



CURSO/GUÍA PRÁCTICA APERTURA DE UN HOTEL (PRE-OPENING)

**PRESUPUESTO, EQUIPO, SISTEMAS,
COMERCIALIZACIÓN, OPERADOR,
LICENCIAS Y RAMP-UP**

1.227 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	26
Introducción.	28
PARTE PRIMERA.	31
ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN Y GOBIERNO DEL PRE-OPENING PARA LA APERTURA DE UN HOTEL	31
Capítulo 1. El pre-opening hotelero: de la inversión inmobiliaria a un hotel preparado para operar y generar ingresos	31
1. Qué es realmente el pre-opening de un hotel	31
a. Diferencia entre desarrollo hotelero, construcción, pre-opening y operación	31
b. Inicio y final del periodo de pre-opening	33
c. Actividades que deben completarse antes de recibir al primer huésped	36
d. El pre-opening como proyecto empresarial independiente	38
2. Por qué el pre-opening constituye una fase crítica de la inversión hotelera	40
a. Meses de gasto sin ingresos operativos	40
b. Riesgo de consumir liquidez antes de la apertura.....	41
c. Efecto de los retrasos sobre la rentabilidad del proyecto	43
d. Coste económico de una apertura mal preparada.....	45
3. Tipologías de proyectos y diferencias en el proceso de apertura.....	47
a. Hotel de nueva construcción	47
b. Rehabilitación y reconversión de edificios	49
c. Rebranding y cambio de operador	50
d. Reapertura de hoteles cerrados	52
e. Apertura por fases	53
f. Hoteles urbanos, resorts, hoteles vacacionales y establecimientos de lujo	55
4. Las grandes áreas de trabajo del pre-opening	57
a. Presupuesto y tesorería.....	57
b. Contratación y formación del equipo.....	58
c. Sistemas tecnológicos.....	60
d. Comercialización y distribución.....	62
e. Licencias y cumplimiento normativo	64
f. Preparación operativa del hotel.....	66
5. Particularidades del pre-opening en España y Latinoamérica.....	67
a. Diferencias administrativas y regulatorias	67
b. Diferencias laborales y de contratación	68
c. Diferencias fiscales	70
d. Diferencias en licencias y autorizaciones	71
e. Adaptación del proyecto a cada jurisdicción	72
6. Objetivos que deben alcanzarse antes de abrir	74
a. Hotel técnicamente terminado	74
b. Hotel legalmente autorizado.....	77
c. Hotel comercialmente disponible.....	78
d. Equipo contratado y formado	79
e. Sistemas plenamente operativos	80



f. Capacidad real para prestar el servicio prometido	82
--	----

Capítulo 2. Gobierno del pre-opening: propiedad, operador, marca, project manager y equipo de apertura 86

1. Estructura de gobierno del proyecto de apertura	86
a. Propiedad e inversores	86
b. Operador hotelero	88
c. Marca hotelera	91
d. Dirección general.....	93
e. Project manager	95
f. Equipos técnicos y asesores	97
2. Distribución de responsabilidades durante el pre-opening	98
a. Responsabilidades de la propiedad	99
b. Responsabilidades del operador	101
c. Responsabilidades del constructor.....	102
d. Responsabilidades de la dirección facultativa	104
e. Responsabilidades de los responsables departamentales	105
3. Matriz RACI del pre-opening.....	107
a. Responsable de cada actividad.....	107
b. Persona que aprueba	108
c. Personas consultadas	109
d. Personas informadas.....	110
e. Resolución de responsabilidades solapadas	111
4. Comité de pre-opening.....	112
a. Composición	112
b. Periodicidad de reuniones.....	113
c. Información que debe revisarse	115
d. Seguimiento de decisiones.....	116
e. Escalado de incidencias críticas	118
5. Relaciones entre propiedad y operador	119
a. Presupuesto.....	119
b. Contrataciones	121
c. compras	122
d. Selección de proveedores	123
e. Sistemas.....	125
f. Marketing y comercialización	126
6. Cuadro de mando de gobierno del pre-opening	127
a. Avance físico	127
b. Avance operativo	128
c. Presupuesto consumido	129
d. Contrataciones realizadas	130
e. Sistemas implantados.....	131
f. Riesgos que pueden retrasar la apertura	133

Capítulo 3. Plan director, calendario maestro y ruta crítica de la apertura del hotel.....136

1. Elaboración del Master Pre-Opening Plan	136
a. Actividades	136
b. responsables.....	140
c. fechas objetivo.....	143
d. dependencias	145

e. entregables.....	147
2. Planificación retrospectiva desde la fecha de apertura	148
a. T-18 meses.....	148
b. T-12 meses	150
c. T-9 meses.....	154
d. T-6 meses	156
e. T-3 meses.....	158
f. T-30 días	160
3. Ruta crítica del proyecto	162
a. Terminación de obra	162
b. licencias	164
c. contratación.....	165
d. sistemas.....	166
e. FF&E y OS&E.....	168
f. comercialización	169
4. Dependencias entre actividades	170
a. Obra y sistemas	171
b. licencias y apertura	172
c. contratación y formación.....	173
d. sistemas y distribución	174
e. inventario y reservas	175
5. Gestión de retrasos	177
a. Identificación temprana	177
b. cuantificación económica.....	178
c. planes de recuperación	179
d. reprogramación	181
e. responsabilidades contractuales	182
6. Decisión sobre modificación de la fecha de apertura	184
a. Criterios para mantener la fecha	184
b. criterios para retrasarla	186
c. apertura parcial	187
d. apertura por fases	188
e. comunicación interna y externa	190
f. impacto económico y comercial	192
PARTE SEGUNDA.....	196
PRESUPUESTO, TESORERÍA, COMPRAS Y ACTIVOS PARA EL PRE-OPENING DEL HOTEL	196
Capítulo 4. Presupuesto de pre-opening, capital circulante y consumo de caja antes de la apertura	196
1. Qué debe incluir el presupuesto de pre-opening	196
a. Personal	196
b. formación	200
c. marketing.....	202
d. tecnología.....	205
e. viajes.....	207
f. suministros y gastos administrativos	209
2. Separación entre CAPEX, pre-opening expenses y gastos operativos	211
a. Criterios de clasificación	211

