



CURSO/GUÍA PRÁCTICA PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR

**APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS
ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE
RESOLUCIÓN**

800 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?..... 25

Introducción. 26

PARTE PRIMERA. 28

FUNDAMENTOS DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN..... 28

Capítulo 1: Fundamentos del propietario de hotel con operador: estructura de la relación, funciones de cada parte y lógica económica del contrato 28

1. La relación propietario-operador en el negocio hotelero 28

- a. Diferencia entre propiedad del activo, explotación del negocio y gestión de la marca..... 28
- b. Intereses concurrentes y divergentes entre propietario, operador, marca e inversor 30
- c. Riesgos de desalineación en ingresos, costes, CapEx y posicionamiento comercial 33

2. Modelos contractuales del propietario de hotel con operador 35

- a. Contrato de gestión hotelera 35
- b. Contrato de arrendamiento variable o híbrido 37
- c. Contrato con franquicia y gestor tercero 39

3. Reparto de funciones y poderes de decisión 41

- a. Decisiones reservadas al propietario..... 41
- b. Decisiones delegadas al operador 43
- c. Decisiones compartidas y zonas grises de gobernanza 44

4. Objetivos económicos y operativos del contrato 46

- a. Protección del valor del activo 46
- b. Maximización del GOP, NOI y flujo de caja del propietario 47
- c. Sostenibilidad del posicionamiento comercial a medio y largo plazo 48

5. Riesgos típicos de la relación propietario-operador..... 50

- a. Conflictos sobre presupuestos y desviaciones 50
- b. Tensión entre control de gasto y autonomía operativa 51
- c. Discrepancias sobre CapEx, FF&E y reposicionamiento 52

6. Enfoque internacional de la guía para España y Latinoamérica 54

- a. Elementos comunes en contratos internacionales 54
- b. Adaptaciones por práctica de mercado y entorno regulatorio 55
- c. Utilidad de estándares contractuales, técnicos y financieros comparables 57

Capítulo 2: Propietario de hotel con operador: gobierno del activo, órganos de control y marco documental de aprobaciones del propietario..... 59

1. Gobierno del activo hotelero con operador 59

- a. Papel del asset manager del propietario..... 59
- b. Función del general manager y del equipo del operador 62
- c. Coordinación con financiación bancaria, auditores y asesores técnicos..... 64

2. Órganos de seguimiento y supervisión..... 66

- a. Comité de presupuesto y negocio 66
- b. Comité de CapEx y reposición 68

c. Comité de controversias operativas y escalado	70
3. Documentos esenciales de la relación contractual	71
a. Contrato de gestión y anexos operativos	71
b. Manuales de marca, procurement y compliance	73
c. Presupuesto anual, plan de negocio y reporting periódico	75
4. Ciclo anual de control del propietario	78
a. Preparación y aprobación del presupuesto	78
b. Seguimiento mensual y reforecast	79
c. Cierre anual, auditoría y evaluación de desempeño	81
5. Zonas críticas que exigen aprobaciones del propietario claras	83
a. Contrataciones relevantes y proveedores vinculados	83
b. Gastos extraordinarios, litigios y transacciones fuera de mercado	84
c. Inversiones, reformas, endeudamiento y compromisos plurianuales	86
6. Principios para diseñar un buen sistema de aprobaciones	87
a. Claridad material y documental	87
b. Rapidez operativa sin pérdida de control	88
c. Trazabilidad, prueba y prevención de conflictos	90
PARTE SEGUNDA.....	92
APROBACIONES DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: ALCANCE, LÍMITES Y PROCEDIMIENTO	92
<i>Capítulo 3: Aprobaciones del propietario: catálogo de materias reservadas, umbrales y criterios de materialidad.....</i>	92
1. Concepto y finalidad de las aprobaciones del propietario	92
a. Protección del valor del activo y del flujo de caja	92
b. Limitación del riesgo de discrecionalidad del operador	94
c. Equilibrio entre control propietario y agilidad de gestión	96
2. Materias operativas sujetas a aprobación del propietario	97
a. Presupuestos anuales y sus modificaciones relevantes	97
b. Contratos con proveedores estratégicos	99
c. Políticas de compras, gastos y outsourcing	101
3. Materias financieras y patrimoniales sujetas a aprobación.....	103
a. CapEx extraordinario y plurianual	103
b. Uso de FF&E reserve y fondos de reposición	104
c. Endeudamiento operativo, garantías y compromisos fuera de presupuesto	106
4. Materias comerciales y estratégicas sujetas a aprobación	107
a. Reposicionamiento del hotel y cambios de segmento	107
b. Acuerdos comerciales de largo alcance	108
c. Cambios materiales en estándares de marca o propuesta de valor.....	110
5. Umbrales de aprobación y materialidad económica	111
a. Umbrales por importe individual	111
b. Umbrales acumulados por periodo o categoría	112
c. Umbrales cualitativos por impacto reputacional, legal o técnico	113
6. Errores frecuentes al redactar las aprobaciones del propietario	114
a. Listas demasiado genéricas o ambiguas	115
b. Falta de relación entre aprobación y presupuesto aprobado	117

c. Ausencia de consecuencias por ejecución sin aprobación válida	118
Capítulo 4: Procedimiento de las aprobaciones del propietario: solicitud, documentación, plazos, silencio y prueba	120
1. Solicitud formal de aprobación por parte del operador	120
a. Contenido mínimo de la petición	120
b. Documentación financiera y técnica de soporte	122
c. Justificación de necesidad, alternativas y consecuencias	124
2. Estándares documentales para decisiones aprobables	125
a. Memoria explicativa y comparativa de opciones	125
b. Presupuestos comparados y análisis de proveedores	126
c. Impacto esperado en ingresos, costes y activo	128
3. Plazos de respuesta del propietario	129
a. Plazos ordinarios	129
b. Plazos abreviados para urgencias operativas	130
c. Reglas especiales para periodos presupuestarios y cierre de ejercicio	132
4. Silencio, aprobación tácita y aprobación condicionada	133
a. Cuándo puede existir silencio positivo	133
b. Límites del silencio en materias sensibles	134
c. Condiciones suspensivas o correctoras a la aprobación	137
5. Urgencias, emergencias y actuaciones sin aprobación previa	138
a. Supuestos de emergencia técnica o de seguridad	138
b. Deber de mitigación y aviso inmediato al propietario	139
c. Ratificación posterior y control del gasto ejecutado	140
6. Trazabilidad probatoria y archivo contractual	142
a. Evidencia digital y cadena de aprobación	142
b. Actas, correos, plataformas y firmas	143
c. Valor probatorio en controversias futuras	144
PARTE TERCERA.	146
PRESUPUESTOS ANUALES DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: PLANIFICACIÓN, APROBACIÓN Y SEGUIMIENTO	146
Capítulo 5: Presupuestos anuales del propietario de hotel con operador: estructura, metodología y proceso de aprobación	146
1. Función del presupuesto anual en la relación propietario-operador	146
a. Instrumento de control económico	146
b. Base de evaluación del operador	148
c. Límite operativo y financiero del ejercicio	150
2. Contenido mínimo del presupuesto anual hotelero	152
a. Ingresos por departamentos y segmentación comercial	152
b. Gastos operativos directos e indirectos	154
c. EBITDA, GOP, NOI, tesorería e indicadores clave	155
3. Metodología de elaboración presupuestaria	157
a. Datos históricos y benchmarking	157
b. Hipótesis de ocupación, ADR, RevPAR y mix de clientes	159
c. Sensibilidades y escenarios conservador, base y exigente	160

