a. Exigencias de PIP sin cobertura suficiente de reserva	214
b. Requerimientos de imagen frente a realidad financiera	215
c. Negociación de calendarios, exenciones o fases	215
4. Remedios contractuales y económicos	216
a. Regularización de saldos	216
b. Obligación de dotación extraordinaria	216
c. Suspensión, compensación o reclamación de daños	217
5. Estrategias de negociación preventiva	217
a. Definiciones contractuales precisas	217
b. Protocolos de reporting y aprobación	218
c. Uso de comités, peritos y opiniones técnicas independientes	218
6. Resolución de controversias en operaciones internacionales	219
a. Mediación, peritaje, arbitraje y jurisdicción	219
b. Gestión probatoria de expedientes de FF&E Reserve	219
c. Buenas prácticas para evitar litigios	220
PARTE SÉPTIMA.	221
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS	
ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX	221
Capítulo 13: Checklists de diagnóstico del FF&E Reserve en hoteles: revisión inicial, suficiencia, elegibilidad y control	221
1. CHECKLIST. Diagnóstico inicial del FF&E Reserve del hotel	221
Sección 1. Datos generales del activo y del encargo de revisión	222
Sección 2. Existencia y claridad de cláusulas contractuales	222
Sección 3. Revisión del saldo histórico y de la política de dotación	223
Sección 4. Verificación del estado real del activo	224
2. CHECKLIST. Suficiencia del fondo y proyección futura	225
Sección 1. Datos base para el análisis de suficiencia	225
Sección 2. Coherencia entre reserva acumulada y necesidades previsibles	226
Sección 3. Revisión de escenarios y sensibilidades	226
Sección 4. Detección de déficit estructural de reserva	227
3. CHECKLIST. Elegibilidad de gastos con cargo al fondo	227
Sección 1. Identificación de la actuación a revisar	228
Sección 2. Test de reposición frente a mejora	228
Sección 3. Validación documental de cada actuación	229
Sección 4. Aprobaciones y trazabilidad	229
4. CHECKLIST. Gobierno y control interno del FF&E Reserve	230



Sección 1. Procedimientos y segregación de funciones	230
Sección 2. Umbrales de autorización y escalado	231
Sección 3. Archivo y reporting	231
5. CHECKLIST. Auditoría rápida para propietario o inversor	232
Sección 1. Riesgos críticos a revisar en una due diligence	232
Sección 2. Señales de alerta de mala gestión	233
Sección 3. Evidencia mínima exigible	233
6. CHECKLIST. Cierre anual del FF&E Reserve	234
Sección 1. Conciliaciones económicas y documentales	234
Sección 2. Revisión del plan ejecutado y pendiente	235
Sección 3. Actualización del plan del ejercicio siguiente	235
Capítulo 14: Formularios financieros y de autorización del FF&E Reserve en hoteles: modelos listos para usar	237
1. FORMULARIO. Política interna de FF&E Reserve	237
Sección 1. Datos generales de la política	238
Sección 2. Objeto, alcance y definiciones	238
Sección 3. Criterios de elegibilidad y exclusión	239
Sección 4. Circuito de aprobación y control	240
2. FORMULARIO. Solicitud de uso del FF&E Reserve	241
Sección 1. Identificación de la actuación	241
Sección 2. Justificación técnica y financiera	242
Sección 3. Firma de responsables y trazabilidad	242
3. FORMULARIO. Presupuesto y comparativo de ofertas	243
Sección 1. Descripción de partida y alcance	243
Sección 2. Comparación de importe, plazo y calidad	244
Sección 3. Recomendación de adjudicación	245
4. FORMULARIO. Aprobación de CAPEX con cargo a la reserva	246
Sección 1. Resumen ejecutivo del proyecto	246
Sección 2. Saldo disponible y efectos sobre el plan plurianual	246
Sección 3. Resolución de aprobación o denegación	247
5. FORMULARIO. Seguimiento mensual del saldo del fondo	248
Sección 1. Dotaciones, aplicaciones y saldo acumulado	248
Sección 2. Compromisos pendientes y previsión	249
Sección 3. Incidencias y alertas	249
6. FORMULARIO. Cierre y liquidación de actuación financiada con la reserva	250
Sección 1. Importe aprobado, ejecutado y desviado	250
Sección 2. Validación técnica y financiera	251
Sección 3. Lecciones aprendidas y actualización de inventario	251
Capítulo 15: Formularios técnicos, operativos y de auditoría del FF&E Reserve y del CAPEX hotelero	253
1. FORMULARIO. Inventario técnico de FF&E por áreas	253
Sección 1. Identificación del activo y ubicación	254
Sección 2. Estado, antigüedad y vida útil estimada	254
Sección 3. Prioridad de reemplazo	256
2. FORMULARIO. Plan plurianual de reposiciones	257



