



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA APERTURA, PRECOMERCIALIZACIÓN Y REVENUE MANAGEMENT DE UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES**

**RESERVAS, RENTAS, OCUPACIÓN, DESCUENTOS Y RAMP-UP**

**1.055 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

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>¿QUÉ APRENDERÁ?.....</b>                                                                                                                                    | <b>30</b> |
| <b>Introducción. ....</b>                                                                                                                                      | <b>32</b> |
| <b>PARTE PRIMERA. ....</b>                                                                                                                                     | <b>35</b> |
| <b>ESTRATEGIA DE APERTURA Y ANÁLISIS DE MERCADO PARA LA PRECOMERCIALIZACIÓN DE UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES .....</b>                                         | <b>35</b> |
| <b>Capítulo 1: Estrategia de apertura y precomercialización de una residencia de estudiantes: objetivos de reservas, rentas, ocupación y rentabilidad.....</b> | <b>35</b> |
| <b>1. La apertura de una residencia de estudiantes como proyecto comercial y operativo.....</b>                                                                | <b>35</b> |
| a. Diferencias entre la terminación inmobiliaria, la apertura física y el lanzamiento comercial. ....                                                          | 35        |
| b. Particularidades de la primera comercialización de una residencia sin historial de explotación. ....                                                        | 36        |
| c. Riesgos de abrir con habitaciones disponibles y sin una cartera suficiente de reservas. ....                                                                | 38        |
| d. Relación entre fecha de apertura, ocupación inicial, ingresos y necesidades de tesorería. ....                                                              | 39        |
| e. Características de la apertura de activos PBSA en España y Latinoamérica. ....                                                                              | 41        |
| <b>2. Definición de los objetivos comerciales y económicos de la apertura.....</b>                                                                             | <b>42</b> |
| a. Determinación de la ocupación objetivo en la fecha de inauguración. ....                                                                                    | 42        |
| b. Fijación de la renta media objetivo por cama y por tipología. ....                                                                                          | 44        |
| c. Objetivos de reservas confirmadas, contratos formalizados y entradas efectivas.....                                                                         | 46        |
| d. Equilibrio entre velocidad de comercialización, renta efectiva y rentabilidad. ....                                                                         | 47        |
| e. Establecimiento de objetivos para los primeros 30, 90, 180 y 365 días.....                                                                                  | 49        |
| <b>3. Modelos de apertura y comercialización de residencias de estudiantes. ....</b>                                                                           | <b>50</b> |
| a. Apertura de una residencia de nueva construcción. ....                                                                                                      | 50        |
| b. Apertura por fases de un complejo con varios edificios o bloques.....                                                                                       | 52        |
| c. Relanzamiento comercial de un activo rehabilitado o reposicionado. ....                                                                                     | 53        |
| d. Apertura de una residencia incorporada a una cartera operativa existente. ....                                                                              | 54        |
| e. Diferencias entre comercialización directa, gestión por operador y acuerdos comerciales con terceros.....                                                   | 55        |
| <b>4. Organización de la estrategia de precomercialización.....</b>                                                                                            | <b>57</b> |
| a. Identificación de los segmentos prioritarios de estudiantes. ....                                                                                           | 57        |
| b. Definición de la propuesta de valor y de los argumentos de venta. ....                                                                                      | 58        |
| c. Selección del calendario de lanzamiento y de los canales de captación. ....                                                                                 | 60        |
| d. Establecimiento de las condiciones iniciales de contratación.....                                                                                           | 61        |
| e. Coordinación entre comercialización, revenue management y operaciones. ....                                                                                 | 63        |
| <b>5. Economía de la primera ocupación y del periodo de comercialización. ....</b>                                                                             | <b>64</b> |
| a. Ingresos potenciales frente a ingresos efectivamente contratados. ....                                                                                      | 64        |
| b. Costes de captación, comercialización y ocupación inicial. ....                                                                                             | 66        |
| c. Efecto de las habitaciones vacías y de los descuentos sobre el resultado. ....                                                                              | 67        |
| d. Relación entre ocupación, renta media, ingresos netos y resultado operativo. ....                                                                           | 69        |
| e. Coste económico de retrasar la apertura o alcanzar tarde la ocupación prevista. ....                                                                        | 70        |
| <b>6. Gobierno comercial y seguimiento de los objetivos de apertura. ....</b>                                                                                  | <b>72</b> |
| a. Responsabilidades del propietario, promotor, operador y director de la residencia. ....                                                                     | 72        |
| b. Comité de apertura y comité de ingresos. ....                                                                                                               | 73        |
| c. Cuadro de mando de reservas, rentas y ocupación.....                                                                                                        | 75        |
| d. Límites de autorización para descuentos y decisiones comerciales. ....                                                                                      | 76        |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| e. Revisión periódica de resultados y medidas correctoras..... | 78 |
|----------------------------------------------------------------|----|

## **Capítulo 2: Análisis de demanda, competencia y calendario académico para determinar las reservas y rentas de apertura..... 80**

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Delimitación del mercado de una residencia de estudiantes.....</b>                           | <b>80</b>  |
| a. Identificación de universidades, campus y centros formativos relevantes.....                    | 80         |
| b. Evaluación de distancias, tiempos de desplazamiento y accesibilidad.....                        | 82         |
| c. Análisis de estudiantes desplazados, nacionales e internacionales.....                          | 84         |
| d. Diferenciación entre demanda potencial, accesible y realmente capturable.....                   | 85         |
| e. Particularidades de los mercados universitarios españoles y latinoamericanos.....               | 87         |
| <b>2. Investigación de la demanda y disposición al pago.....</b>                                   | <b>88</b>  |
| a. Segmentación por nivel formativo, procedencia y capacidad económica.....                        | 89         |
| b. Preferencias de habitación, baño, cocina, privacidad y servicios.....                           | 90         |
| c. Sensibilidad de la demanda a la renta mensual y al coste total de estancia.....                 | 92         |
| d. Influencia de las familias, becas, financiación y garantías económicas.....                     | 93         |
| e. Investigación mediante encuestas, entrevistas, datos institucionales y pruebas comerciales..... | 95         |
| <b>3. Análisis competitivo de residencias y alojamientos alternativos.....</b>                     | <b>97</b>  |
| a. Identificación de residencias PBSA, colegios mayores y alojamiento universitario.....           | 97         |
| b. Competencia de pisos compartidos, alquiler de habitaciones y apartamentos.....                  | 99         |
| c. Comparación de tarifas publicadas, rentas efectivas y servicios incluidos.....                  | 100        |
| d. Evaluación de ocupación, posicionamiento, reputación y ventajas competitivas.....               | 102        |
| e. Elaboración de una matriz de competidores y precios comparables.....                            | 104        |
| <b>4. Calendarios académicos y estacionalidad de las reservas.....</b>                             | <b>106</b> |
| a. Periodos de admisión, matrícula y confirmación de plazas universitarias.....                    | 106        |
| b. Diferencias entre calendarios académicos de España y Latinoamérica.....                         | 107        |
| c. Temporadas principales y secundarias de captación.....                                          | 109        |
| d. Demanda de estudiantes internacionales, intercambios y posgrados.....                           | 110        |
| e. Impacto de vacaciones, exámenes y cambios de semestre.....                                      | 112        |
| <b>5. Estimación de la demanda capturable y de la absorción comercial.....</b>                     | <b>113</b> |
| a. Construcción de escenarios de demanda conservador, central y optimista.....                     | 114        |
| b. Estimación de reservas por semana, canal y segmento.....                                        | 115        |
| c. Cálculo de la velocidad de absorción de camas disponibles.....                                  | 117        |
| d. Riesgos de sobreestimar la demanda inicial.....                                                 | 118        |
| e. Contraste de las hipótesis con datos de mercado y resultados de campañas.....                   | 120        |
| <b>6. Traducción del estudio de mercado a decisiones de apertura.....</b>                          | <b>121</b> |
| a. Determinación de la fecha comercialmente más adecuada.....                                      | 122        |
| b. Definición del público objetivo y de las tipologías prioritarias.....                           | 123        |
| c. Selección de rentas iniciales y condiciones de reserva.....                                     | 125        |
| d. Identificación de ventajas comerciales defendibles sin descuentos.....                          | 126        |
| e. Preparación del informe de mercado para aprobar el lanzamiento.....                             | 128        |

## **Capítulo 3: Posicionamiento comercial, producto y segmentación de camas para maximizar la ocupación y la renta de una residencia de estudiantes .....130**

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Definición del producto comercializable.....</b>                                   | <b>130</b> |
| a. Inventario de edificios, plantas, habitaciones, estudios y camas.....                 | 130        |
| b. Diferencias entre habitación individual, doble, estudio y apartamento compartido..... | 132        |
| c. Servicios incluidos, servicios adicionales y espacios comunes.....                    | 133        |
| d. Identificación de atributos comercializables de cada unidad.....                      | 134        |
| e. Clasificación de unidades disponibles, bloqueadas y no comercializables.....          | 136        |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Segmentación de residentes y necesidades de alojamiento.....</b>                                                                    | <b>137</b> |
| a. Estudiantes de grado y ciclos formativos. ....                                                                                         | 138        |
| b. Estudiantes de posgrado, máster y doctorado. ....                                                                                      | 139        |
| c. Estudiantes internacionales y programas de movilidad. ....                                                                             | 140        |
| d. Estancias semestrales, anuales y de duración reducida.....                                                                             | 142        |
| e. Segmentos vinculados a convenios universitarios y acuerdos institucionales.....                                                        | 143        |
| <b>3. Posicionamiento competitivo de la residencia. ....</b>                                                                              | <b>145</b> |
| a. Residencias económicas, intermedias, premium y especializadas.....                                                                     | 145        |
| b. Propuesta de valor basada en ubicación, instalaciones y servicios.....                                                                 | 146        |
| c. Posicionamiento mediante seguridad, comodidad y experiencia del residente. ....                                                        | 148        |
| d. Diferenciación frente al alquiler tradicional de habitaciones. ....                                                                    | 149        |
| e. Coherencia entre posicionamiento, producto y renta exigida. ....                                                                       | 151        |
| <b>4. Diseño del inventario y del mix comercial. ....</b>                                                                                 | <b>152</b> |
| a. Distribución de camas por tipología y categoría. ....                                                                                  | 152        |
| b. Clasificación de habitaciones según planta, vistas, tamaño y orientación.....                                                          | 154        |
| c. Primas comerciales por baño privado, terraza y prestaciones especiales. ....                                                           | 156        |
| d. Gestión de habitaciones adaptadas y condiciones de accesibilidad. ....                                                                 | 157        |
| e. Asignación inicial de inventario a segmentos y duraciones de estancia. ....                                                            | 159        |
| <b>5. Diseño de productos y paquetes comerciales.....</b>                                                                                 | <b>160</b> |
| a. Contratos de curso completo y contratos semestrales. ....                                                                              | 160        |
| b. Paquetes con suministros, limpieza, restauración y servicios adicionales.....                                                          | 162        |
| c. Contratación conjunta de alojamiento y prestaciones opcionales.....                                                                    | 163        |
| d. Tratamiento comercial de estancias cortas y periodos vacacionales. ....                                                                | 165        |
| e. Protección del margen de los paquetes mediante cálculo de costes.....                                                                  | 166        |
| <b>6. Validación del producto antes del lanzamiento.....</b>                                                                              | <b>168</b> |
| a. Elaboración de fichas comerciales de habitaciones y servicios.....                                                                     | 168        |
| b. Preparación de planos, fotografías, visitas virtuales y habitaciones de muestra.....                                                   | 170        |
| c. Verificación de la correspondencia entre publicidad y producto real. ....                                                              | 171        |
| d. Pruebas de aceptación de tarifas y prestaciones. ....                                                                                  | 172        |
| e. Aprobación del catálogo definitivo de unidades comercializables. ....                                                                  | 174        |
| <b>PARTE SEGUNDA.....</b>                                                                                                                 | <b>177</b> |
| <b>PLANIFICACIÓN DE LA PREAPERTURA, PRESUPUESTO, EQUIPOS Y SISTEMAS DE RESERVAS DE UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES .....</b>                | <b>177</b> |
| <b>Capítulo 4: Presupuesto de preapertura, calendario comercial y coordinación del lanzamiento de una residencia de estudiantes .....</b> | <b>177</b> |
| <b>1. Elaboración del plan director de preapertura.....</b>                                                                               | <b>177</b> |
| a. Identificación de actividades inmobiliarias, operativas y comerciales.....                                                             | 178        |
| b. Programación del lanzamiento con varios meses de antelación. ....                                                                      | 179        |
| c. Definición de hitos críticos y dependencias entre actividades.....                                                                     | 180        |
| d. Elaboración del cronograma maestro de precomercialización. ....                                                                        | 182        |
| e. Coordinación de propietario, promotor, operador, contratistas y proveedores.....                                                       | 183        |
| <b>2. Presupuesto de preapertura y necesidades de financiación.....</b>                                                                   | <b>185</b> |
| a. Costes de personal previo al inicio de explotación. ....                                                                               | 185        |
| b. Inversión inicial en marketing, imagen y comercialización.....                                                                         | 186        |
| c. Sistemas informáticos, equipamiento y suministros de apertura.....                                                                     | 188        |
| d. Honorarios de agentes, portales y proveedores comerciales.....                                                                         | 189        |
| e. Contingencias, déficit operativo inicial y colchón de tesorería.....                                                                   | 191        |