4. Proceso de revisión y negociación entre propietario y operador	161
a. Calendario presupuestario	161
b. Rondas de comentarios y ajustes	163
c. Aprobación final y versión vinculante.....	164
5. Modificación del presupuesto durante el ejercicio	166
a. Reforecast periódico.....	166
b. Desviaciones materiales y revisión extraordinaria	167
c. Ajustes por crisis, mercado o siniestros.....	168
6. Consecuencias del presupuesto no aprobado a tiempo	169
a. Régimen provisional de gasto.....	169
b. Prórroga del presupuesto anterior con ajustes.....	170
c. Riesgos operativos y contractuales del bloqueo presupuestario	171
Capítulo 6: Presupuestos anuales del propietario de hotel con operador: control de desviaciones, reporting y disciplina de ejecución	174
1. Seguimiento mensual del presupuesto aprobado.....	174
a. Cuadro de mando mensual	174
b. Análisis de desviaciones por línea y departamento	176
c. Conciliación entre contabilidad de gestión y contabilidad financiera	177
2. Desviaciones justificadas e injustificadas	179
a. Causas de mercado y estacionalidad	179
b. Decisiones internas del operador.....	180
c. Impacto de mantenimiento diferido o compras mal planificadas.....	181
3. Herramientas de control del propietario.....	183
a. Reporting mensual, trimestral y anual	183
b. Reuniones de revisión y actas de seguimiento	184
c. Indicadores de alerta temprana	185
4. Régimen de autorizaciones para gasto fuera de presupuesto	186
a. Gastos inevitables.....	186
b. Gastos discrecionales	187
c. Gastos extraordinarios y de sustitución urgente.....	188
5. Medidas correctoras ante desviaciones recurrentes.....	189
a. Plan de ahorro y eficiencia	189
b. Reprogramación de partidas	190
c. Sustitución de proveedores o revisión de procesos	190
6. Incidencia de las desviaciones en la relación contractual	191
a. Efectos sobre honorarios variables del operador.....	191
b. Impacto en performance tests o tests de gestión.....	192
c. Posibles remedios contractuales del propietario	193
PARTE CUARTA.	195
PRESUPUESTO, CAPEX Y FF&E DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: INVERSIÓN, REPOSICIÓN Y PROTECCIÓN DEL ACTIVO	195
Capítulo 7: CapEx del propietario de hotel con operador: planificación plurianual, aprobación y control de ejecución	195
1. Concepto de CapEx en hoteles con operador	195

a. CapEx de mantenimiento	195
b. CapEx de reposicionamiento	197
c. CapEx normativo, técnico o de seguridad	198
2. Plan plurianual de inversiones del activo hotelero	201
a. Horizonte temporal y prioridades	201
b. Relación con ciclo de vida del activo	202
c. Integración con estrategia comercial y de marca	203
3. Procedimiento de aprobación del CapEx	205
a. Memoria técnica y económica	205
b. Comparación de alternativas	206
c. Alineación con las aprobaciones del propietario y financiación disponible	207
4. Ejecución del CapEx aprobado	208
a. Calendario de contratación y obra	208
b. Supervisión técnica y certificación	209
c. Control de cambios y sobrecostos	210
5. CapEx urgente y no previsto	211
a. Fallos técnicos críticos	211
b. Cumplimiento normativo sobrevenido	212
c. Actuaciones para evitar cierre, sanción o pérdida de reputación	213
6. Riesgos contractuales del CapEx mal definido	214
a. Confusión entre gasto operativo y CapEx	214
b. Traslado impropio de costes entre partidas	215
c. Disputas sobre titularidad de mejoras y retorno de la inversión	216
Capítulo 8: FF&E reserve y presupuestos de reposición del propietario de hotel con operador: usos admisibles, límites y auditoría	218
1. Naturaleza del FF&E reserve	218
a. Finalidad económica y técnica	218
b. Diferencia respecto de mantenimiento ordinario	220
c. Relación con estándares de marca y competitividad	221
2. Cálculo y dotación del FF&E reserve	223
a. Porcentaje sobre ingresos	223
b. Ajustes por tipología de activo y ciclo de vida	224
c. Reservas mínimas, máximas y periodos de carencia	225
3. Usos admisibles del FF&E reserve	226
a. Sustitución de mobiliario, equipamiento y decoración	226
b. Renovaciones por obsolescencia operativa	227
c. Límites frente a inversiones estructurales o de expansión	228
4. Procedimiento de disposición del fondo	229
a. Propuesta del operador	229
b. Revisión y aprobación del propietario	230
c. Justificación documental y cierre de la inversión	230
5. Auditoría y control del FF&E reserve	231
a. Trazabilidad de entradas y salidas	231
b. Revisión anual por partidas y activos sustituidos	232
c. Conciliación con inventarios y vida útil	233
6. Conflictos frecuentes sobre FF&E reserve	234

a. Uso del fondo para gasto impropio	234
b. Infrautilización que deteriora el activo	235
c. Discusión sobre sobrantes, saldos y destino al final del contrato	236

PARTE QUINTA.238

CONTROL DE COMPRAS Y GASTOS DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: PROCUREMENT, PROVEEDORES Y AUDITORÍA.....238

Capítulo 9: Control de compras del propietario de hotel con operador: procurement, licitación, proveedores y conflictos de interés238

1. Política de compras en hoteles operados por terceros	238
a. Objetivos de eficiencia, calidad y control	238
b. Relación entre autonomía operativa y supervisión del propietario.....	240
c. Compras locales, regionales y centralizadas.....	242
2. Procedimientos de selección de proveedores.....	243
a. Solicitud de ofertas y comparativas	243
b. Criterios técnicos, económicos y reputacionales	245
c. Contratación de proveedores estratégicos.....	246
3. Compras centralizadas del operador o de la marca	247
a. Ventajas de escala y estandarización	247
b. Riesgos de sobreprecio o falta de competencia.....	248
c. Derecho del propietario a revisar condiciones y márgenes	249
4. Proveedores vinculados y conflictos de interés	250
a. Operador, marca y empresas del grupo	250
b. Reglas de transparencia y arm's length.....	251
c. Necesidad de aprobación específica del propietario.....	252
5. Control documental de compras y contrataciones.....	253
a. Órdenes de compra y niveles de autorización	253
b. Contratos marco y anexos técnicos.....	254
c. Registro, archivo y trazabilidad de incidencias	255
6. Auditoría de procurement y medidas correctoras	256
a. Revisión de precios, descuentos y rebates.....	256
b. Benchmarking con mercado comparable.....	257
c. Sustitución de proveedor, rescisión o rediseño del proceso	258

Capítulo 10: Control de gastos del propietario de hotel con operador: clasificación, validación, auditoría y recuperación de importes260

1. Tipología de gastos hoteleros bajo contrato de operador	260
a. Gastos operativos ordinarios.....	260
b. Gastos centralizados, corporativos y asignados	262
c. Gastos extraordinarios, contingentes y litigiosos	263
2. Criterios de imputación y clasificación del gasto	264
a. Gasto del hotel frente a gasto del operador	264
b. Gasto operativo frente a CapEx.....	265
c. Gasto recurrente frente a gasto puntual.....	266
3. Revisión del gasto por el propietario	268
a. Derecho de acceso a facturas y soportes	268
b. Derecho de auditoría financiera y operativa.....	269