Sección 1. Calendario por familias de activos	257
Sección 2. Importe estimado por ejercicio	258
Sección 3. Justificación de prioridades	258
3. FORMULARIO. Acta de comité de CAPEX y FF&E Reserve	259
Sección 1. Asistentes, asuntos tratados y documentación revisada	259
Sección 2. Decisiones adoptadas y condicionantes	260
Sección 3. Responsables y plazos	260
4. FORMULARIO. Control de ejecución y órdenes de cambio	261
Sección 1. Hitos, incidencias y desviaciones	261
Sección 2. Solicitudes de modificación de alcance o importe	262
Sección 3. Aprobaciones y efectos sobre el presupuesto	263
5. FORMULARIO. Auditoría interna del FF&E Reserve	263
Sección 1. Objetivos y alcance de revisión	264
Sección 2. Hallazgos y clasificación de riesgos	264
Sección 3. Recomendaciones y plan de acción	265
6. FORMULARIO. Informe ejecutivo para propietario, inversor o financiador	266
Sección 1. Estado del fondo y suficiencia proyectada	266
Sección 2. CAPEX ejecutado y pendiente	267
Sección 3. Riesgos, decisiones requeridas y conclusiones	267
PARTE OCTAVA.	269
PRÁCTICA DEL FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX	269
Capítulo 16: Casos prácticos internacionales sobre FF&E Reserve en hoteles: cálculo, gestión, usos admisibles y control del CAPEX	269
1. Casos prácticos de constitución inicial del FF&E Reserve	269
a. Hotel urbano de nueva apertura	269
b. Resort vacacional con fuerte estacionalidad	270
c. Hotel independiente que se incorpora a una marca	271
2. Casos prácticos de revisión del porcentaje y suficiencia del fondo	272
a. Activo con infra-reserva histórica	272
b. Activo reposicionado que requiere recalibración	273
c. Hotel con caída de ingresos y tensión de liquidez	273
3. Casos prácticos de gastos admisibles y no admisibles	274
a. Reposición de habitaciones y zonas comunes	274
b. Proyecto mixto con parte elegible y parte no elegible	275
c. Conflicto por imputación de tecnología y eficiencia energética	275
4. Casos prácticos de control del CAPEX y desviaciones	276
a. Sobrecostos en compras e instalación	276
b. Retrasos de suministro y reprogramación operativa	276
c. Gestión de órdenes de cambio y ampliación de alcance	276
5. Casos prácticos de conflicto entre propietario, operador y marca	277
a. Exigencia de PIP sin saldo suficiente en reserva	277
b. Negativa del propietario a aprobar determinadas reposiciones	277
c. Resolución de discrepancias mediante peritaje o negociación	278
6. Casos prácticos de auditoría y regularización del FF&E Reserve	278



a. Auditoría de un hotel con documentación incompleta.....	278
b. Revisión previa a compraventa o refinanciación	279
c. Plan de acción para corregir déficit, mejorar control y reforzar gobierno	279

Capítulo 17. Casos prácticos del FF&E reserve en hoteles: cálculo, gestión, usos admisibles y control del capex280

Caso práctico 1. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Constitución inicial del fondo en un hotel urbano de nueva apertura.280

Causa del Problema	280
Soluciones Propuestas.....	283
1. Aprobación de una política integral de FF&E Reserve con rango operativo y financiero	283
2. Cálculo de la reserva mediante modelo híbrido: senda porcentual de explotación más validación técnica por inventario	284
3. Constitución de una cuenta separada y blindaje de la trazabilidad financiera del fondo	286
4. Establecimiento de una matriz técnica de elegibilidad y segmentación de gastos	287
5. Implantación de un sistema de reporting periódico y revisión anual de suficiencia	288
6. Coordinación entre FF&E Reserve, presupuesto operativo y plan plurianual de CAPEX	289
Consecuencias Previstas.....	290
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	292
Lecciones Aprendidas	294

Caso práctico 2. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Constitución inicial del fondo en un resort vacacional con fuerte estacionalidad. 298

Causa del Problema	298
Soluciones Propuestas.....	300
1. Reconfiguración del modelo de cálculo del FF&E Reserve para adaptarlo a la estacionalidad del resort	300
2. Segregación financiera del fondo y establecimiento de un calendario reforzado de acumulación previa a temporada alta	302
3. Creación de una política específica de elegibilidad para activos de exterior, áreas vacacionales y proyectos estacionales.....	303
4. Implantación de un comité estacional de FF&E y CAPEX con decisiones anticipadas de priorización.....	304
5. Diseño de un sistema de control documental y de cierre específico para reposiciones por campañas.....	305
6. Revisión contractual con la marca y el operador para alinear exigencias de imagen con suficiencia real del fondo.....	306
Consecuencias Previstas.....	307
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	308
Lecciones Aprendidas	311

Caso práctico 3. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Incorporación de un hotel independiente a una marca internacional y recalibración del fondo de reposición.314

Causa del Problema	314
Soluciones Propuestas.....	316
1. Auditoría técnica, financiera y documental retrospectiva para cuantificar el déficit histórico de reposición	316
2. Segmentación estricta entre déficit histórico, PIP de entrada y fondo recurrente futuro	318
3. Recalibración del porcentaje de FF&E Reserve sobre el nuevo escenario de explotación bajo marca.....	319
4. Constitución de cuenta segregada y protocolo reforzado de autorización para evitar usos impropios del fondo.....	320
5. Elaboración de una matriz de elegibilidad específica para la transición de independiente a marca	321
6. Programa de regularización del déficit histórico sin vaciar la caja operativa del hotel	322
Consecuencias Previstas.....	324

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	326
Lecciones Aprendidas.....	329