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Calendario de contratación y puesta en marcha del equipo.....</b>              | <b>192</b> |
| a. Incorporación del director de residencia. ....                                    | 193        |
| b. Contratación del responsable comercial y del equipo de reservas. ....             | 194        |
| c. Incorporación de recepción, mantenimiento, limpieza y atención al residente. .... | 195        |
| d. Formación previa a la apertura y simulación de procedimientos. ....               | 197        |
| e. Adecuación progresiva de la plantilla a la ocupación prevista. ....               | 198        |
| <b>4. Coordinación entre entrega del inmueble y comercialización. ....</b>           | <b>200</b> |
| a. Seguimiento de obra, equipamiento y habilitación de habitaciones. ....            | 200        |
| b. Identificación de dependencias entre disponibilidad física y reservas. ....       | 201        |
| c. Procedimientos ante retrasos y cambios de fecha de apertura. ....                 | 203        |
| d. Comunicación de incidencias al equipo comercial y a los futuros residentes. ....  | 204        |
| e. Revisión de compromisos contractuales y costes de retraso. ....                   | 206        |
| <b>5. Gestión de riesgos del proyecto de apertura. ....</b>                          | <b>207</b> |
| a. Riesgo de insuficiencia de reservas anticipadas. ....                             | 208        |
| b. Riesgo de precios iniciales incorrectos o descuentos excesivos. ....              | 209        |
| c. Riesgo de retrasos, licencias pendientes y habitaciones no disponibles. ....      | 210        |
| d. Riesgo tecnológico, operativo y de cobros. ....                                   | 212        |
| e. Planes de contingencia y decisiones alternativas de lanzamiento. ....             | 213        |
| <b>6. Control presupuestario y aprobación de hitos. ....</b>                         | <b>215</b> |
| a. Comparación de costes presupuestados y reales. ....                               | 215        |
| b. Seguimiento semanal de desviaciones económicas y comerciales. ....                | 217        |
| c. Indicadores de preparación para la apertura. ....                                 | 218        |
| d. Reglas de aprobación de gastos extraordinarios. ....                              | 219        |
| e. Acta de autorización para iniciar la comercialización y la explotación. ....      | 221        |

## **Capítulo 5: Organización comercial, CRM, PMS y sistemas tecnológicos para gestionar reservas, cobros y ocupación desde la preapertura.....223**

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Diseño del equipo responsable de las reservas.....</b>                      | <b>223</b> |
| a. Funciones del director comercial y del responsable de revenue management. .... | 223        |
| b. Responsabilidades del personal de ventas y atención al estudiante. ....        | 224        |
| c. Distribución de funciones entre sede central y residencia. ....                | 225        |
| d. Protocolos de respuesta y seguimiento de consultas. ....                       | 227        |
| e. Objetivos individuales, incentivos y control de calidad comercial. ....        | 228        |
| <b>2. Implantación del CRM de precomercialización. ....</b>                       | <b>229</b> |
| a. Captura de contactos procedentes de web, portales y agentes. ....              | 229        |
| b. Clasificación de interesados por perfil, fecha y presupuesto. ....             | 231        |
| c. Seguimiento de oportunidades y etapas del embudo comercial. ....               | 232        |
| d. Automatización de respuestas, recordatorios y seguimiento. ....                | 233        |
| e. Medición de conversiones, pérdidas y motivos de rechazo. ....                  | 235        |
| <b>3. Configuración del sistema de gestión de la residencia. ....</b>             | <b>236</b> |
| a. Selección y parametrización del PMS. ....                                      | 236        |
| b. Registro de inventario, habitaciones, camas y disponibilidad. ....             | 238        |
| c. Integración de contratos, reservas, entradas y salidas. ....                   | 239        |
| d. Gestión de facturación, pagos, depósitos y saldos. ....                        | 240        |
| e. Conexión con CRM, motor de reservas y cuadros de mando. ....                   | 242        |
| <b>4. Integración de sistemas de comercialización y cobros. ....</b>              | <b>243</b> |
| a. Motor de reservas de la página web. ....                                       | 243        |
| b. Conexiones con portales especializados y canales externos. ....                | 244        |
| c. Pasarelas de pago y métodos de cobro disponibles. ....                         | 246        |

|                                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Conciliación de transacciones y prevención de reservas duplicadas. ....                                                                                      | 247        |
| e. Control de comisiones y atribución de reservas por canal. ....                                                                                               | 248        |
| <b>5. Seguridad de datos y cumplimiento normativo. ....</b>                                                                                                     | <b>250</b> |
| a. Tratamiento de información personal de estudiantes y familiares. ....                                                                                        | 250        |
| b. Consentimientos, comunicaciones comerciales y conservación de datos. ....                                                                                    | 251        |
| c. Protección de pagos, accesos y documentación contractual. ....                                                                                               | 253        |
| d. Adecuación al RGPD europeo y a las normas nacionales latinoamericanas aplicables. ....                                                                       | 254        |
| e. Procedimientos de incidencias, derechos de los interesados y auditoría. ....                                                                                 | 255        |
| <b>6. Pruebas tecnológicas y preparación del equipo. ....</b>                                                                                                   | <b>257</b> |
| a. Ensayos completos desde la consulta hasta la confirmación de reserva. ....                                                                                   | 257        |
| b. Comprobación de precios, disponibilidad y restricciones. ....                                                                                                | 258        |
| c. Pruebas de cobros, devoluciones y emisión documental. ....                                                                                                   | 260        |
| d. Simulación de errores y procedimientos de recuperación. ....                                                                                                 | 261        |
| e. Acta de validación tecnológica antes de activar las ventas. ....                                                                                             | 262        |
| <b>PARTE TERCERA. ....</b>                                                                                                                                      | <b>265</b> |
| <b>PRECOMERCIALIZACIÓN, CAPTACIÓN DE ESTUDIANTES Y GESTIÓN INTEGRAL DE RESERVAS. ....</b>                                                                       | <b>265</b> |
| <b>Capítulo 6: Canales de precomercialización de una residencia de estudiantes: página web, portales, universidades, agentes y distribución comercial. ....</b> | <b>265</b> |
| <b>1. Diseño de la estrategia multicanal de captación. ....</b>                                                                                                 | <b>265</b> |
| a. Identificación de canales directos e indirectos. ....                                                                                                        | 265        |
| b. Selección de canales según mercado, segmento y calendario académico. ....                                                                                    | 267        |
| c. Presupuesto comercial por canal y coste de adquisición objetivo. ....                                                                                        | 268        |
| d. Estrategia de diversificación y reducción de dependencias. ....                                                                                              | 270        |
| e. Reglas de atribución de consultas, reservas e ingresos. ....                                                                                                 | 271        |
| <b>2. Página web comercial y motor de reservas. ....</b>                                                                                                        | <b>273</b> |
| a. Arquitectura de información orientada a conseguir reservas. ....                                                                                             | 273        |
| b. Presentación de tipologías, rentas, servicios y disponibilidad. ....                                                                                         | 274        |
| c. Formularios, visitas virtuales y procesos de contratación. ....                                                                                              | 276        |
| d. Optimización para dispositivos móviles y estudiantes internacionales. ....                                                                                   | 277        |
| e. Medición de tráfico, conversión y abandono de reservas. ....                                                                                                 | 278        |
| <b>3. Portales especializados y plataformas de alojamiento. ....</b>                                                                                            | <b>280</b> |
| a. Selección de plataformas nacionales e internacionales. ....                                                                                                  | 280        |
| b. Condiciones económicas, comisiones y sistemas de liquidación. ....                                                                                           | 281        |
| c. Gestión de cupos, tarifas y disponibilidad. ....                                                                                                             | 282        |
| d. Prevención de disparidades de información entre canales. ....                                                                                                | 284        |
| e. Evaluación del ingreso neto aportado por cada plataforma. ....                                                                                               | 285        |
| <b>4. Relaciones comerciales con universidades y centros académicos. ....</b>                                                                                   | <b>287</b> |
| a. Identificación de departamentos de alojamiento y relaciones internacionales. ....                                                                            | 287        |
| b. Negociación de acuerdos de colaboración y derivación de estudiantes. ....                                                                                    | 288        |
| c. Reservas vinculadas a programas académicos o grupos. ....                                                                                                    | 289        |
| d. Condiciones especiales, contingentes y cupos institucionales. ....                                                                                           | 291        |
| e. Seguimiento de resultados y renovación de acuerdos. ....                                                                                                     | 292        |
| <b>5. Agentes, intermediarios y acuerdos internacionales. ....</b>                                                                                              | <b>293</b> |
| a. Captación de estudiantes mediante agentes educativos. ....                                                                                                   | 293        |
| b. Colaboración con intermediarios de movilidad internacional. ....                                                                                             | 295        |
| c. Estructuración de comisiones y remuneración por resultados. ....                                                                                             | 296        |
| d. Condiciones para evitar descuentos comerciales no autorizados. ....                                                                                          | 297        |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| e. Control de la calidad de las reservas y del riesgo de cancelación. .... | 299 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|

## **6. Evaluación y optimización de la distribución comercial. ....300**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Comparación de reservas directas e intermediadas. ....               | 300 |
| b. Cálculo del coste de captación por reserva confirmada. ....          | 302 |
| c. Medición del ingreso neto después de comisiones e incentivos. ....   | 303 |
| d. Redistribución del presupuesto entre canales. ....                   | 305 |
| e. Decisiones para impulsar la venta directa sin perder ocupación. .... | 306 |

## **Capítulo 7: Marketing de lanzamiento, reservas anticipadas y conversión comercial de una residencia de estudiantes.....309**

### **1. Plan de marketing previo a la apertura. ....309**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Definición de marca, mensajes y argumentos comerciales. ....              | 309 |
| b. Calendario de campañas desde la fase previa al lanzamiento. ....          | 311 |
| c. Estrategias de notoriedad y generación de demanda anticipada. ....        | 312 |
| d. Adaptación de mensajes al estudiante y a su familia. ....                 | 313 |
| e. Coordinación de campañas con los periodos de admisión universitaria. .... | 315 |

### **2. Campañas de captación digital. ....316**

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Posicionamiento en buscadores y contenidos informativos. .... | 316 |
| b. Publicidad de búsqueda y campañas segmentadas. ....           | 317 |
| c. Redes sociales y contenidos audiovisuales. ....               | 319 |
| d. Campañas dirigidas a estudiantes internacionales. ....        | 320 |
| e. Remarketing y seguimiento de interesados sin reserva. ....    | 322 |

### **3. Comercialización anticipada y lanzamiento de las reservas.....323**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Apertura de listas de interesados antes del inicio de las ventas. ....             | 323 |
| b. Acceso anticipado a determinadas tipologías. ....                                  | 325 |
| c. Campañas early bird y condiciones limitadas justificadas. ....                     | 326 |
| d. Gestión de visitas a instalaciones en construcción o habitaciones de muestra. .... | 327 |
| e. Conversión de interesados en reservas vinculantes. ....                            | 329 |

### **4. Gestión del embudo comercial. ....330**

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Registro y clasificación de solicitudes recibidas. ....          | 330 |
| b. Calificación de oportunidades y probabilidad de conversión. .... | 331 |
| c. Procedimientos de contacto telefónico, correo y mensajería. .... | 333 |
| d. Seguimiento de presupuestos enviados y reservas pendientes. .... | 334 |
| e. Recuperación de clientes que abandonan el proceso. ....          | 335 |