b. responsabilidad de pago	213
c. tratamiento contable.....	215
d. implicaciones para propiedad y operador.....	216
3. Presupuesto mensual de pre-opening.....	217
a. Calendario de desembolsos.....	217
b. curva de contratación.....	219
c. pagos anticipados	220
d. depósitos	221
e. licencias	222
f. lanzamiento comercial	223
4. Capital circulante necesario para abrir.....	224
a. Nóminas.....	224
b. suministros	226
c. proveedores.....	227
d. existencias	227
e. impuestos	229
f. contingencias	230
5. Cash burn del pre-opening	231
a. Medición mensual	231
b. desviaciones	232
c. actualización de previsiones	233
d. escenarios de retraso	234
e. necesidades adicionales de financiación	235
6. Control presupuestario	236
a. Presupuesto aprobado	236
b. comprometido.....	238
c. contratado	239
d. pagado.....	240
e. forecast final.....	240
f. desviaciones y medidas correctoras	242
Capítulo 5. FF&E, OS&E, compras, aprovisionamiento e inventario inicial para la apertura del hotel.....	246
1. Diferencias entre FF&E y OS&E.....	246
a. Mobiliario	246
b. equipamiento	249
c. utensilios.....	251
d. lencería	254
e. consumibles.....	256
f. elementos tecnológicos	258
2. Plan maestro de compras	260
a. Listados por departamento	260
b. cantidades	263
c. especificaciones	265
d. proveedores	266
e. fechas de pedido	268
f. fechas de entrega.....	269
3. Procurement internacional.....	271
a. Licitaciones	271

b. homologación de proveedores	272
c. importaciones	273
d. aduanas	275
e. transporte.....	276
f. riesgos logísticos	277
4. Logística de entrega	279
a. Calendario.....	279
b. almacenes.....	280
c. muelles de carga	281
d. control de mercancías	282
e. daños y faltantes	283
f. distribución interna	285
5. Inventarios iniciales	286
a. Habitaciones	287
b. housekeeping	288
c. alimentación y bebidas	289
d. mantenimiento	291
e. oficinas	292
f. seguridad.....	293
6. Control final de FF&E y OS&E	295
a. Recepción	295
b. inspección.....	296
c. inventariado.....	298
d. etiquetado	299
e. almacenamiento.....	300
f. aceptación definitiva	302
Capítulo 6. Entrega del edificio, commissioning y preparación técnica del hotel para su apertura	311
1. Transición entre proyecto de construcción y operación hotelera	311
a. Entrega provisional.....	311
b. entrega definitiva	314
c. documentación técnica	315
01. Arquitectura.	317
02. Estructura.	317
03. Electricidad.	317
04. Climatización.	317
05. Fontanería.	317
06. Protección contra incendios.	317
07. Seguridad.	317
08. Elevación.	317
09. Tecnología.	317
10. Equipamiento.	317
d. garantías.....	318
e. manuales	320

2. Snagging y punch list.....	322
a. Inspección de habitaciones	322
b. zonas comunes	325
c. cocinas	326
d. instalaciones técnicas	329
e. exteriores	330
f. áreas de empleados	332
3. Commissioning de instalaciones	333
a. Electricidad	333
b. climatización.....	335
c. agua	337
d. ascensores	338
e. protección contra incendios	339
f. sistemas de seguridad	341
4. Pruebas de funcionamiento.....	342
a. Habitaciones	342
b. cerraduras	343
c. iluminación	345
d. ACS	346
e. Wi-Fi	347
f. equipamiento operativo	348
5. Defectos pendientes en la fecha de apertura	350
a. Clasificación por gravedad	350
b. defectos incompatibles con la apertura	351
c. defectos subsanables posteriormente	352
d. responsabilidades.....	353
e. seguimiento	354
6. Handover al equipo operativo	355
a. Planos as-built	355
b. manuales	356
c. garantías	357
d. contratos	358
e. inventario técnico.....	360
f. plan de mantenimiento.....	361
PARTE TERCERA.....	369
LICENCIAS, OPERADOR, EQUIPO HUMANO Y ORGANIZACIÓN PARA LA APERTURA DEL HOTEL	369
Capítulo 7. Licencias, autorizaciones y cumplimiento normativo antes de abrir un hotel	369
1. Mapa regulatorio del proyecto	369
a. Normativa urbanística	369
b. normativa turística	371
c. actividad	373
d. incendios	375
e. sanidad	377
f. accesibilidad	378
2. Licencias y autorizaciones	380
a. Obras	380
b. primera ocupación o equivalentes	381

c. actividad	382
d. apertura.....	383
e. clasificación hotelera.....	384
f. autorizaciones complementarias	385
3. Particularidades de España y Latinoamérica	386
a. Administración estatal.....	386
b. regional.....	388
c. municipal	389
d. autoridades turísticas	390
e. organismos sectoriales	391
4. Requisitos de áreas específicas.....	392
a. Restauración.....	392
b. piscinas	394
c. spa.....	395
d. gimnasio	396
e. aparcamientos.....	397
f. instalaciones especiales	398
5. Cumplimiento empresarial	399
a. Protección de datos	399
b. consumo	401
c. prevención de riesgos	402
d. seguros	404
e. seguridad alimentaria	405
f. normativa laboral	407
6. License Tracker del pre-opening	408
a. Autorización.....	408
b. autoridad competente	409
c. responsable	411
d. fecha de solicitud	412
e. fecha límite	413
f. estado y riesgos.....	414
Capítulo 8. Operador y marca durante el pre-opening: obligaciones, aprobaciones y movilización	427
1. Participación del operador en la fase de apertura	427
a. Equipo corporativo	427
b. equipo regional	430
c. equipo del hotel.....	433
d. especialistas técnicos	435
2. Obligaciones derivadas del contrato hotelero	437
a. Management agreement.....	437
b. franquicia.....	440
c. arrendamiento.....	442
d. contratos híbridos	443
3. Brand standards aplicables al pre-opening.....	445
a. Producto	445
b. servicio	447
c. tecnología	448
d. comunicación	450