c. Límites de confidencialidad y protección de datos.....	270
4. Gastos improcedentes o discutibles.....	271
a. Gastos no presupuestados sin aprobación del propietario.....	271
b. Cargos internos del grupo operador sin justificación suficiente.....	271
c. Duplicidades, overheads y repercusiones opacas.....	272
5. Mecanismos de ajuste y recuperación de importes.....	273
a. Refacturación o abono corrector.....	273
b. Compensación con fees o liquidaciones futuras.....	274
c. Reembolso directo y responsabilidad contractual.....	275
6. Sistemas de control interno recomendables.....	276
a. Matrices de aprobación por importe y categoría.....	276
b. Segregación de funciones y trazabilidad.....	277
c. Cuadros de control para detectar desviaciones y fraude.....	278
PARTE SEXTA.....	280
MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS, ESCALADO Y REMEDIOS.....	280
Capítulo 11: Mecanismos de resolución operativa del propietario de hotel con operador: prevención, escalado interno y comités de decisión.....	280
1. Resolución operativa de controversias en el contrato hotelero.....	280
a. Diferencia entre controversia operativa y controversia jurídica final.....	280
b. Ventajas de resolver sin paralizar la operación.....	282
c. Relación con deber de buena fe y cooperación.....	283
2. Sistemas de prevención de conflictos.....	285
a. Matrices de competencias claras.....	285
b. Calendarios de aprobación y reporting pactados.....	286
c. Reuniones periódicas y alertas tempranas.....	287
3. Escalado interno de discrepancias.....	288
a. Nivel hotel: general manager y asset manager.....	288
b. Nivel regional: responsables corporativos.....	289
c. Nivel decisorio: comité conjunto o dirección superior.....	290
4. Comités de seguimiento y resolución.....	291
a. Composición y reglas de funcionamiento.....	291
b. Materias que pueden decidir.....	292
c. Actas, plazos y obligatoriedad provisional de sus acuerdos.....	293
5. Medidas temporales mientras se resuelve la discrepancia.....	294
a. Continuidad operativa del hotel.....	295
b. Ejecución provisional con reserva de derechos.....	295
c. Limitación del daño y conservación de prueba.....	296
6. Ventajas y límites del escalado contractual.....	297
a. Rapidez y bajo coste.....	297
b. Conservación de la relación comercial.....	298
c. Riesgo de bloqueo si no hay plazos ni consecuencias claras.....	299
Capítulo 12: Expert determination y resolución técnica de controversias del propietario de hotel con operador.....	301

1. La expert determination en contratos hoteleros	301
a. Naturaleza y utilidad práctica	301
b. Diferencias frente a peritaje, mediación y arbitraje	302
c. Materias idóneas para someter a experto independiente	304
2. Controversias apropiadas para decisión experta	305
a. Desviaciones presupuestarias y clasificación de gastos	305
b. Adecuación técnica de CapEx y FF&E	306
c. Precios de mercado, benchmarking y comparables	307
3. Diseño de la cláusula de experto independiente	308
a. Nombramiento, perfil y neutralidad	308
b. Procedimiento, documentación y plazos	309
c. Costes y reparto de honorarios del experto	310
4. Efectos de la decisión del experto.....	311
a. Carácter vinculante o no vinculante	311
b. Ejecución provisional de la decisión	312
c. Impugnación por error manifiesto o exceso de mandato	313
5. Coordinación con otras vías de resolución	314
a. Escalado previo obligatorio	314
b. Compatibilidad con arbitraje o jurisdicción.....	315
c. Suspensión o no de plazos contractuales	316
6. Buenas prácticas para evitar controversias técnicas repetitivas	317
a. Bases de datos comparables y trazabilidad documental.....	317
b. Protocolos de medición y auditoría pactados	318
c. Manuales operativos y financieros anexos al contrato	318
Capítulo 13: Incumplimientos, deadlocks y remedios contractuales del propietario de hotel con operador	320
1. Tipología de incumplimientos relevantes	320
a. Ejecución de gasto sin aprobación del propietario	320
b. Falta de reporting o información suficiente	322
c. Incumplimiento de presupuesto, estándares o controles acordados	323
2. Deadlocks en la relación propietario-operador	324
a. Bloqueo en aprobación de presupuesto	324
b. Bloqueo en CapEx o reposicionamiento.....	325
c. Bloqueo en selección de proveedores o política comercial	326
3. Remedios contractuales del propietario	327
a. Requerimiento de subsanación	327
b. Suspensión de determinadas facultades delegadas.....	328
c. Sustitución de procedimientos o reforzamiento de controles	329
4. Remedios económicos y compensatorios.....	330
a. Ajustes en honorarios del operador	330
b. Reembolso de importes improcedentes	331
c. Daños y perjuicios por mala gestión o incumplimiento.....	332
5. Remedios extremos y salida contractual	333
a. Derechos de terminación por incumplimiento material	333
b. Transición ordenada del operador saliente	334
c. Conservación de datos, contratos y continuidad del negocio	335

6. Prueba, estrategia y documentación del conflicto	336
a. Registro cronológico de hechos.....	336
b. Informes financieros, técnicos y periciales	338
c. Preparación para negociación, arbitraje o litigio.....	339
PARTE SÉPTIMA.	341
PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR EN SITUACIONES ESPECIALES: CRISIS, REPOSICIONAMIENTO Y CAMBIO DE CICLO	341
Capítulo 14: Propietario de hotel con operador: presupuestos, aprobaciones y control de gastos en crisis, reforma y reposicionamiento	341
1. Gestión del presupuesto en situaciones de crisis.....	341
a. Caída abrupta de demanda	341
b. Incremento extraordinario de costes energéticos o laborales.....	344
c. Eventos de fuerza mayor o restricciones operativas	345
2. Reforecast extraordinario y plan de contingencia.....	346
a. Revisión inmediata de hipótesis.....	346
b. Priorización de liquidez y caja	347
c. Reprogramación de inversiones y gasto discrecional	348
3. Aprobaciones del propietario en periodos de tensión	349
a. Umbrales reforzados de autorización	349
b. Control intensivo de compras y pagos	350
c. Aprobaciones aceleradas para decisiones urgentes.....	351
4. CapEx y FF&E en reposicionamiento con hotel en explotación.....	352
a. Compatibilización entre operación e inversión	352
b. Priorización por retorno y urgencia técnica	353
c. Control del impacto en ingresos y reputación	355
5. Renegociación operativa del contrato.....	356
a. Ajuste temporal de procesos y aprobaciones	356
b. Revisión de fees, tests y obligaciones de gasto.....	357
c. Mecanismos transitorios de cooperación reforzada	358
6. Lecciones estructurales tras la crisis o reforma.....	359
a. Cláusulas que conviene reforzar.....	359
b. Información que debe quedar estandarizada	360
c. Nuevo equilibrio entre control propietario y autonomía del operador	361
PARTE OCTAVA.	363
FORMULARIOS Y CHECKLISTS DEL PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN.....	363
Capítulo 15: Checklists del propietario de hotel con operador: aprobaciones del propietario, presupuesto, CapEx, FF&E y control de gastos	363
1. CHECKLIST. Due diligence contractual inicial del propietario en hotel con operador	364
Sección 1. Datos generales del contrato y del activo	364
Sección 2. Materias reservadas al propietario	365
Sección 3. Calendario presupuestario y documental	366
Sección 4. Derechos de auditoría, escalado y remedios	366
Sección 5. Riesgos detectados y recomendaciones de ajuste	367