### **5. Argumentación de ventas y tratamiento de objeciones. ....337**

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Objeciones relativas al precio y a los servicios incluidos. ....      | 337 |
| b. Comparación comercial frente a pisos compartidos y competidores. .... | 338 |
| c. Dudas sobre fecha de apertura y estado de las instalaciones. ....     | 340 |
| d. Seguridad, convivencia, reglas y condiciones contractuales. ....      | 341 |
| e. Técnicas de cierre sin recurrir automáticamente a descuentos. ....    | 342 |

### **6. Control de la eficacia de las campañas. ....343**

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Coste por contacto comercial cualificado. ....                              | 344 |
| b. Conversión de contactos a visitas y de visitas a reservas. ....             | 345 |
| c. Coste de adquisición de un residente. ....                                  | 346 |
| d. Rentabilidad por campaña, canal y segmento. ....                            | 348 |
| e. Decisiones semanales para aumentar reservas sin deteriorar las rentas. .... | 349 |

## **Capítulo 8: Gestión de reservas, contratos, depósitos, cancelaciones y listas de espera durante la precomercialización .....352**

|                                                                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Organización del proceso integral de reserva.</b>                                                                                                | <b>352</b> |
| a. Consulta inicial y comprobación de disponibilidad.                                                                                                  | 352        |
| b. Presentación de oferta, precio y condiciones de estancia.                                                                                           | 353        |
| c. Bloqueo temporal de habitaciones y caducidad de ofertas.                                                                                            | 355        |
| d. Confirmación de reservas y asignación provisional de unidad.                                                                                        | 356        |
| e. Conversión de la reserva en contrato y posterior entrada efectiva.                                                                                  | 358        |
| <b>2. Contratación y documentación de los residentes.</b>                                                                                              | <b>359</b> |
| a. Información precontractual y condiciones generales.                                                                                                 | 359        |
| b. Identificación del estudiante y de los responsables económicos.                                                                                     | 361        |
| c. Contratos por curso académico, semestre y estancias especiales.                                                                                     | 362        |
| d. Formalización electrónica y conservación de documentos.                                                                                             | 364        |
| e. Adaptación del contrato a la normativa aplicable en cada jurisdicción.                                                                              | 365        |
| <b>3. Depósitos, garantías y condiciones económicas.</b>                                                                                               | <b>366</b> |
| a. Diferenciación entre importe de reserva, fianza y depósito de garantía.                                                                             | 366        |
| b. Calendario de pagos y obligaciones del residente.                                                                                                   | 368        |
| c. Garantías familiares, avales y otras formas de aseguramiento admitidas.                                                                             | 369        |
| d. Gestión de cobros anticipados y conciliación bancaria.                                                                                              | 370        |
| e. Tratamiento contractual, fiscal y contable según la normativa aplicable.                                                                            | 372        |
| <b>4. Cancelaciones, desistimientos y modificaciones.</b>                                                                                              | <b>373</b> |
| a. Identificación de derechos legales de desistimiento cuando procedan.                                                                                | 373        |
| b. Cancelaciones voluntarias antes de la entrada.                                                                                                      | 374        |
| c. Supuestos de denegación de admisión universitaria o de visado.                                                                                      | 376        |
| d. Cambios de habitación y modificación de fechas o duración.                                                                                          | 377        |
| e. Devoluciones, penalizaciones admisibles y resolución de reclamaciones.                                                                              | 379        |
| <b>5. Gestión de inventario, lista de espera y sobreventa.</b>                                                                                         | <b>380</b> |
| a. Bloqueos de habitaciones y reservas condicionadas.                                                                                                  | 380        |
| b. Listas de espera por tipología, precio y fecha.                                                                                                     | 381        |
| c. Prevención de duplicidades y errores entre canales.                                                                                                 | 383        |
| d. Evaluación del riesgo de overbooking frente a las cancelaciones previstas.                                                                          | 384        |
| e. Protocolos de protección del residente, solución alternativa e indemnización cuando corresponda.                                                    | 385        |
| <b>6. Control de reservas y previsión de entradas efectivas.</b>                                                                                       | <b>387</b> |
| a. Diferenciación entre reservas solicitadas, confirmadas y contratadas.                                                                               | 387        |
| b. Identificación de reservas sin documentación o sin pagos suficientes.                                                                               | 388        |
| c. Estimación de cancelaciones y no presentaciones.                                                                                                    | 389        |
| d. Proyección de ocupación efectiva en la fecha de apertura.                                                                                           | 391        |
| e. Informes semanales de reservas, depósitos, cobros y disponibilidad.                                                                                 | 392        |
| <b>PARTE CUARTA.</b>                                                                                                                                   | <b>395</b> |
| <b>FIJACIÓN DE RENTAS, DESCUENTOS Y REVENUE MANAGEMENT PARA MAXIMIZAR LOS INGRESOS Y LA OCUPACIÓN.</b>                                                 | <b>395</b> |
| <b>Capítulo 9: Diseño de rentas y tarifas de una residencia de estudiantes: precio por cama, tipología, planta, habitación y duración de estancia.</b> | <b>395</b> |
| <b>1. Fundamentos económicos de la fijación de rentas.</b>                                                                                             | <b>395</b> |
| a. Capacidad de pago y disposición al pago del mercado objetivo.                                                                                       | 395        |
| b. Costes operativos, contribución marginal y objetivos de ingresos.                                                                                   | 397        |
| c. Comparación con tarifas de competidores y alternativas de alojamiento.                                                                              | 398        |
| d. Determinación de tarifas de referencia y límites comerciales.                                                                                       | 400        |
| e. Equilibrio entre ocupación, renta media e ingreso neto por cama.                                                                                    | 401        |

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Construcción de la matriz de tarifas por producto.</b>                                                             | <b>403</b> |
| a. Precio base por cama y tipología de habitación.                                                                       | 403        |
| b. Diferenciales por superficie, planta, orientación y vistas.                                                           | 404        |
| c. Primas por baño privado, cocina, terraza y otras prestaciones.                                                        | 406        |
| d. Tratamiento de habitaciones con atributos menos demandados.                                                           | 407        |
| e. Elaboración y mantenimiento del inventario tarifario completo.                                                        | 409        |
| <b>3. Tarifas según duración y calendario de estancia.</b>                                                               | <b>410</b> |
| a. Rentas para el curso académico completo.                                                                              | 410        |
| b. Rentas semestrales y contratos de duración intermedia.                                                                | 411        |
| c. Tratamiento de estancias cortas y periodos vacacionales.                                                              | 413        |
| d. Primas o reducciones asociadas a duración y fechas de entrada.                                                        | 414        |
| e. Efecto de las restricciones de estancia sobre la disponibilidad futura.                                               | 415        |
| <b>4. Rentas, servicios incluidos y prestaciones adicionales.</b>                                                        | <b>417</b> |
| a. Estructuración del precio de alojamiento y servicios básicos.                                                         | 417        |
| b. Suministros, restauración, limpieza y otros conceptos.                                                                | 418        |
| c. Paquetes comerciales y cálculo del ingreso adicional.                                                                 | 420        |
| d. Comparación de tarifas con distinto contenido de servicios.                                                           | 421        |
| e. Prevención de tarifas aparentemente altas con margen insuficiente.                                                    | 422        |
| <b>5. Renta publicada, renta contractual y renta efectiva.</b>                                                           | <b>424</b> |
| a. Diferencias entre precio anunciado, renta nominal e ingreso real.                                                     | 424        |
| b. Cálculo del impacto de descuentos, meses gratuitos y promociones.                                                     | 425        |
| c. Tratamiento de comisiones comerciales e incentivos.                                                                   | 427        |
| d. Comparación del ingreso por cama disponible y por cama ocupada.                                                       | 428        |
| e. Consideración de impuestos, moneda y conceptos incluidos en mercados internacionales.                                 | 430        |
| <b>6. Aprobación y control de la política de rentas.</b>                                                                 | <b>431</b> |
| a. Matriz inicial de precios por habitación.                                                                             | 431        |
| b. Reglas de actualización de tarifas y autorizaciones.                                                                  | 433        |
| c. Comparación de ingresos previstos con el presupuesto.                                                                 | 434        |
| d. Control de coherencia entre canales y contratos.                                                                      | 435        |
| e. Procedimiento para revisar la política de precios durante la comercialización.                                        | 437        |
| <b>Capítulo 10: Promociones, descuentos y estrategias early bird para acelerar las reservas sin destruir las rentas.</b> | <b>440</b> |
| <b>1. Función económica de los descuentos en la precomercialización.</b>                                                 | <b>440</b> |
| a. Diferencias entre reducción estratégica de precios y descuento indiscriminado.                                        | 440        |
| b. Utilización de incentivos para conseguir reservas anticipadas.                                                        | 442        |
| c. Riesgos de acostumbrar al mercado a precios promocionales.                                                            | 443        |
| d. Efectos de los descuentos sobre ingresos y posicionamiento.                                                           | 445        |
| e. Condiciones en las que es preferible mantener una cama vacía temporalmente.                                           | 446        |
| <b>2. Diseño de campañas early bird.</b>                                                                                 | <b>448</b> |
| a. Periodos de contratación anticipada y objetivos específicos.                                                          | 448        |
| b. Descuentos por fecha de reserva.                                                                                      | 449        |
| c. Incentivos no monetarios y mejoras de servicios.                                                                      | 451        |
| d. Limitación del inventario disponible para la promoción.                                                               | 452        |
| e. Reglas de finalización y retirada de ofertas.                                                                         | 453        |
| <b>3. Promociones por segmento, canal y duración.</b>                                                                    | <b>454</b> |
| a. Condiciones para estudiantes de determinadas universidades.                                                           | 455        |
| b. Incentivos para grupos y convenios institucionales.                                                                   | 456        |
| c. Descuentos por estancias prolongadas.                                                                                 | 457        |

|                                                                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Campañas sobre habitaciones con menor demanda. ....                                                                                                              | 459        |
| e. Compatibilidad entre promociones y prevención de acumulaciones. ....                                                                                             | 460        |
| <b>4. Evaluación financiera de las promociones. ....</b>                                                                                                            | <b>462</b> |
| a. Cálculo de la renta efectiva después de descuentos. ....                                                                                                         | 462        |
| b. Comparación entre ocupación incremental e ingresos sacrificados. ....                                                                                            | 463        |
| c. Determinación del número de reservas adicionales necesario. ....                                                                                                 | 465        |
| d. Efecto del descuento sobre el ingreso anual y el margen. ....                                                                                                    | 466        |
| e. Comparación de promociones monetarias frente a incentivos en especie. ....                                                                                       | 468        |
| <b>5. Control y protección del precio. ....</b>                                                                                                                     | <b>469</b> |
| a. Límites máximos de descuento y niveles de autorización. ....                                                                                                     | 470        |
| b. Protección de tipologías premium y periodos de alta demanda. ....                                                                                                | 471        |
| c. Restricciones transparentes y justificadas de elegibilidad. ....                                                                                                 | 472        |
| d. Seguimiento de descuentos concedidos y rentas comprometidas. ....                                                                                                | 473        |
| e. Prevención de prácticas comerciales engañosas o discriminatorias. ....                                                                                           | 475        |
| <b>6. Decisión de lanzar, modificar o cancelar una promoción. ....</b>                                                                                              | <b>476</b> |
| a. Determinación del problema comercial que debe resolver. ....                                                                                                     | 476        |
| b. Selección de segmentos y camas afectados. ....                                                                                                                   | 477        |
| c. Simulación de resultados antes de aprobar la campaña. ....                                                                                                       | 479        |
| d. Medición del aumento real de reservas y del posible desplazamiento de ventas. ....                                                                               | 480        |
| e. Revisión final del ingreso neto y aprendizaje para futuras campañas. ....                                                                                        | 482        |
| <b>Capítulo 11: Revenue management de residencias de estudiantes: previsión de demanda, curvas de reservas, precios dinámicos y optimización de ocupación .....</b> | <b>484</b> |
| <b>1. Fundamentos del revenue management residencial. ....</b>                                                                                                      | <b>484</b> |
| a. Diferencias frente a la fijación estática de rentas. ....                                                                                                        | 484        |
| b. Particularidades del revenue management por cama y curso académico. ....                                                                                         | 486        |
| c. Interacción entre inventario perecedero, duración de estancia y estacionalidad. ....                                                                             | 487        |
| d. Objetivos conjuntos de ocupación, renta efectiva e ingreso neto. ....                                                                                            | 489        |
| e. Organización del proceso de toma de decisiones sobre precios. ....                                                                                               | 490        |
| <b>2. Elaboración de previsiones de reservas y ocupación. ....</b>                                                                                                  | <b>491</b> |
| a. Construcción de curvas semanales de reservas o booking pace. ....                                                                                                | 492        |
| b. Comparación de reservas actuales con objetivos y escenarios. ....                                                                                                | 493        |
| c. Previsión de cancelaciones, no presentaciones y conversiones pendientes. ....                                                                                    | 494        |
| d. Cálculo de ocupación contratada, prevista y efectiva. ....                                                                                                       | 496        |
| e. Actualización de previsiones con información del CRM y PMS. ....                                                                                                 | 497        |
| <b>3. Indicadores económicos del revenue management. ....</b>                                                                                                       | <b>499</b> |
| a. Renta media efectiva por cama ocupada. ....                                                                                                                      | 499        |
| b. Ingreso por cama disponible y periodo comparable. ....                                                                                                           | 500        |
| c. Ocupación física, contractual y económica. ....                                                                                                                  | 502        |
| d. Ingresos netos después de descuentos, comisiones y pérdidas. ....                                                                                                | 503        |
| e. Ingresos acumulados y desviación respecto del presupuesto. ....                                                                                                  | 504        |
| <b>4. Precios dinámicos y reglas de modificación de tarifas. ....</b>                                                                                               | <b>506</b> |
| a. Ajustes según ritmo de reservas y disponibilidad restante. ....                                                                                                  | 506        |
| b. Incrementos de renta cuando la demanda supera las previsiones. ....                                                                                              | 507        |
| c. Revisión selectiva de tarifas en tipologías de baja absorción. ....                                                                                              | 508        |
| d. Precios diferenciados según fecha y duración de estancia. ....                                                                                                   | 510        |
| e. Límites de decisión, trazabilidad y cumplimiento contractual. ....                                                                                               | 511        |
| <b>5. Gestión del inventario y optimización de ingresos. ....</b>                                                                                                   | <b>512</b> |
| a. Asignación de habitaciones a distintos segmentos. ....                                                                                                           | 512        |