e. seguridad	451
f. experiencia del cliente	452
4. Aprobaciones de la marca	453
a. Diseño	453
b. FF&E	455
c. OS&E	456
d. sistemas	457
e. uniformes	458
f. materiales comerciales	459
5. Pre-opening services y costes del operador.....	461
a. Personal corporativo	461
b. viajes.....	462
c. asistencia técnica	463
d. formación	465
e. marketing	466
f. sistemas.....	467
6. Auditoría de preparación de la marca	468
a. Inspección.....	469
b. observaciones.....	470
c. plan corrector	471
d. segunda revisión.....	473
e. autorización para abrir	474
Capítulo 9. Equipo humano del pre-opening: organigrama, contratación y dimensionamiento de plantilla	481
1. Organigrama objetivo del hotel	481
a. Dirección.....	481
b. alojamiento	484
c. alimentación y bebidas	487
d. comercial	489
e. finanzas.....	491
f. mantenimiento y servicios generales.....	493
2. Contrataciones críticas	495
a. Director general.....	496
b. director financiero	497
c. director comercial.....	499
d. revenue manager	500
e. recursos humanos	502
f. responsables operativos	503
3. Secuencia temporal de incorporación	504
a. T-12 meses.....	504
b. T-9 meses	506
c. T-6 meses.....	507
d. T-3 meses	508
e. T-30 días	510
4. Presupuesto de personal del pre-opening.....	511
a. Salarios	511
b. seguridad social y cargas equivalentes.....	512
c. selección	514

d. viajes.....	515
e. alojamiento	516
f. formación	517
5. Selección masiva para la apertura	519
a. Plan de contratación.....	519
b. portales	520
c. escuelas hoteleras	522
d. agencias.....	523
e. jornadas de selección	524
f. referencias.....	525
6. Adaptación laboral a España y Latinoamérica	526
a. Contratación	526
b. jornada	528
c. turnos.....	529
d. descansos	530
e. convenios o regulaciones equivalentes.....	531
f. documentación obligatoria	533
Capítulo 10. Formación, SOP, cultura de servicio y preparación del personal antes de la apertura	549
1. Plan de formación del pre-opening.....	549
a. Inducción	549
b. cultura	553
c. marca	555
d. producto.....	557
e. servicio	559
f. seguridad.....	561
2. SOP y estándares operativos	562
a. Elaboración	562
b. adaptación al hotel.....	565
c. aprobación	566
d. formación	568
e. pruebas.....	569
3. Formación departamental.....	570
a. Recepción	570
b. housekeeping	572
c. restauración.....	574
d. cocina	576
e. mantenimiento	577
f. ventas.....	579
4. Formación tecnológica	580
a. PMS.....	580
b. POS	582
c. reservas.....	583
d. CRM	584
e. sistemas financieros	585
f. herramientas internas	586
5. Simulaciones operativas.....	587
a. Llegadas	587

b. salidas	588
c. reservas	589
d. quejas	591
e. emergencias	592
f. eventos	593
6. Certificación de readiness del personal	594
a. Conocimientos	594
b. habilidades	595
c. estándares	596
d. sistemas	597
e. seguridad	597
f. autorización para operar	598
PARTE CUARTA.	619
SISTEMAS, COMERCIALIZACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y GENERACIÓN DE DEMANDA ANTES DE LA APERTURA.....	619
Capítulo 11. Sistemas tecnológicos del pre-opening: PMS, POS, CRS, RMS, ERP, CRM y conectividad	619
1. Arquitectura tecnológica del hotel.....	619
a. PMS.....	619
b. CRS.....	622
c. POS.....	624
d. RMS	626
e. CRM	628
f. ERP	629
2. Sistemas complementarios.....	631
a. Cerraduras	631
b. telefonía	633
c. Wi-Fi.....	634
d. televisión	636
e. control energético	637
f. mantenimiento.....	638
3. Implantación	640
a. Contratos	640
b. licencias	642
c. hardware.....	643
d. configuración.....	645
e. interfaces	646
f. pruebas	648
4. Configuración del PMS	650
a. Tipologías de habitación	650
b. tarifas	652
c. impuestos	653
d. políticas	654
e. perfiles	655
f. usuarios	657
5. Integraciones	658
a. PMS-CRS	658
b. PMS-POS.....	659

c. PMS-RMS	660
d. channel manager	661
e. pasarelas de pago	662
f. contabilidad	664

6. Seguridad tecnológica y continuidad 665

a. Ciberseguridad	665
b. protección de datos	667
c. copias de seguridad	668
d. permisos	670
e. contingencias	671
f. soporte durante la apertura	672

Capítulo 12. Comercialización del hotel antes de abrir: posicionamiento, marketing y lanzamiento al mercado 690

1. Estrategia comercial de pre-opening.....690

a. Posicionamiento	690
b. segmentos	694
c. mercados emisores	697
d. propuesta de valor	699
e. competencia	701

2. Identidad comercial 705

a. Nombre	705
b. marca	707
c. fotografía	708
d. contenidos	710
e. materiales de venta	712
f. señalización	713