2. CHECKLIST. Aprobación anual de presupuesto del propietario en hotel con operador	368
Sección 1. Datos de referencia del presupuesto	368
Sección 2. Verificación de hipótesis y comparables	369
Sección 3. Revisión de gastos, inversiones y contingencias	369
Sección 4. Validación final y reservas del propietario	370
3. CHECKLIST. Aprobación de CapEx y FF&E por el propietario.....	371
Sección 1. Identificación de la actuación propuesta	371
Sección 2. Justificación técnica y económica	372
Sección 3. Comparativa de ofertas y retorno esperado	372
Sección 4. Seguimiento de ejecución y cierre documental	373
4. CHECKLIST. Procurement y proveedores del propietario en hotel con operador.....	373
Sección 1. Datos de la contratación revisada	374
Sección 2. Proceso competitivo y trazabilidad	374
Sección 3. Conflictos de interés y vinculaciones	375
Sección 4. Control de descuentos, rebates y márgenes	375
5. CHECKLIST. Auditoría de gastos y reporting del propietario	376
Sección 1. Soportes documentales mínimos	376
Sección 2. Identificación de cargos improcedentes o discutibles	377
Sección 3. Plan de regularización y recuperación de importes	377
6. CHECKLIST. Controversias operativas del propietario en hotel con operador.....	378
Sección 1. Escalado interno y plazos	378
Sección 2. Dossier para experto independiente.....	379
Sección 3. Medidas temporales para asegurar la continuidad operativa	380
Capítulo 16: Formularios y modelos a texto completo del propietario de hotel con operador: aprobaciones del propietario, presupuestos, control de gastos y resolución operativa381	
1. FORMULARIO. Solicitud de aprobación ordinaria	381
Sección 1. Datos generales de la solicitud.....	382
Sección 2. Justificación técnica y económica	382
Sección 3. Comparativa y propuesta de decisión	383
2. FORMULARIO. Solicitud de aprobación urgente	384
Sección 1. Identificación de la urgencia	384
Sección 2. Medida solicitada y alcance limitado	385
Sección 3. Respuesta esperada del propietario	385
3. FORMULARIO. Resolución de aprobación, denegación o aprobación condicionada	386
Sección 1. Identificación de la solicitud resuelta.....	386
Sección 2. Contenido de la resolución.....	386
Sección 3. Instrucciones de cierre y archivo.....	387
4. FORMULARIO. Plantilla de presupuesto anual	387
Sección 1. Datos generales del presupuesto	388
Sección 2. Hipótesis comerciales y operativas	388
Sección 3. Estructura de gasto e inversión	389
5. FORMULARIO. Modelo de memoria justificativa del operador	389
Sección 1. Objeto y contexto de la memoria	390
Sección 2. Justificación de ingresos y gastos	390
Sección 3. Materias sometidas a especial revisión del propietario.....	391
6. FORMULARIO. Reforecast extraordinario.....	391

Sección 1. Activación del reforecast extraordinario	392
Sección 2. Nuevas hipótesis y revisión de caja	392
Sección 3. Solicitudes concretas al propietario	393
7. FORMULARIO. Solicitud de inversión CapEx	393
Sección 1. Datos de la inversión solicitada	393
Sección 2. Justificación técnica y económica	394
Sección 3. Impacto operativo y condiciones propuestas	394
8. FORMULARIO. Solicitud de disposición de FF&E reserve	395
Sección 1. Identificación de la disposición solicitada	395
Sección 2. Elementos a reponer y justificación	395
Sección 3. Validación económica y documental	396
9. FORMULARIO. Certificación de cierre y regularización de importes	396
Sección 1. Datos del expediente cerrado	396
Sección 2. Certificación técnica y económica	397
Sección 3. Regularización de importes	397
10. FORMULARIO. Matriz de ofertas comparadas	398
Sección 1. Datos generales de la comparativa	398
Sección 2. Ofertas comparadas	399
Sección 3. Conclusión de la matriz	399
11. FORMULARIO. Declaración de ausencia de conflicto de interés	400
Sección 1. Datos del declarante y de la contratación	400
Sección 2. Declaración principal	400
Sección 3. Confirmación y archivo	401
12. FORMULARIO. Acta de selección de proveedor	401
Sección 1. Datos de la sesión de selección	401
Sección 2. Síntesis de la comparativa y decisión	402
Sección 3. Próximos pasos y archivo	402
13. FORMULARIO. Requerimiento de soporte documental	403
Sección 1. Datos del requerimiento	403
Sección 2. Documentación expresamente solicitada	404
Sección 3. Advertencia y seguimiento	404
14. FORMULARIO. Notificación de gasto improcedente	405
Sección 1. Identificación del gasto improcedente	405
Sección 2. Fundamento de la improcedencia	405
Sección 3. Medida correctora solicitada	406
15. FORMULARIO. Liquidación de ajuste, compensación o reembolso	406
Sección 1. Datos de la liquidación	406
Sección 2. Mecanismo económico de regularización	407
Sección 3. Cierre y seguimiento	407
16. FORMULARIO. Notificación de discrepancia y activación del escalado	408
Sección 1. Identificación de la discrepancia	408
Sección 2. Fase de escalado activada	408
Sección 3. Medidas provisionales propuestas	409
17. FORMULARIO. Solicitud de expert determination	409
Sección 1. Identificación de la remisión a experto	409
Sección 2. Perfil del experto y documentación remitida	410
Sección 3. Efectos provisionales solicitados	410

18. FORMULARIO. Acta de acuerdo operativo provisional o definitivo	411
Sección 1. Datos de la reunión y de la controversia	411
Sección 2. Contenido del acuerdo	412
Sección 3. Reservas, plazos y archivo	412
PARTE NOVENA.	413
PRACTICA DE PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN.....	413
Capítulo 17: Casos prácticos internacionales del propietario de hotel con operador en España y Latinoamérica.....	413
1. Casos sobre aprobaciones del propietario.....	413
a. Aprobación denegada de proveedor estratégico	413
b. Gasto urgente ejecutado sin aprobación previa	414
c. Controversia por silencio positivo o tácito	415
2. Casos sobre presupuestos anuales y desviaciones.....	416
a. Presupuesto inflado por hipótesis comerciales irreales	416
b. Reforecast extraordinario por caída de demanda	416
c. Bloqueo en la aprobación del presupuesto anual	417
3. Casos sobre CapEx y FF&E	418
a. Uso improcedente del FF&E reserve	418
b. Disputa sobre clasificación entre Opex y CapEx	418
c. Inversión necesaria por exigencia de marca no prevista	419
4. Casos sobre compras y gastos.....	420
a. Proveedor vinculado con sobreprecio	420
b. Cargos corporativos del operador cuestionados por el propietario	420
c. Recuperación de importes por gastos improcedentes	421
5. Casos sobre mecanismos de resolución operativa	422
a. Escalado interno con acuerdo de continuidad	422
b. Expert determination sobre importe y alcance de una inversión	422
c. Deadlock que desemboca en remedios contractuales	423
6. Enseñanzas transversales de los casos prácticos.....	424
a. Cláusulas que mejor funcionan en la práctica	424
b. Errores de diseño contractual que generan conflicto	424
c. Recomendaciones para futuros contratos y renegociaciones	425
Capítulo 18: Casos prácticos del propietario de hotel con operador: aprobaciones del propietario, presupuestos anuales, control de gastos y mecanismos de resolución.....	426
Caso práctico 1. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Denegación de un proveedor estratégico por insuficiencia de soporte económico, riesgo de sobreprecio y conflicto de interés indirecto.	426
Causa del Problema	426
Soluciones Propuestas.....	428
1. Denegación formal y motivada de la solicitud inicial de aprobación.....	428
2. Reapertura del proceso de selección con procedimiento competitivo reforzado.....	429
3. Implantación de una matriz de evaluación técnico-económica ponderada.....	430
4. Aprobación transitoria de un contrato puente para preservar la continuidad operativa.	431

5. Activación del derecho de auditoría sobre compras centralizadas y relaciones comerciales recurrentes.....	432
6. Revisión de la interacción entre presupuesto anual y aprobaciones del propietario.....	433
Consecuencias Previstas.....	433
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	436
Lecciones Aprendidas.....	439

Caso práctico 2. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Ejecución de un gasto urgente sin aprobación previa por avería crítica en la climatización.442

Causa del Problema.....	442
Soluciones Propuestas.....	444
1. Reconocimiento provisional de la emergencia, pero con apertura inmediata de un procedimiento formal de ratificación y revisión ex post.....	444
2. Descomposición técnico-económica del gasto para distinguir reparación urgente, gasto transitorio y partidas de naturaleza CapEx.....	445
3. Aplicación del procedimiento contractual de emergencia con efectos correctores para el futuro. .	446
4. Aprobación parcial ex post de las partidas inevitables y suspensión de las discutibles hasta cierre del expediente.	447
5. Revisión del plan de mantenimiento preventivo y de la política de CapEx diferido.....	447
6. Ajuste económico y reparto de responsabilidades según causa, clasificación y conducta contractual.	448
Consecuencias Previstas.....	449
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	451
Lecciones Aprendidas.....	453