|                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| b. Protección de camas para periodos de alta demanda. ....                                                                                       | 514        |
| c. Restricciones de duración y compatibilidad de calendarios. ....                                                                               | 515        |
| d. Gestión de cancelaciones, listas de espera y disponibilidad futura. ....                                                                      | 516        |
| e. Comparación del valor económico de reservas alternativas. ....                                                                                | 517        |
| <b>6. Comité de revenue management y decisiones correctoras. ....</b>                                                                            | <b>519</b> |
| a. Preparación de informes semanales de demanda y reservas. ....                                                                                 | 519        |
| b. Análisis de desviaciones frente a la curva prevista. ....                                                                                     | 521        |
| c. Formulación de escenarios de precios, ocupación e ingresos. ....                                                                              | 522        |
| d. Aprobación de cambios tarifarios y de inventario. ....                                                                                        | 524        |
| e. Documentación de decisiones y evaluación posterior de resultados. ....                                                                        | 525        |
| <b>PARTE QUINTA. ....</b>                                                                                                                        | <b>528</b> |
| <b>APERTURA FÍSICA, RAMP-UP Y ESTABILIZACIÓN DEL PRIMER AÑO DE EXPLOTACIÓN ....</b>                                                              | <b>528</b> |
| <b>Capítulo 12: Apertura física de una residencia de estudiantes: preparación operativa, entrada de residentes e incidencias iniciales. ....</b> | <b>528</b> |
| <b>1. Verificación final de la residencia antes de la apertura. ....</b>                                                                         | <b>528</b> |
| a. Recepción de instalaciones y comprobación de habitaciones. ....                                                                               | 529        |
| b. Validación de suministros, accesos, seguridad y servicios esenciales. ....                                                                    | 530        |
| c. Disponibilidad de licencias y autorizaciones exigibles. ....                                                                                  | 531        |
| d. Inspección de mobiliario, equipamiento y zonas comunes. ....                                                                                  | 532        |
| e. Identificación de incidencias pendientes y limitaciones de apertura. ....                                                                     | 534        |
| <b>2. Preparación del equipo operativo para recibir residentes. ....</b>                                                                         | <b>535</b> |
| a. Organización de recepción y atención al estudiante. ....                                                                                      | 535        |
| b. Formación sobre contratos, habitaciones y procedimientos. ....                                                                                | 537        |
| c. Protocolos de limpieza, mantenimiento y emergencias. ....                                                                                     | 538        |
| d. Coordinación con proveedores de servicios. ....                                                                                               | 539        |
| e. Simulacros de entrada, entrega de llaves y resolución de problemas. ....                                                                      | 540        |
| <b>3. Organización de las entradas y del proceso de check-in. ....</b>                                                                           | <b>542</b> |
| a. Confirmación anticipada de fechas y horarios de llegada. ....                                                                                 | 542        |
| b. Comprobación de documentación y situación económica. ....                                                                                     | 543        |
| c. Asignación definitiva de habitaciones. ....                                                                                                   | 544        |
| d. Entrega de llaves, inventario y documentación de convivencia. ....                                                                            | 545        |
| e. Gestión de llegadas tardías y residentes internacionales. ....                                                                                | 547        |
| <b>4. Gestión comercial y contractual de incidencias de apertura. ....</b>                                                                       | <b>548</b> |
| a. Habitaciones reservadas que todavía no están disponibles. ....                                                                                | 548        |
| b. Servicios contratados que no pueden prestarse temporalmente. ....                                                                             | 549        |
| c. Reclamaciones por diferencias entre publicidad y producto entregado. ....                                                                     | 550        |
| d. Alternativas de alojamiento, compensaciones y soluciones contractuales. ....                                                                  | 552        |
| e. Registro, comunicación y cierre de incidencias. ....                                                                                          | 553        |
| <b>5. Seguimiento de la experiencia inicial del residente. ....</b>                                                                              | <b>554</b> |
| a. Información y acompañamiento durante los primeros días. ....                                                                                  | 555        |
| b. Control de satisfacción y resolución de reclamaciones. ....                                                                                   | 556        |
| c. Gestión de convivencia y utilización de espacios comunes. ....                                                                                | 557        |
| d. Identificación de incidencias repetitivas. ....                                                                                               | 558        |
| e. Prevención de cancelaciones y salidas anticipadas. ....                                                                                       | 559        |
| <b>6. Control de los primeros 90 días de explotación. ....</b>                                                                                   | <b>561</b> |
| a. Comparación entre reservas confirmadas y residentes efectivamente alojados. ....                                                              | 561        |
| b. Seguimiento de ingresos, cobros, devoluciones y morosidad. ....                                                                               | 562        |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| c. Control de costes extraordinarios de apertura.....             | 564 |
| d. Revisión de calidad operativa y cumplimiento de servicios..... | 565 |
| e. Informe de apertura y plan de corrección de desviaciones.....  | 566 |

### **Capítulo 13: Ramp-up de una residencia de estudiantes: crecimiento de ocupación, ingresos del primer año y transición a la estabilización .....569**

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Definición y planificación del periodo de ramp-up. ....</b>                     | <b>569</b> |
| a. Diferencias entre apertura, absorción inicial y explotación estabilizada.....      | 569        |
| b. Construcción de la curva mensual de ocupación objetivo.....                        | 571        |
| c. Objetivos de rentas e ingresos durante los primeros doce meses.....                | 572        |
| d. Escenarios de crecimiento comercial lento, central y acelerado.....                | 574        |
| e. Identificación de hitos para considerar estabilizada la residencia.....            | 575        |
| <b>2. Gestión de la ocupación durante el primer año.....</b>                          | <b>577</b> |
| a. Comparación de ocupación real frente a ocupación presupuestada.....                | 577        |
| b. Tratamiento de habitaciones de difícil comercialización.....                       | 578        |
| c. Campañas de captación posteriores a la apertura.....                               | 579        |
| d. Reposición de bajas y gestión de entradas durante el curso.....                    | 581        |
| e. Aprovechamiento de oportunidades en semestres y periodos secundarios.....          | 582        |
| <b>3. Gestión económica del ramp-up.....</b>                                          | <b>583</b> |
| a. Evolución de ingresos contratados, facturados y cobrados.....                      | 583        |
| b. Costes fijos y variables durante la ocupación parcial.....                         | 584        |
| c. Resultado operativo y déficit de tesorería inicial.....                            | 586        |
| d. Medidas para contener costes sin deteriorar el servicio.....                       | 587        |
| e. Revisión de las necesidades de financiación hasta la estabilización.....           | 588        |
| <b>4. Revenue management durante la absorción de camas.....</b>                       | <b>589</b> |
| a. Identificación de desviaciones persistentes de reservas.....                       | 590        |
| b. Ajustes de renta según tipología, canal y demanda.....                             | 591        |
| c. Utilización selectiva de promociones de último momento.....                        | 592        |
| d. Decisiones entre descuentos y mantenimiento de precios.....                        | 593        |
| e. Evaluación del impacto de las decisiones sobre ingresos futuros.....               | 594        |
| <b>5. Fidelización, renovaciones y preparación del segundo curso.....</b>             | <b>595</b> |
| a. Medición de satisfacción y experiencia de los residentes.....                      | 596        |
| b. Identificación de estudiantes con potencial de renovación.....                     | 597        |
| c. Lanzamiento anticipado de la campaña de renovaciones.....                          | 598        |
| d. Política de rentas para residentes existentes y nuevas incorporaciones.....        | 599        |
| e. Integración de renovaciones y nuevas reservas en la siguiente curva comercial..... | 600        |
| <b>6. Evaluación del primer año y declaración de estabilización.....</b>              | <b>601</b> |
| a. Comparación final entre presupuesto y resultados reales.....                       | 601        |
| b. Análisis de ocupación, renta efectiva, descuentos y coste de captación.....        | 602        |
| c. Evaluación de las causas de desviación y lecciones aprendidas.....                 | 603        |
| d. Determinación de la nueva política comercial estabilizada.....                     | 604        |
| e. Transición de la organización de apertura a la gestión ordinaria del activo.....   | 605        |

### **PARTE SEXTA.....608**

#### **CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE APERTURA, PRECOMERCIALIZACIÓN, RESERVAS, RENTAS, REVENUE MANAGEMENT Y RAMP-UP DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES.....608**

### **Capítulo 14: Checklists de planificación estratégica, estudio de mercado, presupuesto y calendario de precomercialización .....608**



|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Checklists de definición del proyecto y estrategia de apertura.....</b>   | <b>609</b> |
| a. Checklist de objetivos comerciales y económicos del lanzamiento. ....        | 609        |
| Sección 1. Identificación del expediente .....                                  | 610        |
| Sección 2. Objetivos cuantificados .....                                        | 610        |
| Sección 3. Seguimiento y decisión.....                                          | 611        |
| b. Checklist de identificación de segmentos de estudiantes.....                 | 611        |
| Sección 1. Datos generales.....                                                 | 612        |
| Sección 2. Segmentos identificados .....                                        | 612        |
| Sección 3. Utilización comercial .....                                          | 613        |
| c. Checklist de posicionamiento y propuesta de valor. ....                      | 613        |
| Sección 1. Definición comercial.....                                            | 613        |
| Sección 2. Prestaciones y evidencias.....                                       | 614        |
| Sección 3. Aprobación y protección de marca .....                               | 615        |
| d. Checklist de validación de capacidad comercializable. ....                   | 615        |
| Sección 1. Capacidad física .....                                               | 615        |
| Sección 2. Disponibilidad y bloqueos .....                                      | 616        |
| Sección 3. Control de sistemas.....                                             | 616        |
| e. Checklist de aprobación de la estrategia inicial de reservas y rentas. ....  | 617        |
| Sección 1. Estrategia sometida a aprobación.....                                | 617        |
| Sección 2. Reglas comerciales .....                                             | 618        |
| Sección 3. Decisión documentada.....                                            | 618        |
| <b>2. Checklists de investigación de demanda y competencia. ....</b>            | <b>619</b> |
| a. Checklist de universidades y centros educativos del área de influencia. .... | 619        |
| Sección 1. Delimitación del análisis .....                                      | 619        |
| Sección 2. Centros analizados .....                                             | 620        |
| Sección 3. Prioridades de relación.....                                         | 620        |
| b. Checklist de demanda potencial y capacidad económica de estudiantes.....     | 621        |
| Sección 1. Base del análisis.....                                               | 621        |
| Sección 2. Distribución presupuestaria de las consultas .....                   | 621        |
| Sección 3. Conclusión económica.....                                            | 622        |
| c. Checklist de análisis comparativo de residencias competidoras. ....          | 623        |
| Sección 1. Identificación .....                                                 | 623        |
| Sección 2. Ofertas competidoras .....                                           | 623        |
| Sección 3. Decisión comercial .....                                             | 624        |
| d. Checklist de calendarios académicos y estacionalidad de contratación. ....   | 624        |
| Sección 1. Horizonte temporal .....                                             | 625        |
| Sección 2. Momentos de captación .....                                          | 625        |
| Sección 3. Riesgos y seguimiento .....                                          | 626        |
| e. Checklist de validación de hipótesis de ocupación y tarifas.....             | 626        |
| Sección 1. Datos de cálculo .....                                               | 626        |
| Sección 2. Validación por tipología .....                                       | 627        |
| Sección 3. Escenarios y aprobación.....                                         | 627        |
| <b>3. Checklists de producto e inventario comercial. ....</b>                   | <b>628</b> |
| a. Checklist de habitaciones, estudios y camas disponibles. ....                | 628        |
| Sección 1. Inventario físico .....                                              | 628        |
| Sección 2. Situación comercial .....                                            | 629        |
| Sección 3. Conciliación operativa .....                                         | 629        |
| b. Checklist de atributos comerciales por habitación. ....                      | 630        |
| Sección 1. Identificación .....                                                 | 630        |
| Sección 2. Atributos declarados .....                                           | 631        |
| Sección 3. Verificación y aprobación .....                                      | 631        |
| c. Checklist de servicios incluidos y prestaciones opcionales.....              | 632        |