3. Marketing digital antes de la apertura 715

a. Web	715
b. SEO	717
c. SEM	719
d. redes sociales	720
e. contenidos	723
f. campañas	724

4. Relaciones públicas 726

a. Comunicación del proyecto	726
b. medios	727
c. influencers	728
d. eventos	730
e. inauguración	731
f. reputación inicial	732

5. Venta B2B.....734

a. Empresas	734
b. agencias	735
c. turoperadores	736
d. MICE	737
e. DMC	739
f. grupos	740

6. Plan comercial previo a la apertura 741

a. Objetivos.....	741
b. acciones.....	743
c. responsables.....	745
d. calendario.....	746
e. presupuesto.....	748
f. KPI	749

Capítulo 13. Distribución, reservas anticipadas, revenue management y apertura del inventario a la venta.....773

1. Preparación del hotel para vender habitaciones antes de abrir	773
a. Fecha de apertura comercial	773
b. inventario	776
c. tipologías	778
d. restricciones	780
e. condiciones de venta.....	781
2. Distribución directa.....	782
a. Web	782
b. motor de reservas	784
c. call centre	785
d. venta telefónica.....	787
e. grupos.....	789
3. Distribución intermediada.....	790
a. OTA	790
b. GDS	791
c. agencias	792
d. turoperadores	793
e. mayoristas	794
f. bedbanks	795
4. Estrategia inicial de precios	796
a. BAR	796
b. tarifas promocionales.....	797
c. corporate	798
d. grupos.....	800
e. paquetes.....	801
f. descuentos de lanzamiento	802
5. Forecast de apertura	803
a. Reservas on the books.....	803
b. pickup	804
c. pace	805
d. ocupación	806
e. ADR.....	807
f. RevPAR	809
6. Riesgo asociado a vender antes de estar seguro de la fecha de apertura.....	810
a. Reservas afectadas por retrasos.....	810
b. reubicación	812
c. compensaciones	813
d. reputación	814
e. comunicación	816
f. planes de contingencia.....	817

PARTE QUINTA. 839
PREPARACIÓN OPERATIVA, SOFT OPENING, APERTURA Y RAMP-UP DEL HOTEL.....839
Capítulo 14. Operational readiness, soft opening, apertura oficial y curva de estabilización del hotel.....839
1. Operational readiness por departamentos.....839

a. Front office	839
b. housekeeping	842
c. restauración.....	845
d. cocina	847
e. mantenimiento	849
f. administración.....	851

2. Mock operations.....853

a. Reservas ficticias.....	853
b. check-in	855
c. estancia	856
d. incidencias	858
e. consumos	859
f. check-out.....	860

3. Soft opening 861

a. Objetivos.....	861
b. número de habitaciones.....	863
c. huéspedes invitados	864
d. tarifas	865
e. servicios limitados	866
f. recogida de incidencias	867

4. Decisión Go / No-Go 869

a. Seguridad.....	869
b. licencias	870
c. personal	870
d. sistemas.....	871
e. instalaciones	872
f. capacidad operativa	874

5. Apertura oficial.....876

a. Primeras llegadas.....	876
b. command centre	877
c. responsables de guardia	878
d. incidencias	879
e. comunicación	881
f. seguimiento diario	882

6. Ramp-up y estabilización.....883

a. Primeros 30 días	884
b. primeros 60 días.....	885
c. primeros 90 días	886
d. primeros 180 días.....	888
e. evolución de ocupación y ADR	889
f. paso de proyecto de apertura a operación estabilizada	891

PARTE SEXTA. CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA EL PRE-OPENING Y APERTURA DEL HOTEL

.....	911
-------	-----

Capítulo 15. Checklists y formularios de planificación, gobierno, presupuesto y control del pre-opening 911

1. CHECKLIST. Checklist maestro de pre-opening.....	911
Sección 1. Actividades	912
a. Actividades	912
Sección 2. Responsables.....	913
b. responsables.....	913
Sección 3. Fechas.....	914
c. fechas.....	914
Sección 4. Estado.....	915
d. estado.....	915
Sección 5. Observaciones	916
e. observaciones.....	916
2. FORMULARIO. Master Pre-Opening Plan	917
Sección 1. Workstream	917
a. Workstream.....	917
Sección 2. Tarea.....	918
b. tarea	918
Sección 3. Responsable	919
c. responsable	919
Sección 4. Dependencia	920
d. dependencia.....	920
Sección 5. Fecha objetivo	921
e. fecha objetivo.....	921
Sección 6. Estado.....	922
f. estado.....	922
3. FORMULARIO. Presupuesto de pre-opening.....	923
Sección 1. Partida	923
a. Partida	923
Sección 2. Presupuesto	924
b. presupuesto	924
Sección 3. Comprometido	925
c. comprometido	925
Sección 4. Pagado.....	926
d. pagado.....	926
Sección 5. Forecast.....	927
e. forecast.....	927
Sección 6. Desviación	928
f. desviación.....	928
4. FORMULARIO. Cash flow mensual	929
Sección 1. Caja inicial.....	929
a. Caja inicial.....	929
Sección 2. Entradas	930
b. entradas	930
Sección 3. Salidas.....	930
c. salidas	930
Sección 4. Cash burn	931
d. cash burn.....	931
Sección 5. Caja final.....	932