Caso práctico 4. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Regularización de una infra-reserva histórica en un hotel maduro con deterioro

acumulado.	333
Causa del Problema	333
Soluciones Propuestas.....	335
1. Auditoría de infra-reserva histórica con cuantificación separada de déficit de fondo y déficit de reposición.....	335
2. Aprobación de un plan de regularización en tres bolsas diferenciadas	336
3. Recalibración del porcentaje de FF&E Reserve y revisión de la base de cálculo	337
4. Constitución inmediata de cuenta segregada y reconstrucción de la trazabilidad financiera.....	338
5. Priorización de las actuaciones de regularización por criticidad, visibilidad e impacto comercial	339
6. Implantación de un comité de regularización y de un procedimiento reforzado de aprobación.....	340
7. Reporting trimestral de suficiencia, regularización y ejecución	341
Consecuencias Previstas.....	342
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	344
Lecciones Aprendidas.....	346

Caso práctico 5. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Recalibración del fondo tras el reposicionamiento de un hotel que había elevado su categoría comercial.

Causa del Problema.....	350
Soluciones Propuestas.....	352
1. Auditoría postreposicionamiento para redefinir el punto de partida del nuevo ciclo de vida del activo.....	352
2. Revisión del porcentaje de FF&E Reserve con modelo dual: fase de digestión y fase estabilizada...	354
3. Elaboración de un plan plurianual de reposición específico para activos reposicionados y activos heredados	355
4. Creación de una matriz de elegibilidad específica para el periodo posterior al reposicionamiento .	356
5. Implantación de una reserva financiera segregada con subcuentas analíticas por familias críticas .	357
6. Comité de suficiencia y revisión anual del fondo con participación de asset management, operación y técnico externo	358
7. Integración del FF&E Reserve recalibrado con la narrativa financiera del activo y con sus covenants.....	359
Consecuencias Previstas.....	360
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	362
Lecciones Aprendidas	365

Caso práctico 6. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Revisión del fondo en un hotel con caída de ingresos y tensión de liquidez sin deteriorar el activo.

Causa del Problema	369
Soluciones Propuestas.....	371
1. Auditoría de suficiencia del fondo bajo escenario de estrés y redefinición de necesidades ineludibles.....	371
2. Rediseño temporal de la política de dotación: mantenimiento de la disciplina con ajuste de ritmo, no de principio	373
3. Blindaje del saldo existente y prohibición de usos no elegibles en contexto de estrés	374
4. Priorización del CAPEX elegible en dos anillos: defensa del producto y sostenimiento comercial ...	375
5. Integración del fondo con un plan de recuperación comercial y financiera del activo	376
6. Revisión de la elegibilidad para evitar cargar al fondo ineficiencias operativas disfrazadas	377
7. Reporting extraordinario de suficiencia, liquidez y recuperación de valor	377
Consecuencias Previstas.....	378
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	380
Lecciones Aprendidas	383

Caso práctico 7. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Determinación de gastos admisibles en la reposición de habitaciones y zonas comunes sin confundir mantenimiento, mejora y CAPEX extraordinario.387

Causa del Problema	387
Soluciones Propuestas.....	389
1. Desagregación integral del paquete de actuaciones y reconstrucción del expediente por partidas homogéneas	389
2. Aplicación de una matriz técnica de elegibilidad por familias de activos y naturaleza de la actuación.....	390
3. Segmentación económica obligatoria de proyectos mixtos y prohibición de presupuestos globales cerrados	392
4. Definición de criterios específicos para habitaciones y baños: reposición frente a conservación ordinaria	393
5. Definición de criterios específicos para lobby, restaurante y zonas comunes: reposición funcional frente a micro-reposicionamiento.....	394
6. Comité extraordinario de elegibilidad y priorización para resolver conflictos entre propiedad y operador	395
Consecuencias Previstas.....	397
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	399
Lecciones Aprendidas.....	401

Caso práctico 8. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Segmentación de un proyecto mixto de renovación hotelera con parte elegible y parte no elegible.....405

Causa del Problema	405
Soluciones Propuestas.....	408
1. Replanteamiento completo del expediente sobre lógica de segmentación funcional y no sobre lógica de proyecto único	408
2. Aplicación de un test de elegibilidad reforzado para tecnología, eficiencia energética y digitalización.....	409
3. Separación estricta entre reposición equivalente, mejora incremental y reposicionamiento estético.....	410
4. Tratamiento específico de costes accesorios, desmontajes, remates y trabajos de acompañamiento.....	412
5. Creación de tres bolsas financieras independientes dentro del proyecto.....	413
6. Priorización del gasto elegible en función de criticidad y protección del saldo futuro del fondo	414
7. Implantación de un protocolo permanente para proyectos mixtos y precedentes internos vinculantes.....	415
Consecuencias Previstas.....	416
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	418
Lecciones Aprendidas.....	420

Caso práctico 9. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Conflicto por imputación de tecnología y eficiencia energética entre FF&E Reserve, CAPEX extraordinario y presupuesto operativo.424

Causa del Problema	424
Soluciones Propuestas.....	427
1. Descomposición del proyecto en cuatro universos de imputación económica y funcional	427
2. Creación de un test reforzado de elegibilidad tecnológica para distinguir reposición razonable, upgrading y transformación	428
3. Matriz específica de elegibilidad para inversiones de eficiencia energética y sostenibilidad	430
4. Tratamiento diferenciado de operación, back of house y tecnología interna	431
5. Segmentación de costes accesorios, software, licencias y puesta en marcha.....	432
6. Constitución de tres bolsas financieras y aprobación dual del proyecto.....	433
7. Creación de un protocolo permanente para conflictos de imputación tecnológica y ESG.....	434
Consecuencias Previstas.....	435
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	437
Lecciones Aprendidas.....	439