Caso práctico 3. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Controversia por silencio positivo en la aprobación de un contrato de externalización operativa.457

Causa del Problema.....	457
Soluciones Propuestas.....	459
1. Impugnación formal del supuesto silencio positivo y suspensión cautelar de la ejecución plena del contrato.	459
2. Revisión técnico-jurídica del concepto de expediente completo y del cómputo del plazo contractual.	460
3. Transformación del conflicto en un procedimiento acelerado de aprobación expresa con documentación reforzada.....	461
4. Aprobación condicionada de una fase piloto limitada, en lugar de una externalización plena inmediata.	462
5. Activación de un comité de escalado y, subsidiariamente, de una expert determination sobre la validez del silencio y la suficiencia documental.	463
6. Revisión estructural de la cláusula de silencio positivo y del manual de aprobaciones del propietario.	463
Consecuencias Previstas.....	464
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	467
Lecciones Aprendidas.....	469

Caso práctico 4. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Presupuesto anual sobredimensionado por hipótesis comerciales irreales y gasto operativo tensionado.....473

Causa del Problema.....	473
Soluciones Propuestas.....	475
1. Rechazo técnico del presupuesto base y exigencia de reformulación sobre tres escenarios: conservador, base y exigente.	475
2. Introducción de un presupuesto vinculante sobre escenario base, con desbloqueo progresivo de determinadas partidas discrecionales si se cumplen hitos reales de ingresos.	476
3. Revisión independiente de comparables y benchmarking de mercado.	476

4. Separación entre presupuesto operativo y objetivo de gestión del operador.	477
5. Ajuste del sistema de honorarios variables y de evaluación del desempeño.	478
6. Implantación de reforecast trimestral obligatorio y alertas tempranas de desviación.	478
Consecuencias Previstas.....	479
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	481
Lecciones Aprendidas.....	482

Caso práctico 5. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Reforecast extraordinario por caída brusca de demanda y conflicto sobre la reprogramación del gasto. ...485

Causa del Problema	485
Soluciones Propuestas.....	487
1. Exigir un reforecast extraordinario integral, no una mera corrección parcial de ingresos.....	487
2. Crear una matriz de reprogramación del gasto clasificada por prioridad estratégica y reversibilidad.....	488
3. Establecer un régimen extraordinario de aprobaciones del propietario para gastos discrecionales y compromisos no esenciales.	489
4. Activar un comité quincenal de crisis operativo-financiera entre propietario y operador.	489
5. Diseñar un plan dual: protección de ingresos y disciplina de coste.....	490
6. Vincular el desempeño del operador en el segundo semestre a la calidad del reforecast y de su ejecución, no solo al presupuesto original.	491
Consecuencias Previstas.....	491
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	494
Lecciones Aprendidas.....	496

Caso práctico 6. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Bloqueo en la aprobación del presupuesto anual por desacuerdo sobre ingresos, plantilla y CapEx operativo.499

Causa del Problema	499
Soluciones Propuestas.....	501
1. Activación del régimen provisional de presupuesto anterior con ajustes tasados y duración limitada.....	501
2. Reapertura de la negociación presupuestaria sobre un formato único y obligatorio de trabajo.....	502
3. Separación estricta entre Opex, mantenimiento mayor y CapEx sujeto a circuito propio.	503
4. Diseño de una plantilla flexible por ocupación y estacionalidad, en sustitución de una estructura rígida anual.	503
5. Escalado del deadlock a comité conjunto de decisión y mecanismo experto limitado.	504
6. Aprobación por módulos: cierre progresivo de bloques presupuestarios en lugar de acuerdo total único.	505
Consecuencias Previstas.....	506
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	508
Lecciones Aprendidas.....	510

Caso práctico 7. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Utilización impropia del fondo de FF&E para cubrir gasto operativo y reposiciones no elegibles.513

Causa del Problema	513
Soluciones Propuestas.....	515
1. Auditoría integral del fondo de FF&E con revisión retroactiva de las disposiciones discutidas.	515
2. Elaboración de una matriz vinculante de elegibilidad del fondo de FF&E.....	516
3. Suspensión temporal de nuevas disposiciones no urgentes del fondo hasta regularización del sistema.	517
4. Regularización económica de las partidas impropias mediante reimputación, compensación o reconstitución progresiva del fondo.	518
5. Reforzamiento del circuito de aprobaciones del propietario y del expediente documental previo a cada disposición relevante.	518

6. Activación de un mecanismo técnico de resolución para partidas frontera entre FF&E y Opex.....	519
Consecuencias Previstas.....	520
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	522
Lecciones Aprendidas.....	524

Caso práctico 8. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Disputa sobre la clasificación entre gasto operativo y CapEx en la renovación de sistemas y acabados de habitaciones.....527

Causa del Problema.....	527
Soluciones Propuestas.....	529
1. Desagregación técnico-económica exhaustiva del proyecto por unidades funcionales y no por paquetes genéricos.....	529
2. Aplicación de una matriz de clasificación patrimonial con criterios de finalidad, permanencia, escala y efecto en el activo.....	530
3. Separación del proyecto en tres circuitos diferenciados: mantenimiento, FF&E y CapEx.....	531
4. Implantación de un procedimiento de aprobación escalonada por fases y no una autorización única de toda la intervención.....	532
5. Revisión independiente por un técnico experto en hospitality asset management y clasificación económica.....	533
6. Regularización contable y documental de las actuaciones preparatorias ya realizadas sin clasificación cerrada.....	533
Consecuencias Previstas.....	534
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	536
Lecciones Aprendidas.....	539

Caso práctico 9. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Inversión no prevista exigida por la marca para mantener el estándar comercial del hotel.542

Causa del Problema.....	542
Soluciones Propuestas.....	544
1. Exigir la descomposición del requerimiento de marca en niveles de obligatoriedad, urgencia e impacto económico.....	544
2. Elaboración de un expediente técnico-financiero independiente del discurso comercial del operador.....	545
3. Reconducción del paquete a un plan por fases con doble criterio: cumplimiento de marca y protección de caja.....	546
4. Separación rigurosa entre inversión exigida por marca, reposición de FF&E y gasto operativo asociado.....	546
5. Apertura de una negociación tripartita ordenada entre propietario, operador y marca.....	547
6. Diseño de un mecanismo de resolución técnica para discrepancias sobre alcance, prioridad y calendario.....	548
Consecuencias Previstas.....	549
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	551
Lecciones Aprendidas.....	553

Caso práctico 10. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Contratación de un proveedor vinculado al operador con indicios de sobreprecio y falta de plena competencia.....556

Causa del Problema.....	556
Soluciones Propuestas.....	558
1. Auditoría específica de procurement sobre categorías sensibles y revisión del principio de arm's length.....	558
2. Reclasificación del proveedor como proveedor relacionado sujeto a aprobaciones reforzadas del propietario.....	559

3. Licitación comparada inmediata de las categorías con mayor desviación de coste.	560
4. Aprobación condicionada de continuidad temporal del proveedor mientras se resuelve la revisión.	561
5. Mecanismo de ajuste y recuperación de importes si se confirmaba el sobreprecio.	562
6. Reforma del manual de compras y del régimen de aprobaciones del propietario para proveedores relacionados.	563
Consecuencias Previstas.	563
Resultados de las Medidas Adoptadas.	565
Lecciones Aprendidas.	568

Caso práctico 11. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Cargos corporativos del operador cuestionados por el propietario por falta de transparencia, duplicidades y criterios de imputación opacos.