e. caja final	932
Sección 6. Financiación necesaria	932
f. financiación necesaria	932
5. FORMULARIO. Reunión del comité de pre-opening	933
Sección 1. Situación	934
a. Situación	934
Sección 2. Decisiones	935
b. decisiones	935
Sección 3. Incidencias	935
c. incidencias	935
Sección 4. Responsables	936
d. responsables	936
Sección 5. Fechas	937
e. fechas	937
6. REGISTRO. Riesgos de apertura	938
Sección 1. Riesgo	938
a. Riesgo	938
Sección 2. Probabilidad	939
b. probabilidad	939
Sección 3. Impacto	940
c. impacto	940
Sección 4. Responsable	940
d. responsable	940
Sección 5. Mitigación	941
e. mitigación	941
Sección 6. Contingencia	942
f. contingencia	942
Capítulo 16. Checklists y formularios de equipo humano, contratación, formación y SOP	945
1. CHECKLIST. Contratación del equipo humano para la apertura	945
Sección 1. Puestos críticos	946
a. Puestos críticos	946
Sección 2. Fecha requerida	947
b. fecha requerida	947
Sección 3. Candidatos	948
c. candidatos	948
Sección 4. Selección	949
d. selección	949
Sección 5. Incorporación	950
e. incorporación	950
2. FORMULARIO. Plantilla del hotel	951
Sección 1. Departamento	952
a. Departamento	952
Sección 2. Posición	952
b. posición	952
Sección 3. Número de empleados	954
c. número de empleados	954
Sección 4. Salario	954
d. salario	954
Sección 5. Coste total	955
e. coste total	955

Sección 6. Fecha de incorporación	956
f. fecha de incorporación	956
3. CHECKLIST. Documentación del empleado	958
Sección 1. Contrato	958
a. Contrato.....	958
Sección 2. Identificación	959
b. identificación	959
Sección 3. Alta	959
c. alta	959
Sección 4. Prevención.....	960
d. prevención.....	960
Sección 5. Política interna	961
e. política interna	961
Sección 6. Formación	961
f. formación	961
4. FORMULARIO. Matriz de formación.....	963
Sección 1. Empleado	963
a. Empleado.....	963
Sección 2. Curso	964
b. curso	964
Sección 3. Fecha	964
c. fecha	964
Sección 4. Formador.....	965
d. formador	965
Sección 5. Resultado.....	966
e. resultado	966
Sección 6. Certificación	966
f. certificación	966
5. CHECKLIST. SOP por departamento.....	967
Sección 1. SOP elaborado	968
a. SOP elaborado	968
Sección 2. Aprobado.....	968
b. aprobado	968
Sección 3. Distribuido.....	969
c. distribuido.....	969
Sección 4. Explicado	970
d. explicado	970
Sección 5. Probado	970
e. probado	970
Sección 6. Corregido.....	971
f. corregido	971
6. CERTIFICADO. Readiness departamental.....	972
Sección 1. Personal.....	973
a. Personal	973
Sección 2. Formación	973
b. formación	973
Sección 3. Equipamiento	974
c. equipamiento	974
Sección 4. Sistemas	975
d. sistemas.....	975
Sección 5. Procedimientos	976

e. procedimientos	976
Sección 6. Autorización	977
f. autorización.....	977

Capítulo 17. Checklists y formularios de sistemas, comercialización, ventas, distribución y revenue management.....981

1. CHECKLIST. Tecnológico.....	981
a. PMS.....	982
b. POS	983
c. CRS	984
d. RMS	985
e. CRM	986
f. ERP	987
2. FORMULARIO. Control de interfaces.....	989
a. Sistema origen	989
b. sistema destino	990
c. conexión	991
d. prueba	991
e. incidencia.....	992
f. aprobación	993
3. CHECKLIST. Readiness comercial.....	994
a. Marca.....	994
b. web.....	995
c. fotografías.....	996
d. contenidos.....	997
e. materiales.....	998
f. campañas	998
4. CHECKLIST. Canales de distribución	999
a. Web	1000
b. OTA.....	1001
c. GDS	1002
d. turoperadores	1002
e. agencias	1003
f. empresas.....	1004
5. FORMULARIO. Reservas on the books	1006
a. Fecha	1006
b. habitaciones	1006
c. ocupación	1007
d. ADR.....	1008
e. ingresos	1008
f. pickup.....	1009
6. FORMULARIO. Forecast de apertura	1010
a. Ocupación.....	1010
b. ADR.....	1011
c. RevPAR.....	1011
d. habitaciones disponibles	1012
e. habitaciones vendidas	1013
f. ingresos previstos.....	1013
1. Un cliente busca el hotel en Internet.	1016

2. Accede a la web.....	1016
3. Consulta disponibilidad.....	1016
4. Selecciona habitación.....	1016
5. Visualiza tarifa y condiciones.....	1016
6. Introduce sus datos.....	1016
7. Realiza la garantía o pago correspondiente.....	1016
8. Recibe confirmación.....	1016
9. La reserva llega al CRS.....	1016
10. La reserva llega al PMS.....	1016
11. El inventario se reduce.....	1016
12. El RMS recibe la nueva situación.....	1017
13. El forecast se actualiza.....	1017
14. El cliente llega.....	1017
15. Recepción localiza la reserva.....	1017
16. Se realiza check-in.....	1017
17. Se emite la llave.....	1017
18. El huésped consume en el restaurante.....	1017
19. El POS carga correctamente el consumo.....	1017
20. El huésped realiza check-out.....	1017
21. Se cobra.....	1017
22. La operación llega a contabilidad.....	1017
Capítulo 18. Checklists y formularios de licencias, FF&E, OS&E, entrega técnica y seguridad	
.....	1022
1. FORMULARIO. License Tracker completo.....	1022
Sección 1. Licencia.....	1023
a. Licencia.....	1023
Sección 2. Organismo.....	1023
b. organismo.....	1023
Sección 3. Documentación.....	1024
c. documentación.....	1024
Sección 4. Responsable.....	1025
d. responsable.....	1025
Sección 5. Plazo.....	1026
e. plazo.....	1026
Sección 6. Estado.....	1026
f. estado.....	1026
2. CHECKLIST. FF&E.....	1028
Sección 1. Elemento.....	1028
a. Elemento.....	1028