Caso práctico 10. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Sobrecostes en compras e instalación de reposiciones financiadas con el fondo. .444

Causa del Problema	444
Soluciones Propuestas.....	447
1. Auditoría inmediata de desviaciones y congelación temporal de nuevas adjudicaciones no críticas	447
2. Revisión partida por partida del coste total puesto en servicio, no solo del precio de suministro ...	448
3. Matriz de imputación de sobrecostes: admisible, parcialmente admisible, no admisible y responsable interno	450
4. Reasignación del programa anual por niveles de criticidad y retorno reputacional.....	451
5. Implantación de un procedimiento reforzado de órdenes de cambio y desviaciones en proyectos con cargo al fondo	452
6. Revisión del modelo de compras: comparativo de coste completo, concurrencia mínima y homologación de proveedores	453
7. Reporting extraordinario a propiedad y financiador sobre saldo, desviaciones y suficiencia proyectada	454
Consecuencias Previstas.....	455
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	457
Lecciones Aprendidas	459

Caso práctico 11. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Retrasos de suministro y reprogramación operativa en reposiciones financiadas con el fondo.463

Causa del Problema	463
Soluciones Propuestas.....	466
1. Activación de un comité de contingencia con suspensión de la planificación ordinaria y rediseño del calendario por criticidad comercial.....	466
2. Reclasificación de las partidas afectadas en función de su criticidad operativa y su capacidad de sustitución temporal.....	467
3. Aprobación de soluciones puente estrictamente limitadas, con separación entre coste admisible de continuidad y coste impropio de urgencia	468
4. Revisión contractual y económica de los proveedores para imputar responsabilidades, descuentos, penalizaciones o absorción parcial de costes	470
5. Matriz de imputación de costes adicionales derivados del retraso: coste admisible, coste compartido, coste operativo y coste no admisible	471
6. Reprogramación financiera del plan anual y protección de la suficiencia futura del fondo.....	472
7. Implantación de un protocolo permanente de riesgo de suministro y ventanas operativas en proyectos con cargo al fondo	473
Consecuencias Previstas.....	474
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	476
Lecciones Aprendidas	478

Caso práctico 12. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Gestión de órdenes de cambio y ampliación de alcance en un programa de reposición financiado con el fondo.482

Causa del Problema	482
Soluciones Propuestas.....	485
1. Suspensión inmediata de la aprobación automática de órdenes de cambio y creación de un registro único de desviaciones de alcance	485
2. Clasificación técnica y económica de las órdenes de cambio en cinco categorías de imputación	486
3. Matriz de decisión para determinar si una orden de cambio puede ser financiada con cargo al FF&E Reserve	487
4. Separación entre ampliación de alcance por necesidad patrimonial y ampliación por coherencia estética o conveniencia comercial.....	488

5. Tratamiento específico de errores de medición y deficiencias del expediente inicial.....	490
6. Reasignación financiera del proyecto y establecimiento de un techo máximo de absorción de órdenes de cambio por el fondo.....	491
7. Protocolo permanente de órdenes de cambio en proyectos financiados con el FF&E Reserve.....	492
Consecuencias Previstas.....	493
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	495
Lecciones Aprendidas.....	497

Caso práctico 13. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Auditoría de un hotel con documentación incompleta y reconstrucción del historial del fondo.501

Causa del Problema.....	501
Soluciones Propuestas.....	503
1. Auditoría forense del FF&E Reserve con reconstrucción económica, bancaria y documental del fondo.....	503
2. Clasificación de la evidencia en niveles de fiabilidad para determinar qué saldo y qué aplicaciones podían considerarse acreditados.....	505
3. Revisión técnica del activo para identificar posibles CAPEX diferidos y validar si las aplicaciones históricas eran coherentes con el estado físico actual.....	506
4. Acuerdo de regularización inicial del fondo con fijación de un saldo de salida prudente y una bolsa separada de contingencia histórica	507
5. Revisión retroactiva de elegibilidad de los principales usos históricos del fondo y separación entre reposición, mantenimiento y mejora.....	508
6. Implantación de un nuevo modelo de gobierno del fondo: cuenta segregada real, expediente único y trazabilidad integral	509
7. Elaboración de un informe de apertura patrimonial del FF&E Reserve para comprador, operador, auditor y financiador	510
Consecuencias Previstas.....	511
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	513
Lecciones Aprendidas.....	515

Caso práctico 14. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Revisión del fondo antes de una refinanciación para detectar déficit ocultos y reforzar la posición frente al financiador.519

Causa del Problema.....	519
Soluciones Propuestas.....	521
1. Due diligence interna del FF&E Reserve previa a la refinanciación con enfoque técnico, financiero y contractual	521
2. Verificación del saldo real disponible y separación entre saldo libre, saldo comprometido y saldo teórico no bancable.....	522
3. Modelización plurianual del fondo a 5 y 10 años para verificar suficiencia frente a la nueva financiación	523
4. Revisión retrospectiva de las principales aplicaciones históricas para medir disciplina de uso y depurar zonas grises	525
5. Identificación expresa del CAPEX diferido y separación entre necesidades financiables con el fondo y necesidades extraordinarias	526
6. Revisión de la política futura del fondo y propuesta de mejora del porcentaje, del reporting y de los covenants internos	527
7. Elaboración de un informe de "FF&E Reserve readiness" para financiador, auditor y comité de inversión	528
Consecuencias Previstas.....	529
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	531
Lecciones Aprendidas.....	533