Causa del Problema.	571
Soluciones Propuestas.	573
1. Auditoría específica de cargos corporativos con trazabilidad por servicio, contrato y criterio de reparto.	573
2. Creación de una matriz de clasificación entre costes corporativos repercutibles, no repercutibles y repercutibles solo con condiciones reforzadas.	574
3. Separación entre cargos recurrentes ordinarios y cargos extraordinarios sujetos a aprobaciones del propietario.	575
4. Revisión individual de duplicidades y costes ya retribuidos a través de management fees u otras partidas.	576
5. Establecimiento de un sistema de caps, umbrales y variaciones máximas para cargos corporativos recurrentes.	577
6. Activación de una expert determination para resolver categorías frontera y cálculo de ajustes retrospectivos.	578
Consecuencias Previstas.	578
Resultados de las Medidas Adoptadas.	580
Lecciones Aprendidas.	584

Caso práctico 12. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Recuperación de importes por gastos improcedentes tras auditoría financiera y operativa del hotel.

Causa del Problema.	587
Soluciones Propuestas.	589
1. Clasificación técnica del importe observado en tres bolsas de recuperación: improcedente, discutible y pendiente de soporte.	589
2. Apertura de un procedimiento formal de regularización con plazos, derecho de réplica y obligación de soporte documental adicional.	591
3. Recuperación de importes mediante compensación con management fees, liquidaciones futuras y ajustes directos.	591
4. Aprobación de una matriz de criterios para considerar un gasto "recuperable" y no solo "formalmente defectuoso".	592
5. Activación de un comité extraordinario de discrepancias económicas con capacidad de cerrar acuerdos parciales.	593
6. Recurso a expert determination para las categorías frontera y establecimiento de remedios estructurales posteriores.	594
Consecuencias Previstas.	595
Resultados de las Medidas Adoptadas.	597
Lecciones Aprendidas.	600

Caso práctico 13. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Escalado

interno de una discrepancia operativa con acuerdo provisional de continuidad y reserva de derechos.603

Causa del Problema	603
Soluciones Propuestas.....	605
1. Activación formal del mecanismo de escalado interno previsto en el contrato con delimitación exacta del objeto de la discrepancia.	605
2. Suspensión cautelar parcial de las medidas más sensibles y mantenimiento provisional de aquellas estrictamente necesarias para la continuidad comercial.	606
3. Aprobación de un acuerdo provisional de continuidad operativa con límites económicos, temporales y documentales.	607
4. Constitución de un comité de crisis comercial-financiera con reuniones semanales y capacidad decisoria limitada.	608
5. Reserva expresa del derecho del propietario a revisar posteriormente el impacto económico de las medidas ejecutadas y a reclamar ajustes si se superaban límites o faltaba justificación.....	609
6. Recurso posterior a expert determination limitada sobre la corrección técnica de la estrategia aplicada y la necesidad de remedios contractuales.....	610
Consecuencias Previstas.....	611
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	613
Lecciones Aprendidas.....	616

Caso práctico 14. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Determinación experta sobre el alcance, el importe y la prioridad de una inversión de reposicionamiento parcial.619

Causa del Problema	619
Soluciones Propuestas.....	621
1. Delimitación precisa del objeto de la determinación experta y exclusión de cuestiones ajenas al mandato.....	621
2. Selección de un experto independiente con perfil mixto en hospitality asset management, coste de obra hotelera y benchmark de mercado.....	622
3. Aportación simétrica de documentación y construcción de un expediente contradictorio, pero ordenado.	623
4. Aprobación provisional de actuaciones urgentes no controvertidas mientras se tramitaba la determinación experta.	624
5. Aceptación anticipada de que la decisión experta sería la base de una negociación final, pero no una obligación ciega de financiación total.....	624
6. Conversión del dictamen experto en un plan de ejecución por fases con control reforzado de coste, alcance y cambios.	625
Consecuencias Previstas.....	626
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	628
Lecciones Aprendidas.....	630

Caso práctico 15. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Bloqueo estructural de la relación que desemboca en remedios contractuales progresivos y reordenación del gobierno del activo.633

Causa del Problema	633
Soluciones Propuestas.....	635
1. Construcción de un expediente cronológico integral del conflicto para convertir una percepción difusa en un patrón demostrable de bloqueo.....	635
2. Emisión de un requerimiento formal de subsanación múltiple con identificación de incumplimientos, plazos y consecuencias escalonadas.....	636
3. Implantación de remedios contractuales intermedios: refuerzo temporal de aprobaciones del propietario	

y suspensión parcial de facultades delegadas.	637
4. Ajuste económico y reputacional del operador mediante revisión de incentivos y congelación parcial de componentes variables mientras no se restableciera la gobernanza.	638
5. Activación de un plan de recuperación de la gobernanza con hitos verificables y auditoría de cumplimiento.	640
6. Preparación simultánea y reservada de un escenario de transición del operador por si el deadlock derivaba en terminación.	640
Consecuencias Previstas.....	641
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	643
Lecciones Aprendidas.....	646

Caso práctico 16. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Crisis simultánea de demanda y costes con refuerzo extraordinario de aprobaciones del propietario y renegociación temporal del marco operativo.

Causa del Problema.....	649
Soluciones Propuestas.....	651
1. Activación formal de un "modo crisis" contractual con duración limitada y objeto estrictamente definido.	651
2. Reformulación integral del presupuesto mediante reforecast extraordinario en tres escenarios con medidas automáticas asociadas.	652
3. Refuerzo extraordinario de aprobaciones del propietario en materias de alta sensibilidad económica sin bloquear la gestión ordinaria.	653
4. Reprogramación técnica de CapEx y FF&E con prioridad patrimonial y comercial, evitando deterioro oculto del activo.....	654
5. Renegociación temporal de determinados aspectos del contrato con cláusula de reversión automática al cerrar la crisis.	655
6. Comité extraordinario de crisis con potestad de proponer remedios correctores y preparar una eventual salida si la cooperación reforzada fracasaba.	656
Consecuencias Previstas.....	657
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	659
Lecciones Aprendidas.....	661

Caso práctico 17. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Renegociación temporal de fees, controles de gasto y obligaciones operativas del operador en un reposicionamiento con el hotel abierto.

Causa del Problema.....	664
Soluciones Propuestas.....	666
1. Elaboración de una adenda temporal de "operación en reforma" con delimitación cerrada de su alcance material, económico y temporal.....	666
2. Separación rigurosa entre costes extraordinarios de convivencia con obra y costes propios de la estructura ordinaria del operador.	667
3. Revisión temporal y limitada de métricas de desempeño y de ciertos fees variables, sin desnaturalizar la lógica de incentivos del operador.	668
4. Creación de una política específica de descuentos, compensaciones y gestión reputacional durante la obra, sujeta a aprobaciones del propietario por umbrales acumulados.	669
5. Reprogramación conjunta del calendario de obra y de la estrategia comercial para minimizar destrucción de ADR y proteger la caja del activo.	670
6. Mecanismo de cierre mensual reforzado con conciliación de costes extraordinarios, impacto comercial y reserva de regularización posterior.	671
Consecuencias Previstas.....	672
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	674

Lecciones Aprendidas	676
----------------------------	-----

Caso práctico 18. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Control intensivo de compras, pagos y liquidez en una crisis operativa con tensión de tesorería y riesgo de pérdida de control del activo.679

Causa del Problema	679
Soluciones Propuestas.....	681
1. Activación formal de un protocolo extraordinario de tesorería y pagos con lista jerarquizada de prioridades.	681
2. Implantación de un comité de tesorería de frecuencia corta con poder de validación sobre compras y pagos materiales.	683
3. Establecimiento de umbrales de compras sometidas a aprobaciones del propietario reforzadas y de caps de gasto por categoría.	684
4. Negociación ordenada con proveedores estratégicos y protocolo de comunicación externa para evitar deterioro reputacional del activo.	685
5. Revisión de la política de compras, stock y consumo para pasar de una lógica de inercia a una lógica de liquidez protegida.	685
6. Reserva de regularización posterior y remedios si el operador incumplía el protocolo de tesorería o generaba pagos y compromisos fuera del marco pactado.	686
Consecuencias Previstas.....	687
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	689
Lecciones Aprendidas	691