Sección 2. Cantidad	1029
b. cantidad	1029
Sección 3. Proveedor	1029
c. proveedor	1029
Sección 4. Pedido	1030
d. pedido	1030
Sección 5. Entrega	1031
e. entrega	1031
Sección 6. Aceptación	1032
f. aceptación	1032
3. CHECKLIST. OS&E	1033
Sección 1. Departamento	1033
a. Departamento	1033
Sección 2. Artículo	1034
b. artículo	1034
Sección 3. Cantidad	1035
c. cantidad	1035
Sección 4. Stock mínimo	1036
d. stock mínimo	1036
Sección 5. Ubicación	1036
e. ubicación	1036
Sección 6. Responsable	1037
f. responsable	1037
4. FORMULARIO. Snagging	1038
Sección 1. Ubicación	1038
a. Ubicación	1038
Sección 2. Defecto	1039
b. defecto	1039
Sección 3. Gravedad	1040
c. gravedad	1040
Sección 4. Responsable	1040
d. responsable	1040
Sección 5. Fecha límite	1041
e. fecha límite	1041
Sección 6. Cierre	1042
f. cierre	1042
5. CHECKLIST. Commissioning.....	1043
Sección 1. Sistema	1043
a. Sistema	1043
Sección 2. Prueba	1044
b. prueba	1044
Sección 3. Resultado.....	1045
c. resultado.....	1045
Sección 4. Incidencia	1045
d. incidencia	1045
Sección 5. Responsable	1046
e. responsable	1046
Sección 6. Aprobación	1047
f. aprobación	1047
6. CHECKLIST. Seguridad antes de abrir	1048
a. Incendios	1048

b. evacuación.....	1049
c. Accesos	1050
d. Emergencias	1050
e. Primeros auxilios	1051
f. Seguridad alimentaria	1052
1. Instalación terminada.	1055
2. Commissioning superado.	1055
3. Snagging crítico cerrado.	1055
4. Licencia o requisito administrativo satisfecho.	1055
5. FF&E instalado.	1055
6. OS&E disponible.	1055
7. Limpieza realizada.....	1055
8. Procedimiento operativo preparado.....	1055
9. Seguridad validada.....	1055
10. Área liberada para operación.	1055
Capítulo 19. Checklists y formularios de soft opening, apertura oficial, control de incidencias y ramp-up	1057
1. CHECKLIST. Go / No-Go	1057
a. Instalaciones.....	1058
b. licencias	1059
c. personal	1059
d. sistemas.....	1060
e. seguridad	1061
f. capacidad operativa	1062
2. CHECKLIST. Habitación preparada para vender	1064
a. Limpieza.....	1064
b. mobiliario	1065
c. amenities	1066
d. instalaciones.....	1067
e. tecnología.....	1067
f. mantenimiento.....	1068
3. FORMULARIO. Mock stay	1069
a. Reserva	1070
b. Llegada	1071
c. habitación	1072
d. restauración	1073
e. incidencias	1074
f. salida	1074
4. FORMULARIO. Incidencias del soft opening	1076
a. Fecha	1076
b. área.....	1077
c. problema	1077
d. gravedad.....	1078
e. responsable	1078

f. solución	1079
5. FORMULARIO. Daily Opening Report	1080
a. Ocupación.....	1081
b. ADR.....	1081
c. ingresos.....	1082
d. incidencias	1083
e. satisfacción	1083
f. acciones.....	1084
6. FORMULARIO. Cuadro de mando del ramp-up	1085
a. Ocupación.....	1087
b. ADR.....	1088
c. RevPAR.....	1088
d. GOP.....	1089
e. productividad	1090
f. satisfacción del cliente	1091
PARTE SÉPTIMA.	1097
PRÁCTICA DE APERTURA DE HOTELES: CASOS PRÁCTICOS DE PRE-OPENING, SOFT OPENING Y RAMP-UP.....	1097
Capítulo 20. Casos prácticos completos de planificación y ejecución del pre-opening de un hotel.....	1097
1. Caso práctico. Hotel urbano de nueva construcción	1097
a. Cronograma	1098
b. presupuesto	1102
c. equipo	1104
d. sistemas.....	1105
e. comercialización	1107
f. apertura.....	1108
2. Caso práctico. Hotel internacional operado bajo contrato de gestión	1110
a. Propiedad	1110
b. operador.....	1112
c. marca	1113
d. presupuesto	1114
e. aprobaciones	1116
f. apertura.....	1117
3. Caso práctico. Hotel franquiciado	1119
a. Brand standards	1119
b. sistemas.....	1120
c. distribución	1122
d. formación	1123
e. inspección.....	1124
f. autorización.....	1125
4. Caso práctico. Resort vacacional.....	1126
a. Estacionalidad.....	1127
b. contratación	1128
c. F&B	1130
d. actividades.....	1131
e. comercialización	1132
f. apertura.....	1133



5. Caso práctico. Rehabilitación y reconversión de un edificio en hotel.....	1134
a. Obra	1135
b. licencias	1136
c. FF&E	1137
d. sistemas.....	1138
e. retrasos.....	1139
f. apertura.....	1139
6. Caso práctico internacional España-Latinoamérica	1141
a. Elementos comunes	1141
b. diferencias regulatorias.....	1143
c. diferencias laborales.....	1145
d. diferencias administrativas	1147
e. adaptación del calendario	1148
f. conclusiones.....	1150