|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 1. Datos de control .....                                                | 632        |
| Sección 2. Servicios considerados incluidos .....                                | 632        |
| Sección 3. Prestaciones opcionales .....                                         | 633        |
| d. Checklist de inventario bloqueado o pendiente de entrega .....                | 633        |
| Sección 1. Identificación de la incidencia .....                                 | 634        |
| Sección 2. Consecuencia sobre el inventario .....                                | 634        |
| Sección 3. Plan de desbloqueo .....                                              | 634        |
| e. Checklist de verificación de fichas comerciales y material publicitario ..... | 635        |
| Sección 1. Material sometido a revisión .....                                    | 635        |
| Sección 2. Controles de información .....                                        | 636        |
| Sección 3. Publicación y seguimiento .....                                       | 636        |
| <b>4. Checklists de presupuesto y financiación de preapertura. ....</b>          | <b>637</b> |
| a. Checklist de gastos de marketing y captación anticipada. ....                 | 637        |
| Sección 1. Presupuesto de marketing .....                                        | 637        |
| Sección 2. Control de ejecución .....                                            | 637        |
| Sección 3. Próximas actuaciones .....                                            | 638        |
| b. Checklist de plantilla, formación y personal previo a la apertura. ....       | 639        |
| Sección 1. Organización .....                                                    | 639        |
| Sección 2. Formación .....                                                       | 639        |
| Sección 3. Coste y control .....                                                 | 640        |
| c. Checklist de sistemas, tecnología y contratación de proveedores. ....         | 640        |
| Sección 1. Sistemas previstos .....                                              | 641        |
| Sección 2. Presupuesto y proveedores .....                                       | 641        |
| Sección 3. Verificación funcional .....                                          | 641        |
| d. Checklist de necesidades de tesorería y contingencias .....                   | 642        |
| Sección 1. Recursos previstos .....                                              | 642        |
| Sección 2. Situación al corte .....                                              | 643        |
| Sección 3. Riesgos de liquidez .....                                             | 643        |
| e. Checklist de control de desviaciones presupuestarias. ....                    | 644        |
| Sección 1. Presupuesto aprobado .....                                            | 644        |
| Sección 2. Ejecución y compromisos .....                                         | 644        |
| Sección 3. Desviaciones y medidas .....                                          | 645        |
| <b>5. Checklists de calendario y seguimiento de hitos .....</b>                  | <b>646</b> |
| a. Checklist de planificación comercial a doce meses de la apertura. ....        | 646        |
| Sección 1. Identificación .....                                                  | 646        |
| Sección 2. Hitos principales .....                                               | 646        |
| Sección 3. Control comercial .....                                               | 647        |
| b. Checklist de actividades a seis y tres meses de la apertura. ....             | 647        |
| Sección 1. Revisión a seis meses .....                                           | 648        |
| Sección 2. Hitos previstos a tres meses .....                                    | 648        |
| Sección 3. Decisión de seguimiento .....                                         | 649        |
| c. Checklist de revisión a sesenta y treinta días. ....                          | 649        |
| Sección 1. Revisión prevista a sesenta días .....                                | 649        |
| Sección 2. Revisión prevista a treinta días .....                                | 650        |
| Sección 3. Escalado de incidencias .....                                         | 650        |
| d. Checklist de tareas críticas de la última semana. ....                        | 651        |
| Sección 1. Identificación del hito .....                                         | 651        |
| Sección 2. Verificaciones indispensables .....                                   | 651        |
| Sección 3. Decisión de apertura .....                                            | 652        |
| e. Checklist de coordinación entre entrega inmobiliaria y lanzamiento. ....      | 653        |
| Sección 1. Responsables y documentos .....                                       | 653        |
| Sección 2. Dependencias críticas .....                                           | 653        |



|                                                                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 3. Coordinación y escalado .....                                                                                             | 654        |
| <b>6. Formularios de aprobación y seguimiento de preapertura. ....</b>                                                               | <b>655</b> |
| a. Formulario de ficha maestra del proyecto de apertura. ....                                                                        | 655        |
| Sección 1. Identificación general del proyecto.....                                                                                  | 655        |
| Sección 2. Características físicas y comerciales.....                                                                                | 655        |
| Sección 3. Rentas y política contractual.....                                                                                        | 656        |
| Sección 4. Objetivos y presupuesto .....                                                                                             | 657        |
| Sección 5. Organización y estado .....                                                                                               | 657        |
| b. Formulario de presupuesto inicial y control de desviaciones. ....                                                                 | 658        |
| Sección 1. Datos del presupuesto .....                                                                                               | 658        |
| Sección 2. Presupuesto desglosado .....                                                                                              | 658        |
| Sección 3. Ejecución al corte .....                                                                                                  | 659        |
| Sección 4. Compromisos y previsión de cierre.....                                                                                    | 660        |
| Sección 5. Tesorería y decisión.....                                                                                                 | 660        |
| c. Formulario de cronograma, hitos, responsables y dependencias. ....                                                                | 661        |
| Sección 1. Datos del programa.....                                                                                                   | 661        |
| Sección 2. Hitos completados según la simulación .....                                                                               | 661        |
| Sección 3. Hitos en curso o pendientes.....                                                                                          | 662        |
| Sección 4. Control de reservas y apertura.....                                                                                       | 663        |
| Sección 5. Decisión y escalado .....                                                                                                 | 663        |
| d. Formulario de registro y evaluación de riesgos. ....                                                                              | 664        |
| Sección 1. Datos del registro .....                                                                                                  | 664        |
| Sección 2. Riesgo de entrega e inventario .....                                                                                      | 665        |
| Sección 3. Riesgo de demanda y tarifas .....                                                                                         | 665        |
| Sección 4. Riesgo tecnológico y contractual.....                                                                                     | 666        |
| Sección 5. Riesgo financiero .....                                                                                                   | 666        |
| Sección 6. Aprobación y seguimiento .....                                                                                            | 667        |
| e. Formulario de acta de comité de preapertura y autorización de lanzamiento.....                                                    | 667        |
| Sección 1. Identificación de la reunión.....                                                                                         | 668        |
| Sección 2. Asistentes .....                                                                                                          | 668        |
| Sección 3. Información comercial examinada .....                                                                                     | 669        |
| Sección 4. Información presupuestaria examinada .....                                                                                | 669        |
| Sección 5. Riesgos e incidencias tratados.....                                                                                       | 671        |
| Sección 6. Acuerdos adoptados .....                                                                                                  | 671        |
| Sección 7. Responsables y plazos .....                                                                                               | 672        |
| Sección 8. Resolución de autorización .....                                                                                          | 672        |
| <b>Capítulo 15: Checklists de preparación comercial, sistemas de reservas, contratación, apertura física y primeros 90 días.....</b> | <b>675</b> |
| <b>1. Checklists de organización comercial y recursos humanos.....</b>                                                               | <b>677</b> |
| a. Checklist de contratación del equipo de ventas y reservas.....                                                                    | 677        |
| Sección 1. Identificación del equipo .....                                                                                           | 677        |
| Sección 2. Comprobaciones de contratación .....                                                                                      | 678        |
| Sección 3. Preparación para comenzar la actividad .....                                                                              | 678        |
| b. Checklist de funciones, responsabilidades y autorizaciones.....                                                                   | 679        |
| Sección 1. Distribución de responsabilidades .....                                                                                   | 679        |
| Sección 2. Facultades comerciales .....                                                                                              | 679        |
| Sección 3. Controles y segregación .....                                                                                             | 680        |
| c. Checklist de formación en producto, rentas y condiciones de contratación.....                                                     | 680        |
| Sección 1. Identificación de la formación.....                                                                                       | 681        |
| Sección 2. Conocimientos verificados .....                                                                                           | 681        |
| Sección 3. Evaluación práctica.....                                                                                                  | 682        |

|                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Checklist de atención telefónica, correo electrónico y mensajería..... | 682        |
| Sección 1. Organización de canales.....                                   | 683        |
| Sección 2. Objetivos de respuesta.....                                    | 683        |
| Sección 3. Prueba de calidad.....                                         | 683        |
| e. Checklist de calidad de respuesta y seguimiento comercial.....         | 684        |
| Sección 1. Datos de control.....                                          | 684        |
| Sección 2. Verificación de calidad.....                                   | 685        |
| Sección 3. Decisiones comerciales.....                                    | 685        |
| <b>2. Checklists de tecnología y procesos de reserva.....</b>             | <b>686</b> |
| a. Checklist de implantación y parametrización del CRM.....               | 686        |
| Sección 1. Datos de implantación.....                                     | 686        |
| Sección 2. Parámetros verificados.....                                    | 687        |
| Sección 3. Seguridad y control.....                                       | 687        |
| b. Checklist de configuración del PMS y del inventario.....               | 688        |
| Sección 1. Identificación.....                                            | 688        |
| Sección 2. Configuración de inventario.....                               | 688        |
| Sección 3. Conciliación final.....                                        | 689        |
| c. Checklist de motor de reservas y disponibilidad pública.....           | 689        |
| Sección 1. Datos del sistema.....                                         | 690        |
| Sección 2. Verificaciones comerciales.....                                | 690        |
| Sección 3. Pruebas de disponibilidad.....                                 | 691        |
| d. Checklist de integración de cobros, depósitos y facturación.....       | 691        |
| Sección 1. Datos del procedimiento.....                                   | 691        |
| Sección 2. Clasificación económica.....                                   | 692        |
| Sección 3. Prueba económica.....                                          | 692        |
| e. Checklist de pruebas de reservas, cancelaciones y devoluciones.....    | 693        |
| Sección 1. Preparación de pruebas.....                                    | 693        |
| Sección 2. Operaciones verificadas.....                                   | 694        |
| Sección 3. Prueba cuantificada.....                                       | 694        |
| <b>3. Checklists de marketing y canales de comercialización.....</b>      | <b>696</b> |
| a. Checklist de página web y publicación de tarifas.....                  | 696        |
| Sección 1. Identificación.....                                            | 696        |
| Sección 2. Información comprobada.....                                    | 696        |
| Sección 3. Prueba de navegación.....                                      | 697        |
| b. Checklist de campañas publicitarias y formularios de captación.....    | 697        |
| Sección 1. Identificación de campaña.....                                 | 698        |
| Sección 2. Comprobación del formulario.....                               | 698        |
| Sección 3. Seguimiento de resultados.....                                 | 699        |
| c. Checklist de publicación en portales especializados.....               | 699        |
| Sección 1. Datos del canal.....                                           | 699        |
| Sección 2. Verificación de publicación.....                               | 700        |
| Sección 3. Ejemplo económico.....                                         | 700        |
| d. Checklist de acuerdos con universidades y agentes.....                 | 701        |
| Sección 1. Identificación de colaboraciones.....                          | 701        |
| Sección 2. Condiciones comerciales.....                                   | 702        |
| Sección 3. Seguimiento.....                                               | 702        |
| e. Checklist de medición de conversiones y costes comerciales.....        | 703        |
| Sección 1. Identificación de la medición.....                             | 703        |
| Sección 2. Cálculo de indicadores.....                                    | 703        |
| Sección 3. Decisión.....                                                  | 704        |
| <b>4. Checklists de contratación y cumplimiento normativo.....</b>        | <b>704</b> |
| a. Checklist de información precontractual al estudiante.....             | 704        |