Caso práctico 19. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Renegociación temporal de la política comercial, de compras y de reporting tras una caída brusca de margen en un activo hotelero en explotación.694

Causa del Problema	694
Soluciones Propuestas.....	696
1. Construcción de un diagnóstico de margen por canal, segmento y departamento antes de renegociar cualquier flexibilidad operativa.	696
2. Adenda temporal de "protección de margen" con redefinición parcial y reversible de política comercial, compras y reporting.....	697
3. Reordenación temporal de las aprobaciones del propietario: más control sobre impacto acumulado y menos control sobre microdecisiones.	698
4. Revisión intensiva de compras, mix de producto y política de stock para alinear gasto con margen real y no con nivel bruto de actividad.	699
5. Sustitución del reporting ordinario por un cuadro de mando semanal centrado en ADR neto, margen de contribución, coste comercial y caja.....	700
6. Establecimiento de un mecanismo de regularización posterior para decisiones comerciales y de gasto que, aun toleradas provisionalmente, superaran los límites de razonabilidad pactados.	701
Consecuencias Previstas.....	701
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	703
Lecciones Aprendidas	706

Caso práctico 20. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Revisión extraordinaria del presupuesto por devaluación, compras indexadas y conflicto sobre gasto dolarizado en la explotación.710

Causa del Problema	710
Soluciones Propuestas.....	712
1. Reformulación integral del presupuesto en doble moneda y con cuadro de impacto cambiario por centro	

de coste.....	712
2. Activación de una matriz extraordinaria de aprobaciones del propietario para gasto indexado, contratos revisados y compras en divisa.....	713
3. Revisión intensiva de surtidos, estándares y política de sustitución para reducir el componente importado sin deterioro material del producto.....	714
4. Renegociación estructurada con proveedores y revisión contractual de cláusulas de indexación, prepagos y riesgos de suministro.	715
5. Cuadro de mando semanal de margen real, exposición cambiaria y caja con comité de decisión rápida.	716
6. Mecanismo técnico de resolución para discrepancias sobre necesidad, sustituibilidad o impacto de compras indexadas críticas.	718
Consecuencias Previstas.....	719
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	721
Lecciones Aprendidas.....	723

Caso práctico 21. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Activación de controles reforzados por riesgo de incumplimiento de covenants de financiación y conflicto sobre quién debe asumir el ajuste operativo.....726

Causa del Problema.....	726
Soluciones Propuestas.....	729
1. Reforecast extraordinario vinculado expresamente a covenants, caja y servicio de la deuda.....	729
2. Activación temporal de aprobaciones del propietario reforzadas en decisiones con impacto material sobre caja, deuda y covenants.	730
3. Plan de defensa de caja con jerarquía de medidas: gasto, compras, CapEx, FF&E y política comercial.....	731
4. Mesa conjunta con el financiador para presentar plan de acción creíble sin ceder el gobierno del activo.	732
5. Revisión temporal y limitada de ciertos incentivos del operador para alinear su actuación con la preservación del covenant.	733
6. Mecanismo escalado de resolución: comité técnico-financiero, experto independiente y, solo en última instancia, preparación de medidas más severas.	733
Consecuencias Previstas.....	734
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	736
Lecciones Aprendidas.....	738

Caso práctico 22. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Transición ordenada del operador saliente tras incumplimientos reiterados y preservación del negocio durante el cambio de gestión.....741

Causa del Problema.....	741
Soluciones Propuestas.....	743
1. Apertura formal del proceso de salida con requerimiento de transición ordenada, calendario y obligaciones de cooperación reforzada.	743
2. Elaboración de un inventario integral de dependencia operativa, tecnológica, comercial y documental del hotel respecto del operador saliente.....	744
3. Designación de un equipo de transición con gestor entrante o gestor interino y definición de un periodo de solapamiento operativo controlado.	745
4. Congelación y supervisión reforzada de decisiones sensibles del operador saliente durante la fase de salida.	746
5. Protocolo de protección de datos, reservas, canales y relaciones comerciales para impedir pérdida de negocio durante el traspaso.	747
6. Cierre económico final, regularización de cuentas y mecanismo de resolución rápida de controversias de handover.	747

Consecuencias Previstas.....	748
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	750
Lecciones Aprendidas.....	752

Caso práctico 23. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Retención indebida de ingresos del hotel en cuentas centralizadas del operador y crisis de caja por desfase en remesas.....755

Causa del Problema.....	755
Soluciones Propuestas.....	758
1. Auditoría forense de flujos de caja, remesas y cuentas puente del operador vinculadas al hotel....	758
2. Implantación inmediata de un sistema de segregación de cobros y bloqueo de compensaciones no autorizadas entre activos.....	759
3. Acuerdo transitorio de waterfall de caja con prioridades de aplicación y límites a retenciones del operador.....	759
4. Reconciliación diaria o semanal intensiva entre producción, cobro, settlement y remesa con cuadro de incidencias obligatorio.....	760
5. Regularización económica de fondos retenidos, intereses de demora o ajustes equivalentes, y redefinición de responsabilidades.....	761
Consecuencias Previstas.....	763
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	765
Lecciones Aprendidas.....	766

Caso práctico 24. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Preparación probatoria y estrategia de negociación previa al arbitraje por incumplimientos acumulados sin paralizar la explotación del hotel.769

Causa del Problema.....	769
Soluciones Propuestas.....	771
1. Construcción de un dossier maestro cronológico-probatorio por bloques temáticos y no solo por fechas.....	771
2. Separación entre frente operativo y frente precontencioso mediante equipos, canales y reglas internas diferenciadas.....	772
3. Cuantificación selectiva del daño por categorías: caja, NOI, sobrecostos, oportunidad perdida y coste de supervisión extraordinaria.....	773
4. Preparación de una propuesta de negociación integral con alternativas escalonadas antes de notificar formalmente la vía arbitral.....	774
5. Preservación reforzada de prueba digital, económica y operativa, con protocolo de custodia y no alteración.....	775
6. Comité final de decisión del propietario para definir umbral de arbitraje, mensaje al operador y plan de continuidad si fracasa la negociación.....	776
Consecuencias Previstas.....	777
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	779
Lecciones Aprendidas.....	782

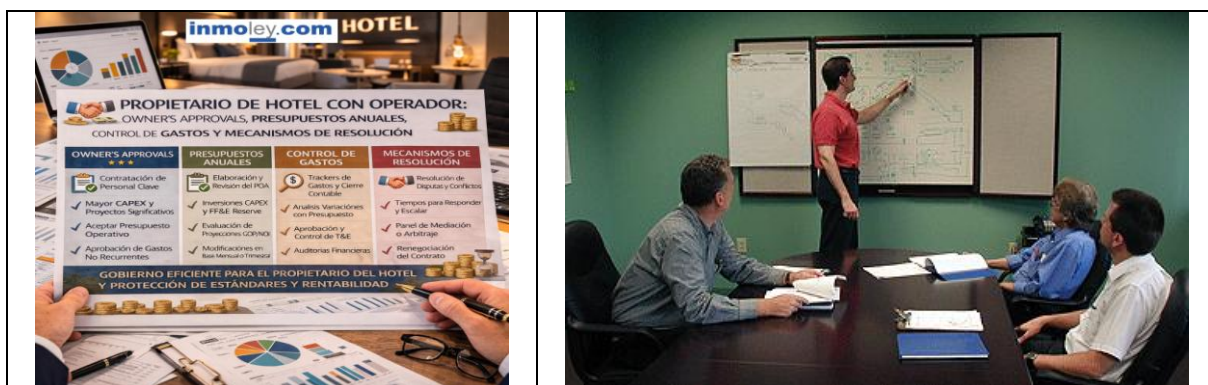
Caso práctico 25. "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN." Acuerdo global de reequilibrio contractual para evitar la terminación del operador y reconstruir el gobierno económico del activo.785