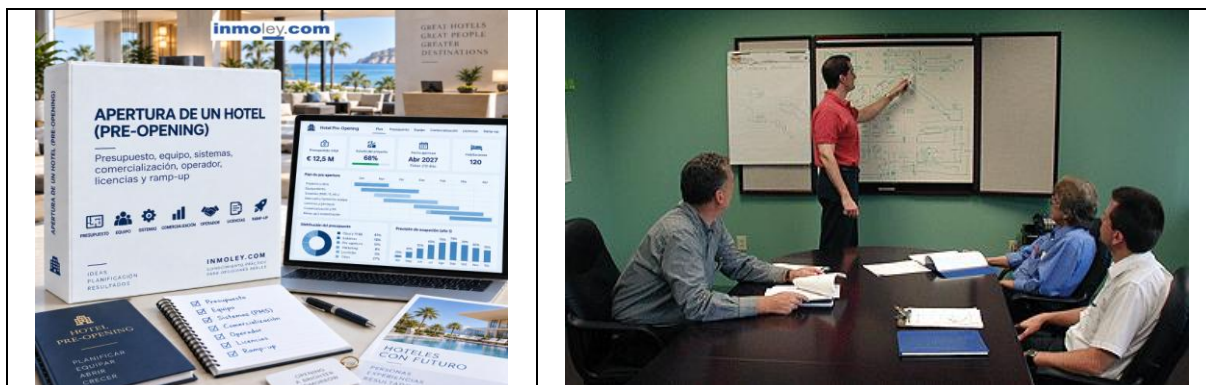
Capítulo 21. Casos prácticos de retrasos, sobrecostes, soft opening problemático y recuperación del ramp-up 1156

1. Caso práctico. El hotel no está terminado en la fecha prevista.....	1157
a. Defectos pendientes.....	1157
b. reservas existentes	1159
c. decisión de retrasar	1161
d. comunicación	1163
e. costes.....	1165
f. recuperación	1167
2. Caso práctico. Licencia crítica pendiente	1168
a. Identificación tardía.....	1168
b. impacto.....	1169
c. responsabilidades	1171
d. alternativas.....	1172
e. decisión Go / No-Go	1173
f. consecuencias	1174
3. Caso práctico. Sobrecoste del presupuesto de pre-opening	1176
a. Causas.....	1176
b. desviación.....	1178
c. cash burn	1179
d. reducción de gastos.....	1180
e. financiación adicional	1182
f. nuevo forecast.....	1183
4. Caso práctico. Falta de personal suficiente para abrir	1184
a. Vacantes	1185
b. contratación urgente.....	1187
c. reducción de servicios	1188
d. formación acelerada.....	1189
e. riesgos	1190
f. normalización.....	1191
5. Caso práctico. Soft opening con incidencias graves	1193
a. Sistemas.....	1193
b. habitaciones	1194
c. restauración.....	1195



d. servicio	1196
e. reputación	1197
f. plan corrector.....	1198
6. Caso práctico. Ramp-up inferior al previsto durante los primeros seis meses	1200
a. Ocupación inferior al presupuesto	1200
b. ADR insuficiente	1202
c. RevPAR.....	1203
d. costes sobredimensionados	1204
e. revisión comercial	1206
f. plan de estabilización	1207

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "APERTURA DE UN HOTEL (PRE-OPENING): PRESUPUESTO, EQUIPO, SISTEMAS, COMERCIALIZACIÓN, OPERADOR, LICENCIAS Y RAMP-UP" en 12 puntos:

1. Planificar integralmente el pre-opening de un hotel desde la fase final de desarrollo hasta la apertura y estabilización de la operación.
2. Elaborar el calendario maestro de apertura, identificar la ruta crítica, gestionar dependencias y anticipar los riesgos que pueden retrasar la fecha prevista.
3. Preparar y controlar el presupuesto de pre-opening, el capital circulante, el cash burn, las desviaciones y las necesidades de financiación antes y después de la apertura.
4. Gestionar las compras, el FF&E, el OS&E, los inventarios iniciales, la logística de entrega y la preparación de todos los activos necesarios para operar.
5. Coordinar la entrega técnica del edificio, el commissioning, el snagging, las pruebas de funcionamiento y el handover desde construcción al equipo operativo.
6. Identificar y controlar las licencias, autorizaciones, requisitos turísticos, urbanísticos, laborales, sanitarios, de seguridad y de cumplimiento necesarios para abrir el hotel.
7. Organizar las relaciones entre propiedad, operador, marca, dirección general, project manager y responsables departamentales durante todo el pre-opening.
8. Diseñar el organigrama, dimensionar la plantilla, ejecutar la contratación, organizar la formación y certificar que el personal está preparado para operar.
9. Implantar y probar los principales sistemas tecnológicos del hotel, incluidos PMS, POS, CRS, RMS, CRM, ERP, cerraduras, pagos, interfaces y sistemas de conectividad.

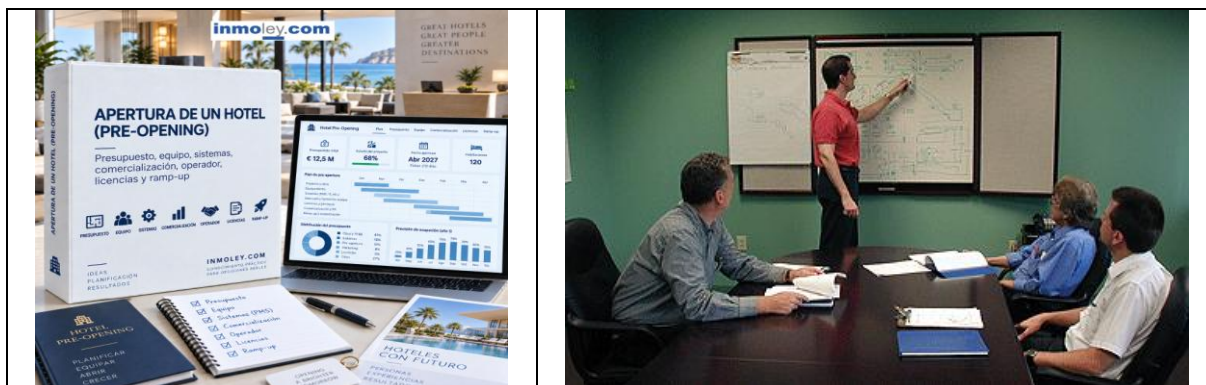


10. Preparar la comercialización, el posicionamiento, la venta B2B, los canales de distribución, las reservas anticipadas, la estrategia de precios y el revenue management antes de la apertura.