|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 1. Identificación .....                                                         | 705        |
| Sección 2. Información proporcionada .....                                              | 705        |
| Sección 3. Prueba de aceptación .....                                                   | 706        |
| b. Checklist de contratos, depósitos y documentación de garantía .....                  | 706        |
| Sección 1. Expediente ficticio analizado .....                                          | 706        |
| Sección 2. Comprobación documental .....                                                | 707        |
| Sección 3. Conciliación económica .....                                                 | 707        |
| c. Checklist de procedimientos de cancelación y devolución. ....                        | 708        |
| Sección 1. Identificación del procedimiento .....                                       | 708        |
| Sección 2. Supuesto de cancelación .....                                                | 709        |
| Sección 3. Efectos operativos .....                                                     | 709        |
| d. Checklist de privacidad, seguridad y consentimiento de datos. ....                   | 710        |
| Sección 1. Organización de privacidad .....                                             | 710        |
| Sección 2. Verificaciones .....                                                         | 710        |
| Sección 3. Prueba de cumplimiento .....                                                 | 711        |
| e. Checklist de revisión jurídica nacional y local de las condiciones comerciales. .... | 712        |
| Sección 1. Identificación de la revisión .....                                          | 713        |
| Sección 2. Materias examinadas .....                                                    | 713        |
| Sección 3. Conclusión de la revisión .....                                              | 714        |
| <b>5. Checklists de apertura física y recepción de residentes.....</b>                  | <b>714</b> |
| a. Checklist de disponibilidad de instalaciones y habitaciones. ....                    | 714        |
| Sección 1. Datos de inspección .....                                                    | 715        |
| Sección 2. Comprobación de producto .....                                               | 715        |
| Sección 3. Conciliación con reservas .....                                              | 716        |
| b. Checklist de permisos, suministros y seguridad operativa.....                        | 716        |
| Sección 1. Identificación .....                                                         | 716        |
| Sección 2. Requisitos y suministros.....                                                | 717        |
| Sección 3. Actuación ante incidencias.....                                              | 717        |
| c. Checklist de preparación de entradas y entrega de llaves. ....                       | 718        |
| Sección 1. Preparación .....                                                            | 718        |
| Sección 2. Control documental .....                                                     | 718        |
| Sección 3. Resultado inicial simulado.....                                              | 719        |
| d. Checklist de atención a residentes y contingencias. ....                             | 720        |
| Sección 1. Organización de atención.....                                                | 720        |
| Sección 2. Procedimientos .....                                                         | 720        |
| Sección 3. Primera comprobación.....                                                    | 721        |
| e. Checklist de validación final de apertura. ....                                      | 721        |
| Sección 1. Datos de la autorización .....                                               | 722        |
| Sección 2. Resultados de verificación.....                                              | 722        |
| Sección 3. Decisión .....                                                               | 723        |
| <b>6. Checklists de seguimiento de los primeros 90 días. ....</b>                       | <b>723</b> |
| a. Checklist de ocupación y reservas convertidas en entradas. ....                      | 723        |
| Sección 1. Identificación del periodo .....                                             | 724        |
| Sección 2. Evolución contractual.....                                                   | 724        |
| Sección 3. Situación física final.....                                                  | 724        |
| b. Checklist de cobros, morosidad, depósitos y facturación. ....                        | 725        |
| Sección 1. Datos generales.....                                                         | 725        |
| Sección 2. Ingresos del periodo.....                                                    | 726        |
| Sección 3. Cobros y pendientes.....                                                     | 726        |
| Sección 4. Garantías reembolsables.....                                                 | 726        |
| c. Checklist de incidencias y reclamaciones iniciales.....                              | 727        |
| Sección 1. Identificación .....                                                         | 727        |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Sección 2. Registro agregado .....                                | 728 |
| Sección 3. Problemas repetidos y medidas .....                    | 728 |
| d. Checklist de satisfacción del residente .....                  | 729 |
| Sección 1. Datos de evaluación .....                              | 729 |
| Sección 2. Resultados .....                                       | 730 |
| Sección 3. Decisiones de mejora .....                             | 730 |
| e. Checklist de informe de resultados y medidas correctoras. .... | 731 |
| Sección 1. Identificación del informe .....                       | 731 |
| Sección 2. Resultado comercial .....                              | 731 |
| Sección 3. Resultado económico .....                              | 732 |
| Sección 4. Resultado operativo .....                              | 732 |
| Sección 5. Medidas correctoras .....                              | 733 |
| Sección 6. Aprobación y transición .....                          | 734 |

**Capítulo 16: Formularios completos de captación, reservas, contratos, depósitos, cancelaciones y atención al estudiante.....737**

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Formularios de captación y gestión de oportunidades comerciales.....739</b>  | <b>739</b> |
| a. Formulario de alta y clasificación de contacto interesado. ....                 | 739        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DEL CONTACTO .....                                       | 739        |
| SECCIÓN 2. NECESIDAD DECLARADA.....                                                | 740        |
| SECCIÓN 3. CLASIFICACIÓN .....                                                     | 740        |
| SECCIÓN 4. PRIVACIDAD Y COMUNICACIONES .....                                       | 741        |
| b. Formulario de ficha comercial del estudiante y necesidades de alojamiento. .... | 741        |
| SECCIÓN 1. DATOS DEL EXPEDIENTE .....                                              | 741        |
| SECCIÓN 2. PERFIL DE NECESIDAD .....                                               | 742        |
| SECCIÓN 3. PRODUCTO PROPUESTO.....                                                 | 742        |
| SECCIÓN 4. EVALUACIÓN COMERCIAL .....                                              | 743        |
| c. Formulario de seguimiento de consultas y comunicaciones. ....                   | 743        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                    | 744        |
| SECCIÓN 2. HISTORIAL CRONOLÓGICO .....                                             | 744        |
| SECCIÓN 3. CONTROL DE OFERTAS .....                                                | 745        |
| SECCIÓN 4. CIERRE .....                                                            | 745        |
| d. Formulario de propuesta económica y oferta de alojamiento. ....                 | 746        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OFERTA .....                                       | 746        |
| SECCIÓN 2. CARACTERÍSTICAS DEL ALOJAMIENTO .....                                   | 747        |
| SECCIÓN 3. CONDICIONES ECONÓMICAS .....                                            | 747        |
| SECCIÓN 4. CONDICIONES Y ACEPTACIÓN .....                                          | 748        |
| e. Formulario de visita presencial o virtual y resultado comercial. ....           | 748        |
| SECCIÓN 1. DATOS DE LA VISITA .....                                                | 748        |
| SECCIÓN 2. PRODUCTO PRESENTADO.....                                                | 749        |
| SECCIÓN 3. RESULTADO COMERCIAL .....                                               | 749        |
| <b>2. Formularios de reserva y asignación de habitaciones. ....750</b>             | <b>750</b> |
| a. Formulario de solicitud de reserva de plaza. ....                               | 750        |
| SECCIÓN 1. SOLICITANTE.....                                                        | 750        |
| SECCIÓN 2. PLAZA SOLICITADA .....                                                  | 751        |
| SECCIÓN 3. CONDICIONES ECONÓMICAS CONOCIDAS .....                                  | 751        |
| SECCIÓN 4. TRAMITACIÓN .....                                                       | 752        |
| b. Formulario de confirmación de disponibilidad y condiciones económicas.....      | 752        |
| SECCIÓN 1. COMPROBACIÓN .....                                                      | 752        |
| SECCIÓN 2. INVENTARIO .....                                                        | 753        |
| SECCIÓN 3. TARIFA Y CONDICIONES.....                                               | 753        |
| c. Formulario de bloqueo temporal de habitación.....                               | 754        |

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SECCIÓN 1. DATOS DEL BLOQUEO .....                                                 | 754        |
| SECCIÓN 2. CARACTERÍSTICAS .....                                                   | 754        |
| SECCIÓN 3. SEGUIMIENTO Y CIERRE .....                                              | 755        |
| d. Formulario de confirmación de reserva y asignación provisional. ....            | 755        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                    | 756        |
| SECCIÓN 2. ASIGNACIÓN .....                                                        | 756        |
| SECCIÓN 3. SITUACIÓN ECONÓMICA .....                                               | 756        |
| SECCIÓN 4. COMUNICACIÓN .....                                                      | 757        |
| e. Formulario de lista de espera y ofrecimiento posterior de plaza .....           | 757        |
| SECCIÓN 1. INSCRIPCIÓN .....                                                       | 758        |
| SECCIÓN 2. DISPONIBILIDAD SOBREVENIDA .....                                        | 758        |
| SECCIÓN 3. NUEVA OFERTA .....                                                      | 758        |
| <b>3. Formularios contractuales y documentación económica. ....</b>                | <b>759</b> |
| a. Modelo didáctico completo de contrato de alojamiento de curso académico. ....   | 759        |
| SECCIÓN 1. OBJETO .....                                                            | 760        |
| SECCIÓN 2. DURACIÓN .....                                                          | 761        |
| SECCIÓN 3. RENTA .....                                                             | 761        |
| SECCIÓN 4. CALENDARIO DE PAGO .....                                                | 761        |
| SECCIÓN 5. GARANTÍA .....                                                          | 762        |
| SECCIÓN 6. SERVICIOS INCLUIDOS .....                                               | 762        |
| SECCIÓN 7. SERVICIOS OPCIONALES .....                                              | 763        |
| SECCIÓN 8. ENTREGA DE HABITACIÓN .....                                             | 763        |
| SECCIÓN 9. OBLIGACIONES DEL PRESTADOR .....                                        | 763        |
| SECCIÓN 10. OBLIGACIONES DEL RESIDENTE .....                                       | 764        |
| SECCIÓN 11. CAMBIO DE HABITACIÓN .....                                             | 764        |
| SECCIÓN 12. CANCELACIÓN Y TERMINACIÓN ANTICIPADA .....                             | 764        |
| SECCIÓN 13. PRIVACIDAD .....                                                       | 765        |
| SECCIÓN 14. INCIDENCIAS Y RECLAMACIONES .....                                      | 765        |
| SECCIÓN 15. DOCUMENTACIÓN INCORPORADA .....                                        | 766        |
| SECCIÓN 16. ACEPTACIÓN DIDÁCTICA .....                                             | 766        |
| b. Modelo didáctico completo de contrato de estancia semestral. ....               | 766        |
| SECCIÓN 1. OBJETO .....                                                            | 767        |
| SECCIÓN 2. DURACIÓN .....                                                          | 767        |
| SECCIÓN 3. RENTA Y SERVICIOS .....                                                 | 768        |
| SECCIÓN 4. PAGOS .....                                                             | 768        |
| SECCIÓN 5. GARANTÍA .....                                                          | 769        |
| SECCIÓN 6. ENTREGA Y ESTADO .....                                                  | 769        |
| SECCIÓN 7. OBLIGACIONES Y SERVICIOS .....                                          | 769        |
| SECCIÓN 8. CANCELACIÓN Y TERMINACIÓN .....                                         | 770        |
| SECCIÓN 9. PRIVACIDAD Y RECLAMACIONES .....                                        | 770        |
| SECCIÓN 10. DOCUMENTOS Y ACEPTACIÓN .....                                          | 770        |
| c. Modelo de anexo de servicios, tarifas y obligaciones económicas. ....           | 771        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                    | 771        |
| SECCIÓN 2. SERVICIOS INCLUIDOS .....                                               | 771        |
| SECCIÓN 3. SERVICIOS OPCIONALES .....                                              | 772        |
| SECCIÓN 4. CONCILIACIÓN ECONÓMICA .....                                            | 772        |
| SECCIÓN 5. ACEPTACIÓN Y MODIFICACIONES .....                                       | 773        |
| d. Modelo de documento de depósito, garantía y calendario de pagos. ....           | 773        |
| SECCIÓN 1. DATOS CONTRACTUALES .....                                               | 773        |
| SECCIÓN 2. GARANTÍA .....                                                          | 774        |
| SECCIÓN 3. CALENDARIO COMPLETO DE RENTAS .....                                     | 774        |
| SECCIÓN 4. CONTROL DE COBROS .....                                                 | 775        |
| e. Modelo de autorización o garantía de responsable económico cuando proceda. .... | 775        |