Causa del Problema.....	785
Soluciones Propuestas.....	787
1. Elaboración de un mapa completo de conflictos históricos convertido en cláusulas de rediseño contractual.....	787



2. Sustitución del régimen difuso de aprobaciones del propietario por una matriz integral de decisiones reservadas, delegadas y compartidas.	788
3. Rediseño completo del ciclo presupuestario y del reporting financiero-operativo con obligación de escenarios, justificación y conciliación.	789
4. Anexo económico específico sobre gastos repercutibles, procurement, proveedores relacionados, FF&E y caja.	790
5. Nuevo sistema de resolución escalada: escalado interno real, expert determination técnica y remedios progresivos automáticos.	791
6. Inclusión de una cláusula de revisión integral a doce meses con métricas objetivas y salida estructurada si el reequilibrio fracasa.	793
Consecuencias Previstas.....	794
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	796
Lecciones Aprendidas.....	797

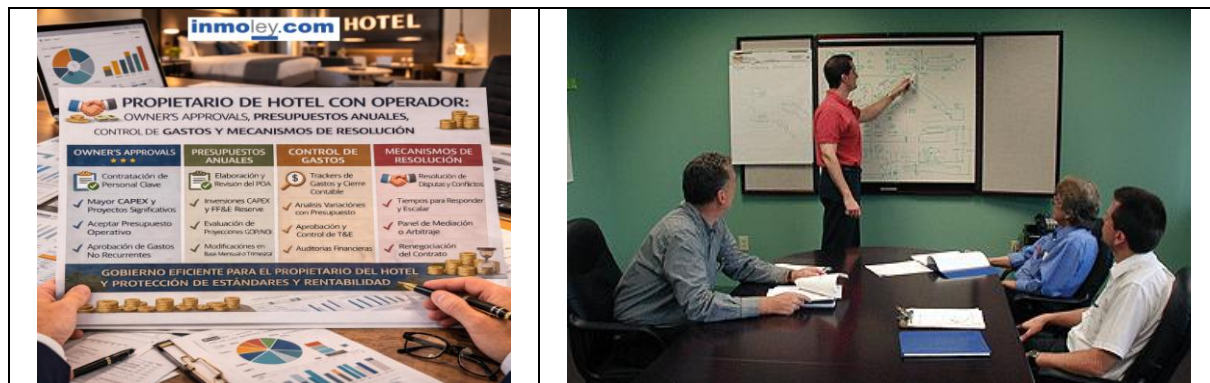
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: APROBACIONES DEL PROPIETARIO, PRESUPUESTOS ANUALES, CONTROL DE GASTOS Y MECANISMOS DE RESOLUCIÓN"

- Cómo estructurar correctamente la relación entre propietario, operador, marca e inversor en un activo hotelero.
- Qué materias deben quedar reservadas a las aprobaciones del propietario y cómo definir sus umbrales.
- Cómo diseñar un sistema eficaz de solicitud, respuesta, silencio, prueba y archivo de las aprobaciones.
- Cómo preparar, revisar y aprobar presupuestos anuales hoteleros con criterios realistas y comparables.
- Cómo controlar desviaciones presupuestarias, reforecast y disciplina de ejecución durante el ejercicio.
- Cómo diferenciar correctamente entre gasto operativo, CapEx y disposiciones del FF&E reserve.
- Cómo planificar inversiones, reposiciones y actuaciones urgentes sin perder el control patrimonial del activo.
- Cómo supervisar compras, procurement, proveedores estratégicos, vinculaciones y conflictos de interés.
- Cómo auditar gastos, detectar cargos improcedentes y recuperar importes mediante ajuste, compensación o reembolso.
- Cómo prevenir controversias operativas y activar mecanismos de escalado interno sin paralizar la explotación del hotel.
- Cómo utilizar la expert determination y otros remedios contractuales para resolver discrepancias técnicas y económicas.
- Cómo aplicar formularios, checklists y casos prácticos para mejorar la gestión real del propietario de hotel con operador.

Introducción.



PROPIETARIO DE HOTEL CON OPERADOR: EL CONTROL QUE PROTEGE LA RENTABILIDAD DEL ACTIVO

En el sector hotelero actual, la rentabilidad de un activo ya no depende solo de su ubicación, de la fortaleza de la marca o de la capacidad comercial del operador. Depende, cada vez más, de la calidad con la que el propietario ejerce su función de supervisión, de la precisión con la que se aprueban presupuestos, inversiones y gastos, y de la rapidez y solvencia con la que se resuelven las discrepancias antes de que se conviertan en un problema económico o contractual de mayor alcance. Muchos activos hoteleros generan tensiones no por falta de demanda, sino por debilidades en el control de costes, por una mala delimitación de las aprobaciones del propietario, por desviaciones presupuestarias mal gestionadas o por conflictos operativos que erosionan silenciosamente el valor del negocio.

Esta guía práctica nace precisamente para dar respuesta a esa necesidad. No se limita a explicar conceptos generales, sino que ofrece un enfoque profesional, ordenado y aplicable para ayudar al propietario de hotel con operador a entender mejor su posición, reforzar su capacidad de decisión y proteger el activo desde una perspectiva económica, contractual y operativa. A lo largo de sus capítulos se analizan los fundamentos de la relación propietario-operador, las aprobaciones del propietario, los presupuestos anuales, el control de gastos, el CapEx, el FF&E, el procurement, los mecanismos de escalado y resolución técnica de controversias, así como formularios, checklists y casos prácticos para llevar todo ese conocimiento al terreno de la gestión real.

Para el profesional del sector, esta obra supone una herramienta de gran utilidad porque permite mejorar la forma de revisar presupuestos, valorar hipótesis de ingresos, detectar costes improcedentes, ordenar inversiones, supervisar proveedores estratégicos y documentar correctamente las decisiones más sensibles del activo. También resulta especialmente valiosa para fortalecer la coordinación entre el enfoque patrimonial del propietario y la gestión operativa del operador, evitando bloqueos, improvisaciones o pérdidas de control en momentos críticos. En un mercado donde cada punto de margen, cada



desviación de coste y cada decisión de inversión importan, disponer de un criterio sólido y de modelos de trabajo claros marca una diferencia real.

Los beneficios de adquirir este conocimiento son muy concretos. Permite defender mejor la rentabilidad del activo, mejorar la calidad del reporting, reducir el riesgo de sobrecostes y conflictos de interés, anticipar controversias antes de que escalen y reforzar la posición del propietario en negociaciones, auditorías y procesos de revisión contractual. Pero, además, aporta un beneficio menos visible y no menos importante: seguridad profesional. Seguridad para decidir, para preguntar lo correcto, para exigir la documentación adecuada y para actuar con fundamento cuando el hotel entra en una fase de tensión, reforma, reposicionamiento o desacuerdo con el operador.

Por eso, esta guía práctica no debe verse como un gasto editorial, sino como una inversión en criterio, en control y en protección del valor del activo hotelero. Quien trabaja en propiedad hotelera, asset management, inversión, financiación, asesoramiento jurídico o supervisión operativa sabe que los errores en estas materias no suelen ser pequeños y que, cuando se acumulan, terminan afectando a la caja, al NOI, a la reputación del establecimiento y a la posición negociadora del propietario. Contar con una guía profesional, sistemática y útil puede ahorrar tiempo, evitar errores y mejorar de forma muy tangible la calidad de la gestión.

En un entorno hotelero cada vez más exigente, especializado y competitivo, estar bien informado ya no es una ventaja secundaria: es una necesidad estratégica. La excelencia en la gestión del activo no se improvisa. Se construye con método, con experiencia ordenada y con herramientas que permitan pasar de la intuición a la decisión fundamentada. Esta guía práctica está pensada precisamente para eso: para ayudarle a dar ese paso, reforzar su posición profesional y afrontar con mayor solvencia uno de los ámbitos más decisivos de la gestión hotelera contemporánea.