Caso práctico 15. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL

DEL CAPEX." Plan de acción correctora para resolver un déficit del fondo, reforzar el control interno y restablecer la confianza entre propiedad, operador y financiador.537

Causa del Problema	537
Soluciones Propuestas.....	539
1. Elaboración de un plan director de regularización del FF&E Reserve con horizonte a 36 meses	539
2. Regularización financiera del déficit mediante combinación de mayor dotación, aportación extraordinaria y reprogramación de usos.....	540
3. Priorización técnica de las necesidades en tres anillos de actuación	541
4. Implantación de un comité reforzado de FF&E Reserve con doble validación técnica y financiera..	542
5. Nuevo protocolo documental con expediente único, matriz de elegibilidad y archivo centralizado	543
6. Revisión del inventario técnico y creación de un cuadro de mando de suficiencia del fondo	544
7. Acuerdo de transparencia con el financiador y plan de reporting reforzado a 24 meses	545
Consecuencias Previstas.....	546
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	548
Lecciones Aprendidas	550

Caso práctico 16. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Exigencia de un PIP de marca sin saldo suficiente en la reserva y negociación para evitar un deterioro del activo.....554

Causa del Problema	554
Soluciones Propuestas.....	556
1. Auditoría independiente del PIP para descomponerlo en reposición elegible, déficit histórico, mejora de estándar y CAPEX extraordinario	556
2. Revisión de la suficiencia real del fondo y fijación de un perímetro máximo prudente de uso del FF&E Reserve	558
3. Negociación con la marca para convertir el PIP en un plan por fases, distinguiendo obligaciones inmediatas, compromisos diferidos y actuaciones recomendadas	559
4. Estructuración financiera del cumplimiento del PIP en cuatro bolsas separadas	560
5. Revisión del porcentaje de dotación y refuerzo del fondo para que el hotel no vuelva a quedar desalineado tras el PIP	561
6. Protocolo de elegibilidad específico para PIP, marcas y proyectos mixtos	562
7. Acuerdo tripartito de seguimiento entre propiedad, operador y marca, con reporting reforzado y revisión semestral.....	562
Consecuencias Previstas.....	563
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	565
Lecciones Aprendidas	567

Caso práctico 17. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Negativa del propietario a aprobar reposiciones críticas y conflicto con el operador sobre el uso del fondo.572

Causa del Problema	572
Soluciones Propuestas.....	575
1. Auditoría independiente de criticidad para separar reposiciones imprescindibles, reposiciones convenientes y actuaciones diferibles	575
2. Revisión de la suficiencia real del fondo a 24 y 36 meses para demostrar que aprobar determinadas reposiciones no implicaba vaciar irresponsablemente la reserva	576
3. Conversión del conflicto en una decisión por fases: aprobación inmediata de reposiciones críticas, calendario vinculante para las importantes y revisión posterior de las convenientes	577
4. Creación de una matriz específica para casos de negativa de propiedad: elegibilidad, criticidad, impacto en valor y coste de diferimiento	578
5. Definición del coste de no aprobar: cuantificación del CAPEX diferido, del deterioro reputacional y de la pérdida de valor	579
6. Restablecimiento de la confianza mediante un acuerdo formal de gobierno entre propiedad y operador	

sobre el uso del fondo	580
7. Información estructurada al financiador y a la marca para evitar que la negativa histórica se interpretara como desatención patrimonial del activo.....	581
Consecuencias Previstas.....	582
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	584
Lecciones Aprendidas.....	585
Caso práctico 18. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Resolución de discrepancias entre propiedad, operador y marca mediante peritaje técnico-financiero y negociación estructurada.....	590
Causa del Problema.....	590
Soluciones Propuestas.....	592
1. Activación de un procedimiento formal de peritaje técnico-financiero independiente.....	592
2. Definición previa del perímetro del conflicto y exclusión de materias no controvertidas	593
3. Aplicación de una matriz pericial de cuatro universos: elegible inmediato, elegible diferible, mixto segmentable y no elegible	594
4. Cálculo del coste del diferimiento y del coste del sobregasto para apoyar una negociación racional.....	595
5. Negociación estructurada en dos mesas: mesa técnica y mesa económica-relacional.....	596
6. Acuerdo de resolución: aprobación parcial inmediata, segmentación de mixtos, diferimiento calendarizado y compromiso de revisión futura.....	597
7. Incorporación de una cláusula operativa de peritaje rápido para futuros desacuerdos sobre FF&E Reserve	599
Consecuencias Previstas.....	599
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	601
Lecciones Aprendidas.....	603
Caso práctico 19. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Reparto del fondo en un hotel arrendado y conflicto entre arrendador y arrendatario por reposiciones ordinarias y extraordinarias.	607
Causa del Problema.....	607
Soluciones Propuestas.....	610
1. Reconstrucción jurídica y económica del régimen de reserva dentro del contrato de arrendamiento.....	610
2. Separación entre obligación de mantenimiento del arrendatario, reposición ordinaria con cargo a la reserva y CAPEX extraordinario del arrendador	611
3. Constitución formal y retroactiva de una cuenta segregada de reserva con regularización del saldo inicial reconocido	612
4. Revisión de la suficiencia de la reserva y ajuste del porcentaje de dotación dentro del contrato de arrendamiento	613
5. Priorización de actuaciones en dos bloques: defensa del valor del activo y continuidad operativa del arrendatario	614
6. Pacto específico sobre liquidación de la reserva al vencimiento del arrendamiento y sobre tratamiento de inversiones pendientes	615
7. Protocolo conjunto de aprobación, seguimiento y auditoría anual de la reserva en régimen de arrendamiento	616
Consecuencias Previstas.....	617
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	619
Lecciones Aprendidas.....	621
Caso práctico 20. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Descoordinación del fondo en una estructura mixta con propietario, operador, marca e inversor institucional.	625
Causa del Problema.....	625
Soluciones Propuestas.....	627
1. Creación de un mapa de actores, competencias y conflictos para redefinir el gobierno del fondo..	627