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES .....                                 | 776        |
| SECCIÓN 2. OBLIGACIÓN GARANTIZADA.....                                        | 776        |
| SECCIÓN 3. PROCEDIMIENTO DE RECLAMACIÓN.....                                  | 777        |
| SECCIÓN 4. ACEPTACIÓN.....                                                    | 777        |
| <b>4. Formularios de modificación, cancelación y devolución. ....</b>         | <b>778</b> |
| a. Formulario de solicitud de cambio de habitación. ....                      | 778        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 778        |
| SECCIÓN 2. CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO .....                                   | 778        |
| SECCIÓN 3. RECÁLCULO CONTRACTUAL .....                                        | 779        |
| SECCIÓN 4. APROBACIÓN .....                                                   | 779        |
| b. Formulario de modificación de fechas o duración de estancia. ....          | 780        |
| SECCIÓN 1. SOLICITUD.....                                                     | 780        |
| SECCIÓN 2. COMPROBACIÓN .....                                                 | 781        |
| SECCIÓN 3. NUEVO CÁLCULO .....                                                | 781        |
| SECCIÓN 4. REGULARIZACIÓN DE COBROS .....                                     | 782        |
| SECCIÓN 5. APROBACIÓN .....                                                   | 782        |
| c. Formulario de comunicación de cancelación. ....                            | 783        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 783        |
| SECCIÓN 2. MOTIVO Y FUNDAMENTO DEL SUPUESTO .....                             | 783        |
| SECCIÓN 3. IMPORTES.....                                                      | 784        |
| SECCIÓN 4. EFECTOS SOBRE INVENTARIO.....                                      | 784        |
| d. Formulario de liquidación de importes pendientes y devoluciones. ....      | 785        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 785        |
| SECCIÓN 2. CANTIDADES RECIBIDAS .....                                         | 785        |
| SECCIÓN 3. LIQUIDACIÓN .....                                                  | 786        |
| SECCIÓN 4. PAGO Y CIERRE .....                                                | 786        |
| e. Formulario de resolución de incidencias contractuales. ....                | 787        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 787        |
| SECCIÓN 2. HECHOS REGISTRADOS.....                                            | 787        |
| SECCIÓN 3. SOLUCIÓN PROPUESTA .....                                           | 788        |
| SECCIÓN 4. CIERRE .....                                                       | 788        |
| <b>5. Formularios de entrada y atención al residente. ....</b>                | <b>789</b> |
| a. Formulario de confirmación previa de llegada.....                          | 789        |
| SECCIÓN 1. DATOS DE LLEGADA.....                                              | 789        |
| SECCIÓN 2. DOCUMENTACIÓN Y PAGOS.....                                         | 789        |
| SECCIÓN 3. INFORMACIÓN FACILITADA.....                                        | 790        |
| b. Formulario de check-in y entrega de habitación. ....                       | 790        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN DE ENTRADA .....                                    | 791        |
| SECCIÓN 2. COMPROBACIONES .....                                               | 791        |
| SECCIÓN 3. ENTREGA .....                                                      | 792        |
| c. Formulario de inventario de mobiliario y estado inicial. ....              | 792        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 792        |
| SECCIÓN 2. MOBILIARIO .....                                                   | 793        |
| SECCIÓN 3. INSTALACIONES Y ACABADOS .....                                     | 793        |
| SECCIÓN 4. DOCUMENTACIÓN.....                                                 | 794        |
| d. Formulario de comunicación de incidencia y solicitud de mantenimiento..... | 794        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                               | 794        |
| SECCIÓN 2. DESCRIPCIÓN .....                                                  | 795        |
| SECCIÓN 3. INTERVENCIÓN .....                                                 | 795        |
| SECCIÓN 4. CIERRE .....                                                       | 796        |
| e. Formulario de reclamación y seguimiento de solución.....                   | 796        |
| SECCIÓN 1. RECLAMACIÓN.....                                                   | 796        |

|                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SECCIÓN 2. HECHOS Y EXPECTATIVA.....                                                                                                   | 797        |
| SECCIÓN 3. ACTUACIONES .....                                                                                                           | 797        |
| SECCIÓN 4. CIERRE .....                                                                                                                | 799        |
| <b>6. Formularios de seguimiento comercial y administrativo.....</b>                                                                   | <b>799</b> |
| a. Formulario de registro de reservas confirmadas y pendientes. ....                                                                   | 799        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 799        |
| SECCIÓN 2. CONTRATOS VIGENTES.....                                                                                                     | 800        |
| SECCIÓN 3. RESERVAS Y OPORTUNIDADES PENDIENTES .....                                                                                   | 800        |
| SECCIÓN 4. VALOR ECONÓMICO.....                                                                                                        | 801        |
| b. Formulario de control de pagos y depósitos recibidos. ....                                                                          | 801        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 801        |
| SECCIÓN 2. RENTAS DEVENGADAS Y PAGADAS .....                                                                                           | 802        |
| SECCIÓN 3. GARANTÍA.....                                                                                                               | 802        |
| SECCIÓN 4. CONCILIACIÓN .....                                                                                                          | 803        |
| c. Formulario de seguimiento de cancelaciones y no presentaciones. ....                                                                | 803        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 804        |
| SECCIÓN 2. CANCELACIÓN Y SUSTITUCIÓN.....                                                                                              | 804        |
| SECCIÓN 3. LLEGADAS FÍSICAS .....                                                                                                      | 804        |
| SECCIÓN 4. RESULTADO .....                                                                                                             | 805        |
| d. Formulario de seguimiento de renovaciones. ....                                                                                     | 805        |
| SECCIÓN 1. EXPEDIENTE .....                                                                                                            | 806        |
| SECCIÓN 2. NECESIDAD DEL SIGUIENTE CURSO .....                                                                                         | 806        |
| SECCIÓN 3. PROPUESTA ECONÓMICA.....                                                                                                    | 806        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN Y FORMALIZACIÓN .....                                                                                              | 807        |
| e. Formulario de informe comercial semanal para la dirección. ....                                                                     | 807        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 808        |
| SECCIÓN 2. MOVIMIENTO DE CONTRATOS.....                                                                                                | 808        |
| SECCIÓN 3. MOVIMIENTO POR TIPOLOGÍA.....                                                                                               | 809        |
| SECCIÓN 4. RENTAS DE REFERENCIA .....                                                                                                  | 809        |
| SECCIÓN 5. DISPONIBILIDAD Y OPORTUNIDADES .....                                                                                        | 810        |
| SECCIÓN 6. DESVIACIÓN FRENTE AL OBJETIVO .....                                                                                         | 810        |
| SECCIÓN 7. DECISIONES DEL COMITÉ.....                                                                                                  | 811        |
| <b>Capítulo 17: Formularios técnicos de rentas, descuentos, previsión de ocupación, revenue management y control del ramp-up .....</b> | <b>814</b> |
| <b>1. Formularios de diseño y aprobación de tarifas. ....</b>                                                                          | <b>816</b> |
| a. Formulario de matriz de rentas por cama y tipología. ....                                                                           | 816        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 816        |
| SECCIÓN 2. MATRIZ COMPLETA .....                                                                                                       | 817        |
| SECCIÓN 3. RENTAS MEDIAS POR TIPOLOGÍA.....                                                                                            | 817        |
| SECCIÓN 4. INGRESO POTENCIAL .....                                                                                                     | 818        |
| SECCIÓN 5. CONTROL Y DECISIÓN.....                                                                                                     | 818        |
| b. Formulario de primas tarifarias por planta, superficie y características. ....                                                      | 818        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 819        |
| SECCIÓN 2. ATRIBUTOS UTILIZADOS .....                                                                                                  | 819        |
| SECCIÓN 3. IMPACTO ECONÓMICO .....                                                                                                     | 820        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                                                                                              | 821        |
| c. Formulario de tarifas por duración de estancia.....                                                                                 | 821        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                        | 822        |
| SECCIÓN 2. ALTERNATIVAS.....                                                                                                           | 822        |
| SECCIÓN 3. COMPARACIÓN ECONÓMICA.....                                                                                                  | 823        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                                                                                              | 823        |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| d. Formulario de cálculo de renta efectiva y servicios incluidos. ....  | 824        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 824        |
| SECCIÓN 2. RENTA CONTRACTUAL POR TIPOLOGÍA .....                        | 824        |
| SECCIÓN 3. PROMOCIONES.....                                             | 825        |
| SECCIÓN 4. SERVICIOS .....                                              | 825        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                               | 826        |
| e. Formulario de aprobación y publicación de nuevas tarifas.....        | 826        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 826        |
| SECCIÓN 2. TARIFAS COMPARADAS .....                                     | 827        |
| SECCIÓN 3. IMPACTO TEÓRICO .....                                        | 827        |
| SECCIÓN 4. APROBACIÓN .....                                             | 828        |
| <b>2. Formularios de promociones y descuentos. ....</b>                 | <b>829</b> |
| a. Formulario de propuesta y justificación de campaña early bird. ....  | 829        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 829        |
| SECCIÓN 2. CONDICIONES.....                                             | 829        |
| SECCIÓN 3. PRESUPUESTO .....                                            | 830        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                               | 830        |
| b. Formulario de cálculo del impacto económico de un descuento. ....    | 831        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 831        |
| SECCIÓN 2. ALTERNATIVA SIN PROMOCIÓN .....                              | 831        |
| SECCIÓN 3. ALTERNATIVA PROMOCIONAL .....                                | 832        |
| SECCIÓN 4. COMPARACIÓN .....                                            | 832        |
| SECCIÓN 5. CONCLUSIÓN .....                                             | 832        |
| c. Formulario de solicitud y autorización de descuento individual. .... | 833        |
| SECCIÓN 1. SOLICITUD.....                                               | 833        |
| SECCIÓN 2. IMPACTO .....                                                | 834        |
| SECCIÓN 3. EVALUACIÓN .....                                             | 834        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                               | 834        |
| d. Formulario de control de inventario destinado a promociones. ....    | 835        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 835        |
| SECCIÓN 2. INVENTARIO DE PROMOCIÓN .....                                | 835        |
| SECCIÓN 3. CONTROL DE SISTEMAS.....                                     | 836        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                               | 836        |
| e. Formulario de evaluación final de resultados promocionales. ....     | 836        |
| SECCIÓN 1. DATOS GENERALES.....                                         | 837        |
| SECCIÓN 2. RESULTADO ECONÓMICO .....                                    | 837        |
| SECCIÓN 3. COMPARACIÓN CON ALTERNATIVA .....                            | 837        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                               | 838        |
| <b>3. Formularios de previsión de reservas y ocupación.....</b>         | <b>838</b> |
| a. Formulario de curva semanal de reservas previstas y reales. ....     | 838        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 838        |
| SECCIÓN 2. CURVA DE RESERVAS.....                                       | 839        |
| SECCIÓN 3. ANÁLISIS .....                                               | 839        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                               | 839        |
| b. Formulario de previsión de ocupación por tipología y periodo. ....   | 840        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 840        |
| SECCIÓN 2. CONTRATOS VIGENTES POR TIPOLOGÍA .....                       | 840        |
| SECCIÓN 3. OCUPACIÓN CONTRACTUAL EN LOS CORTES.....                     | 841        |
| SECCIÓN 4. CAMAS-MES EQUIVALENTES .....                                 | 841        |
| SECCIÓN 5. RESULTADO .....                                              | 842        |
| c. Formulario de cálculo de cancelaciones y entradas efectivas. ....    | 842        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                         | 843        |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| SECCIÓN 2. MOVIMIENTO CONTRACTUAL.....                                         | 843        |
| SECCIÓN 3. CONCILIACIÓN DE NOVENTA DÍAS .....                                  | 844        |
| SECCIÓN 4. PRESENCIA FÍSICA .....                                              | 844        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                      | 844        |
| d. Formulario de análisis de desviaciones respecto al presupuesto. ....        | 845        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 845        |
| SECCIÓN 2. PRESUPUESTO .....                                                   | 845        |
| SECCIÓN 3. RESULTADO DEL MODELO.....                                           | 845        |
| SECCIÓN 4. DESCOMPOSICIÓN.....                                                 | 846        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                      | 846        |
| e. Formulario de escenarios de ocupación conservador, central y optimista..... | 847        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 847        |
| SECCIÓN 2. ESCENARIO CONSERVADOR .....                                         | 847        |
| SECCIÓN 3. ESCENARIO CENTRAL.....                                              | 848        |
| SECCIÓN 4. ESCENARIO OPTIMISTA .....                                           | 848        |
| SECCIÓN 5. COMPARACIÓN .....                                                   | 848        |
| SECCIÓN 6. DECISIÓN .....                                                      | 849        |
| <b>4. Formularios de revenue management. ....</b>                              | <b>849</b> |
| a. Formulario de cálculo de renta media efectiva por cama ocupada. ....        | 849        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 849        |
| SECCIÓN 2. CÁLCULO.....                                                        | 850        |
| SECCIÓN 3. COMPARACIÓN .....                                                   | 850        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                                      | 850        |
| b. Formulario de cálculo de ingreso por cama disponible. ....                  | 851        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 851        |
| SECCIÓN 2. CÁLCULO MENSUAL.....                                                | 851        |
| SECCIÓN 3. COMPARACIÓN CON CAPACIDAD COMPLETA .....                            | 852        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                                      | 853        |
| c. Formulario de análisis del ingreso neto por canal. ....                     | 853        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 853        |
| SECCIÓN 2. DISTRIBUCIÓN DE RESERVAS.....                                       | 854        |
| SECCIÓN 3. INGRESOS POR CANAL.....                                             | 854        |
| SECCIÓN 4. DESCUENTOS Y COMISIONES .....                                       | 854        |
| SECCIÓN 5. RESULTADO .....                                                     | 855        |
| SECCIÓN 6. DECISIÓN .....                                                      | 855        |
| d. Formulario de decisión de modificación de precios.....                      | 856        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 856        |
| SECCIÓN 2. PROPUESTA .....                                                     | 856        |
| SECCIÓN 3. EVALUACIÓN .....                                                    | 857        |
| SECCIÓN 4. DECISIÓN .....                                                      | 857        |
| e. Formulario de acta del comité semanal de revenue management.....            | 857        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 858        |
| SECCIÓN 2. INFORMACIÓN EXAMINADA .....                                         | 858        |
| SECCIÓN 3. DESVIACIONES Y RIESGOS .....                                        | 858        |
| SECCIÓN 4. DECISIONES .....                                                    | 859        |
| SECCIÓN 5. APROBACIÓN.....                                                     | 859        |
| <b>5. Formularios de control económico del ramp-up.....</b>                    | <b>860</b> |
| a. Formulario de presupuesto mensual de ingresos y ocupación. ....             | 860        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                | 860        |
| SECCIÓN 2. PREVISIÓN MENSUAL .....                                             | 860        |
| SECCIÓN 3. HIPÓTESIS DE VERANO .....                                           | 861        |
| SECCIÓN 4. INDICADORES ANUALES .....                                           | 861        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                  | 861        |
| b. Formulario de comparación entre ingresos contratados y cobrados. ....   | 862        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 862        |
| SECCIÓN 2. CARTERA CONTRACTUAL.....                                        | 863        |
| SECCIÓN 3. DEVENGO DE LOS PRIMEROS NOVENTA DÍAS.....                       | 863        |
| SECCIÓN 4. COBROS APLICADOS.....                                           | 863        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                  | 864        |
| c. Formulario de costes operativos asociados a ocupación parcial.....      | 864        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 864        |
| SECCIÓN 2. COSTES FIJOS .....                                              | 865        |
| SECCIÓN 3. COSTES VARIABLES .....                                          | 865        |
| SECCIÓN 4. RESULTADO .....                                                 | 865        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                  | 866        |
| d. Formulario de previsión de tesorería de los primeros doce meses. ....   | 866        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 866        |
| SECCIÓN 2. HIPÓTESIS DE PAGOS.....                                         | 867        |
| SECCIÓN 3. PREVISIÓN MENSUAL DE CAJA .....                                 | 867        |
| SECCIÓN 4. CONCILIACIÓN .....                                              | 868        |
| SECCIÓN 5. DECISIÓN .....                                                  | 868        |
| e. Formulario de evaluación del punto de equilibrio y estabilización. .... | 869        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 869        |
| SECCIÓN 2. PUNTO DE EQUILIBRIO ACADÉMICO .....                             | 869        |
| SECCIÓN 3. PUNTO DE EQUILIBRIO DE SEPTIEMBRE.....                          | 870        |
| SECCIÓN 4. ESTABILIZACIÓN .....                                            | 870        |
| SECCIÓN 5. JUSTIFICACIÓN.....                                              | 870        |
| <b>6. Formularios de reporting y decisiones del propietario.....</b>       | <b>871</b> |
| a. Modelo completo de informe semanal de precomercialización. ....         | 871        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 871        |
| SECCIÓN 2. RESERVAS .....                                                  | 872        |
| SECCIÓN 3. DISTRIBUCIÓN FINAL .....                                        | 872        |
| SECCIÓN 4. EMBUDO Y DISPONIBILIDAD .....                                   | 872        |
| SECCIÓN 5. RIESGOS Y DECISIONES.....                                       | 873        |
| b. Modelo completo de informe mensual de ingresos y ocupación. ....        | 873        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 874        |
| SECCIÓN 2. OCUPACIÓN .....                                                 | 874        |
| SECCIÓN 3. INGRESOS .....                                                  | 874        |
| SECCIÓN 4. COSTES .....                                                    | 875        |
| SECCIÓN 5. EXPLICACIÓN DE DESVIACIONES .....                               | 875        |
| SECCIÓN 6. APROBACIÓN .....                                                | 875        |
| c. Modelo de cuadro de mando de apertura y ramp-up. ....                   | 876        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 876        |
| SECCIÓN 2. INDICADORES DE APERTURA.....                                    | 876        |
| SECCIÓN 3. PRIMEROS NOVENTA DÍAS .....                                     | 877        |
| SECCIÓN 4. PREVISIÓN ANUAL .....                                           | 877        |
| SECCIÓN 5. INDICADORES DE ALERTA .....                                     | 878        |
| SECCIÓN 6. DECISIÓN .....                                                  | 878        |
| d. Modelo de plan corrector ante desviaciones comerciales. ....            | 878        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                            | 879        |
| SECCIÓN 2. OBJETIVO .....                                                  | 879        |
| SECCIÓN 3. SIMULACIÓN ECONÓMICA INDEPENDIENTE .....                        | 879        |
| SECCIÓN 4. CRITERIOS DE AUTORIZACIÓN .....                                 | 880        |
| SECCIÓN 5. PRESUPUESTO GENERAL DE RECUPERACIÓN.....                        | 880        |
| SECCIÓN 6. DECISIÓN .....                                                  | 881        |