11. Ejecutar mock operations, soft opening, controles de operational readiness y la decisión Go / No-Go antes de recibir plenamente a los primeros huéspedes.

12. Gestionar la apertura oficial y el ramp-up mediante ocupación, ADR, RevPAR, GOP, productividad, satisfacción del cliente, control de incidencias y planes de estabilización.

Introducción.



APERTURA DE UN HOTEL: CUANDO EL PROYECTO DEBE EMPEZAR A FUNCIONAR

Abrir un hotel no consiste simplemente en terminar una obra, instalar el mobiliario y recibir al primer huésped. Entre la finalización del proyecto inmobiliario y el inicio de la operación existe una fase decisiva: el pre-opening.

Durante ese periodo deben coordinarse simultáneamente obra, licencias, personal, sistemas, compras, FF&E, OS&E, comercialización, distribución, revenue management, tesorería y preparación operativa. Cualquier retraso o fallo en una de estas áreas puede afectar directamente a la fecha de apertura, al presupuesto, a la liquidez y a la experiencia del cliente.

Por eso, el pre-opening debe gestionarse como un proyecto empresarial independiente.

Esta guía práctica analiza cómo planificar y controlar ese proceso desde las primeras decisiones hasta la estabilización del hotel después de abrir.

El lector aprenderá a elaborar un Master Pre-Opening Plan, organizar el calendario, identificar la ruta crítica y coordinar a propiedad, operador, marca, project manager, dirección general y responsables departamentales. El objetivo es que cada actividad tenga un responsable, una fecha, una dependencia y un resultado verificable.

La guía dedica especial atención al presupuesto de pre-opening y al capital circulante. Antes de generar ingresos suficientes, el hotel consume caja en personal, formación, tecnología, marketing, viajes, compras y servicios profesionales. Conocer el cash burn, actualizar el forecast y prever escenarios de retraso resulta esencial para evitar que el proyecto llegue a la apertura sin liquidez suficiente.



También se aborda la preparación física del establecimiento: compras, FF&E, OS&E, recepción de mercancías, inventarios iniciales, snagging, commissioning, pruebas de instalaciones y handover al equipo operativo.

Un hotel puede estar terminado desde el punto de vista constructivo y no estar todavía preparado para operar.

La misma importancia tienen las licencias y autorizaciones. Urbanismo, turismo, actividad, incendios, sanidad, accesibilidad, prevención, seguridad alimentaria y demás requisitos deben controlarse mediante un License Tracker que permita saber qué está obtenido, qué continúa pendiente y qué puede convertirse en un verdadero impedimento para abrir.

La preparación del equipo humano constituye otro de los pilares del pre-opening.

No basta con contratar personal. Es necesario incorporar a las personas en el momento adecuado, formar a cada departamento, implantar procedimientos operativos, entrenar los sistemas, realizar simulaciones y comprobar que cada empleado puede ejecutar correctamente las funciones que tendrá asignadas.

La tecnología también debe estar completamente integrada. PMS, POS, CRS, RMS, CRM, ERP, cerraduras, Wi-Fi, pasarelas de pago y demás sistemas deben probarse de extremo a extremo. Una reserva debe poder convertirse en estancia, consumo, cobro y registro contable sin errores.

Paralelamente, el hotel debe empezar a generar demanda antes de abrir.

La guía explica cómo preparar el posicionamiento, la web, los contenidos, las campañas, la venta B2B, las OTA, GDS, agencias, turoperadores, empresas y grupos, así como la estrategia inicial de precios y revenue management.

Abrir inventario demasiado tarde puede perjudicar la ocupación inicial. Hacerlo demasiado pronto puede generar compromisos con clientes antes de tener certeza sobre la fecha real de apertura.

La fase final del pre-opening exige comprobar si el hotel está verdaderamente preparado.

Mock operations, mock stays y soft opening permiten probar reservas, check-in, habitaciones, restauración, consumos, incidencias, pagos y check-out antes de operar plenamente con clientes reales.

Después llega la decisión Go / No-Go.

El objetivo no es alcanzar una perfección absoluta, sino distinguir entre defectos menores compatibles con la apertura y problemas críticos relacionados con seguridad, licencias, personal, sistemas o capacidad operativa.

La apertura oficial tampoco marca el final del proceso.



Durante los primeros 30, 60, 90 y 180 días comienza el ramp-up. Deben controlarse ocupación, ADR, RevPAR, GOP, productividad, satisfacción del cliente, incidencias y evolución de los costes hasta alcanzar una operación estable.

La guía incorpora además checklists, formularios y casos prácticos completos para aplicar estas herramientas a situaciones reales de gestión: retrasos de obra, licencias pendientes, sobrecostes, falta de personal, problemas durante el soft opening o un ramp-up inferior al previsto.

El pre-opening es una fase de elevada incertidumbre, pero esa incertidumbre puede gestionarse.

Planificar, medir, anticipar y corregir permite proteger la inversión, reducir riesgos y mejorar las posibilidades de que el hotel llegue al mercado preparado para prestar el servicio prometido desde el primer día.

Ése es el objetivo de esta guía: convertir la apertura de un hotel en un proceso planificado, controlado y profesional, capaz de transformar una inversión inmobiliaria en una operación hotelera viable y sostenible.