2. Implantación de un comité de FF&E Reserve de doble nivel: técnico-operativo y estratégico-patrimonial	628
3. Revisión técnica y financiera del paquete de 1.684.000 € para segmentarlo en reposición ordinaria, déficit histórico, mejora y CAPEX extraordinario	630
4. Modelización de suficiencia del fondo a 36 meses y fijación de un umbral mínimo de cobertura ...	631
5. Acuerdo de financiación en tres bolsas: fondo ordinario, regularización extraordinaria y mejora estratégica	632
6. Acuerdo semestral de seguimiento con la marca y matriz específica para separar observaciones obligatorias, recomendadas y de mejora	633
7. Cláusula interna de resolución rápida y reporting reforzado a financiador e inversores	634
Consecuencias Previstas	634
Resultados de las Medidas Adoptadas	636
Lecciones Aprendidas	637

Caso práctico 21. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Bloqueo del fondo en una joint venture hotelera por pactos de unanimidad, déficits de reposición y conflicto entre socios.....642

Causa del Problema	642
Soluciones Propuestas	645
1. Auditoría externa integral del plan de reposición para separar reposición ordinaria, déficit histórico y mejora de valor de salida	645
2. Reformulación del uso del fondo con umbral patrimonial máximo anual para evitar el veto societario por unanimidad	646
3. Creación de una "bolsa extraordinaria de regularización" financiada fuera del fondo ordinario para absorber parte del déficit histórico	647
4. Segmentación entre reposición ordinaria y mejora estratégica vinculada al valor de salida de la joint venture	648
5. Modificación parcial del pacto de socios para redefinir qué decisiones sobre el fondo requieren unanimidad y cuáles mayoría reforzada	649
6. Implantación de un cuadro de mando específico de joint venture: suficiencia, umbral de cobertura, valor de salida y tensión de marca	650
7. Protocolo de resolución de desacuerdos con peritaje rápido y obligación de propuesta alternativa al veto	651
Consecuencias Previstas	651
Resultados de las Medidas Adoptadas	653
Lecciones Aprendidas	655

Caso práctico 22. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Gestión probatoria del fondo y resolución de controversias en una operación hotelera transfronteriza.659

Causa del Problema	659
Soluciones Propuestas	661
1. Activación de un protocolo interno de preservación probatoria y reconstrucción documental del FF&E Reserve	661
2. Segmentación retrospectiva de los usos históricos del fondo para separar reposición ordinaria, mejora, refresh y gastos impropios	663
3. Activación del escalón contractual de negociación ejecutiva con agenda cerrada y materias separadas	664
4. Mediación técnica sobre el nuevo paquete de 1.148.000 € para clasificar qué parte debía aprobarse, qué parte diferirse y qué parte excluirse del fondo	665
5. Acuerdo de suspensión táctica del arbitraje a cambio de un plan de regularización documental y de un calendario de ejecución parcial	666
6. Elaboración de un expediente arbitral preventivo para reforzar la posición de la propiedad sin judicializar	

prematuramente el conflicto	667
7. Protocolo futuro de gobernanza probatoria internacional del fondo	668
Consecuencias Previstas.....	668
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	670
Lecciones Aprendidas.....	672

Caso práctico 23. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Mediación y peritaje internacional para resolver una disputa sobre porcentaje de dotación, custodia del fondo y usos admisibles en un hotel transfronterizo.676

Causa del Problema	676
Soluciones Propuestas.....	679
1. Activación de una mediación técnico-financiera previa al arbitraje, con suspensión limitada de la controversia	679
2. Reconstrucción del historial del fondo con doble metodología: contractual y económica.....	680
3. Clasificación del saldo en cuatro capas: saldo cierto, saldo condicionado, saldo controvertido y déficit de dotación regularizable	681
4. Revisión pericial de una muestra representativa de actuaciones históricas para depurar usos impropios y fijar criterios de futuro	682
5. Acuerdo provisional de uso del fondo durante la mediación: sólo actuaciones críticas, con techo anual y doble validación	683
6. Mecanismo de regularización del déficit de dotación mediante aportación escalonada y ajuste de la política futura.....	684
7. Acuerdo final de mediación con reserva parcial de arbitraje solo para cuestiones residuales y protocolo reforzado para el futuro.....	684
Consecuencias Previstas.....	685
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	687
Lecciones Aprendidas.....	689

Caso práctico 24. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Arbitraje parcial y acuerdo transaccional sobre el fondo tras la terminación anticipada de un contrato de gestión internacional.693

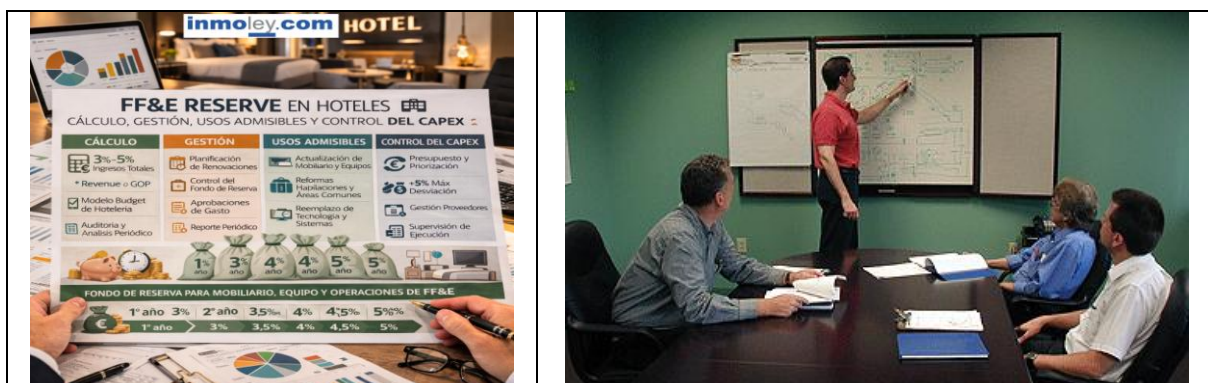
Causa del Problema	693
Soluciones Propuestas.....	696
1. Fragmentación del conflicto para someter a arbitraje solo las cuestiones nucleares y no la totalidad de la relación contractual	696
2. Constitución de una cuenta de retención arbitral y de una cuenta operativa de continuidad para que el hotel no se paralizara.....	697
3. Peritaje arbitral preliminar sobre actuaciones históricas sensibles y proyectos abiertos para estrechar la materia litigiosa	698
4. Pacto transaccional parcial para cerrar la parte más defendible de la controversia y reservar solo un núcleo reducido al árbitro.....	699
5. Desarrollo de una narrativa arbitral centrada en la función patrimonial del fondo y no en reproches generales de gestión	699
6. Acuerdo operativo con el nuevo operador para no heredar contingencias procesales ni proyectos mal clasificados	700
7. Reforma integral del protocolo de gobierno del fondo para blindar el activo tras la controversia ..	701
Consecuencias Previstas.....	702
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	704
Lecciones Aprendidas.....	705

Caso práctico 25. "FF&E RESERVE EN HOTELES: CÁLCULO, GESTIÓN, USOS ADMISIBLES Y CONTROL DEL CAPEX." Regularización integral del fondo en un resort internacional previo a la venta del activo, con auditoría cruzada, negociación con marca, saneamiento de proyectos mixtos y cierre transaccional entre vendedor y comprador.710



Causa del Problema	710
Soluciones Propuestas.....	713
1. Vendor due diligence específica del FF&E Reserve con enfoque técnico, financiero, contractual y transaccional.....	713
2. Revisión de la suficiencia histórica del porcentaje y modelización de una senda realista para un resort vacacional	714
3. Depuración del histórico y clasificación de las aplicaciones en cuatro universos	715
4. Regularización previa a la venta mediante saneamiento del saldo, cierre de proyectos impropios y reetiquetado de proyectos mixtos.....	716
5. Negociación con la marca para clasificar observaciones y evitar que el comprador interpretara un PIP encubierto.....	717
6. Preparación de un data room específico del FF&E Reserve y de un plan de continuidad post-closing para el comprador.....	717
7. Acuerdo transaccional de compraventa sobre el fondo: saldo reconocido, retención limitada y plan de cierre de contingencias	718
Consecuencias Previstas.....	719
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	721
Lecciones Aprendidas	722

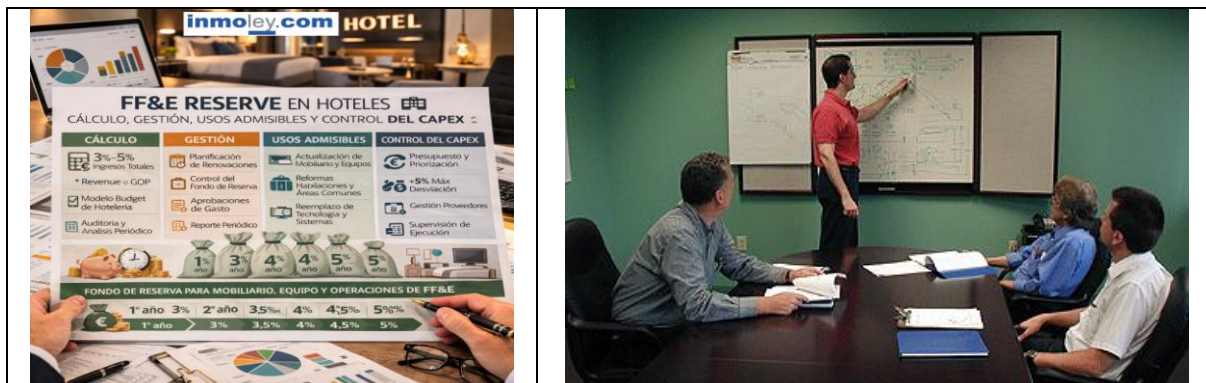
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "FF&E Reserve en hoteles: cálculo, gestión, usos admisibles y control del CAPEX" en 12 puntos:

- Qué es el FF&E Reserve y por qué resulta esencial para preservar el valor del activo hotelero.
- Cómo diferenciar correctamente FF&E Reserve, mantenimiento, reposición y CAPEX.
- Cómo calcular el fondo de reserva según tipología de hotel, ciclo de vida del activo e ingresos de explotación.
- Qué variables técnicas, financieras y operativas influyen en la suficiencia del FF&E Reserve.
- Cómo proyectar el fondo a 5, 10 y 15 años mediante modelos de planificación plurianual.
- Cómo organizar la gestión del FF&E Reserve desde la gobernanza, la tesorería, el control interno y el reporting.
- Qué gastos son admisibles y no admisibles con cargo al FF&E Reserve.
- Cómo segmentar proyectos mixtos entre reposición elegible, mejora y CAPEX extraordinario.
- Cómo planificar, priorizar y ejecutar el CAPEX hotelero financiado con el fondo de reserva.
- Cómo auditar el FF&E Reserve desde la perspectiva técnica, financiera, contractual y documental.
- Cómo prevenir y resolver conflictos entre propietario, operador, marca, arrendatario, inversor y financiador.
- Cómo aplicar formularios, checklists y casos prácticos para implantar un sistema profesional de cálculo, gestión y control del FF&E Reserve.

Introducción.



FF&E RESERVE EN HOTELES: LA DISCIPLINA QUE PROTEGE EL VALOR DEL ACTIVO Y EVITA ERRORES COSTOSOS

En hotelería, muchos activos parecen funcionar razonablemente bien hasta que, de forma casi silenciosa, empiezan a acumular desgaste, obsolescencia comercial, tensiones entre propiedad y operador, dudas sobre qué gastos son realmente admisibles y una creciente distancia entre la imagen del hotel y las exigencias del mercado. En ese momento aflora una realidad que demasiadas veces se ha subestimado: sin una gestión rigurosa del FF&E Reserve, el activo pierde capacidad de defender su posicionamiento, su rentabilidad y su valor patrimonial. No se trata sólo de reservar fondos, sino de saber calcularlos, protegerlos, utilizarlos correctamente y coordinarlos con la estrategia del hotel.

Esta guía práctica ha sido concebida precisamente para dar respuesta a esa necesidad profesional. Ofrece un enfoque completo, técnico y aplicado sobre el FF&E Reserve en hoteles, abordando sus fundamentos, su encaje contractual, su cálculo, su gestión financiera y documental, los usos admisibles y no admisibles del fondo, el control del CAPEX, la auditoría, la resolución de conflictos y la aplicación práctica mediante checklists, formularios y casos reales de trabajo. No es una obra teórica desconectada de la operativa, sino una herramienta pensada para ayudar al profesional a tomar decisiones mejor fundamentadas.

A lo largo de la guía, el lector encontrará una metodología clara para diferenciar reposición, mantenimiento y CAPEX; para proyectar necesidades futuras con mayor precisión; para evitar infra-reservas y usos impropios del fondo; para ordenar la relación entre propietario, operador, marca, financiador e inversor; y para implantar sistemas de control interno, reporting y validación documental que aporten seguridad en la gestión. Todo ello se desarrolla con una orientación eminentemente práctica, pensada para quienes necesitan aplicar criterios sólidos en activos reales y no limitarse a conceptos generales.

Para el profesional del sector, dominar esta materia aporta beneficios muy concretos. Permite proteger mejor el valor del activo, anticipar necesidades de inversión, mejorar la calidad de las decisiones sobre reposición, reducir conflictos



contractuales, reforzar la posición frente a auditorías, financiadores o potenciales compradores y, en definitiva, profesionalizar la gestión patrimonial del hotel. Pero también aporta beneficios menos visibles, aunque igual de importantes: mayor seguridad técnica, mejor capacidad de negociación, más criterio para distinguir prioridades y una visión más completa del equilibrio entre operación, imagen, financiación y conservación del activo.

Por eso, esta guía no debe verse como un simple material de consulta, sino como una inversión en conocimiento especializado. En un entorno hotelero cada vez más exigente, competitivo y sensible a la calidad del producto, contar con herramientas avanzadas para calcular, gestionar y auditar el FF&E Reserve ya no es una ventaja secundaria, sino una necesidad profesional. Quien domina esta materia trabaja con más rigor, decide con más seguridad y protege mejor los intereses económicos y estratégicos del activo.

Estar actualizado, bien informado y apoyado en criterios prácticos marca hoy la diferencia entre una gestión reactiva y una gestión verdaderamente profesional. Esta guía ha sido elaborada para ayudarle a dar ese paso. Si desea reforzar su capacidad de análisis, mejorar la gestión del CAPEX hotelero y disponer de un instrumento útil para la toma de decisiones, está ante una obra diseñada para acompañarle hacia un nivel superior de excelencia en la gestión y en la protección del valor hotelero.