|                                                                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| e. Modelo de informe final del primer año y propuesta de estabilización. ....                                                                                                    | 881        |
| SECCIÓN 1. IDENTIFICACIÓN .....                                                                                                                                                  | 882        |
| SECCIÓN 2. OCUPACIÓN .....                                                                                                                                                       | 882        |
| SECCIÓN 3. INGRESOS .....                                                                                                                                                        | 883        |
| SECCIÓN 4. COSTES Y RESULTADO .....                                                                                                                                              | 883        |
| SECCIÓN 5. LIMITACIONES DEL RESULTADO .....                                                                                                                                      | 884        |
| SECCIÓN 6. TESORERÍA .....                                                                                                                                                       | 885        |
| SECCIÓN 7. EVALUACIÓN DE ESTABILIZACIÓN .....                                                                                                                                    | 885        |
| SECCIÓN 8. POLÍTICA PARA EL SIGUIENTE CURSO .....                                                                                                                                | 886        |
| SECCIÓN 9. CONDICIONES PARA DECLARAR ESTABILIZADA LA RESIDENCIA .....                                                                                                            | 886        |
| SECCIÓN 10. RESOLUCIÓN FINAL .....                                                                                                                                               | 886        |
| <b>PARTE SÉPTIMA. ....</b>                                                                                                                                                       | <b>890</b> |
| <b>PRÁCTICA DE APERTURA, PRECOMERCIALIZACIÓN Y REVENUE MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES .....</b>                                                                        | <b>890</b> |
| <b>Capítulo 18: Caso práctico de apertura y precomercialización de una residencia de 320 camas en Madrid: reservas anticipadas, política de rentas y ocupación inicial .....</b> | <b>890</b> |
| <b>1. Definición del proyecto y estudio previo de mercado. ....</b>                                                                                                              | <b>891</b> |
| a. Características del inmueble, ubicación y capacidad de 320 camas. ....                                                                                                        | 891        |
| b. Distribución de habitaciones individuales, dobles y estudios. ....                                                                                                            | 892        |
| c. Análisis de universidades, estudiantes y competencia cercana. ....                                                                                                            | 893        |
| d. Hipótesis didácticas de demanda, rentas y estacionalidad. ....                                                                                                                | 895        |
| e. Objetivos de reservas y ocupación para la apertura de septiembre. ....                                                                                                        | 896        |
| <b>2. Diseño del presupuesto y calendario de precomercialización. ....</b>                                                                                                       | <b>897</b> |
| a. Presupuesto de marketing, equipo comercial y tecnología. ....                                                                                                                 | 897        |
| b. Cronograma de lanzamiento durante los meses previos. ....                                                                                                                     | 899        |
| c. Selección de canales y acuerdos universitarios. ....                                                                                                                          | 900        |
| d. Establecimiento de objetivos mensuales de reservas. ....                                                                                                                      | 902        |
| e. Evaluación de necesidades iniciales de tesorería. ....                                                                                                                        | 903        |
| <b>3. Cálculo de rentas por tipología y condiciones de contratación. ....</b>                                                                                                    | <b>904</b> |
| a. Elaboración de la matriz completa de tarifas. ....                                                                                                                            | 904        |
| b. Diferenciales por planta, tamaño y prestaciones. ....                                                                                                                         | 906        |
| c. Política de contratos de curso completo y estancias semestrales. ....                                                                                                         | 908        |
| d. Condiciones de reserva, depósitos y calendario de pagos. ....                                                                                                                 | 909        |
| e. Cálculo del ingreso potencial y de la renta efectiva prevista. ....                                                                                                           | 910        |
| <b>4. Ejecución de la campaña de reservas anticipadas. ....</b>                                                                                                                  | <b>911</b> |
| a. Captación mediante web, portales y universidades. ....                                                                                                                        | 911        |
| b. Construcción de la curva semanal de reservas. ....                                                                                                                            | 913        |
| c. Introducción limitada de promociones early bird. ....                                                                                                                         | 915        |
| d. Gestión de consultas, contratos y cancelaciones. ....                                                                                                                         | 916        |
| e. Comparación de reservas reales con los objetivos establecidos. ....                                                                                                           | 917        |
| <b>5. Simulación de apertura y resultados económicos. ....</b>                                                                                                                   | <b>919</b> |
| a. Determinación de residentes que entran efectivamente. ....                                                                                                                    | 919        |
| b. Cálculo de ocupación inicial e ingresos contratados. ....                                                                                                                     | 920        |
| c. Impacto de los descuentos y de las comisiones. ....                                                                                                                           | 921        |
| d. Análisis de costes de captación y desviaciones presupuestarias. ....                                                                                                          | 923        |
| e. Proyección de ocupación e ingresos de los primeros doce meses. ....                                                                                                           | 924        |
| <b>6. Decisión final y lecciones del caso. ....</b>                                                                                                                              | <b>929</b> |
| a. Evaluación de la conveniencia de mantener o aumentar tarifas. ....                                                                                                            | 929        |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| b. Identificación de habitaciones y segmentos con menor demanda.....       | 930 |
| c. Propuesta de cambios comerciales para completar la ocupación. ....      | 931 |
| d. Comparación de escenarios con y sin descuentos adicionales. ....        | 932 |
| e. Conclusiones sobre cómo llenar la residencia preservando la renta. .... | 933 |

## **Capítulo 19: Caso práctico de apertura y revenue management de una residencia de 260 camas en Ciudad de México: segmentación, precios, duración de estancia y ocupación ..937**

|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Definición del proyecto y particularidades del mercado. ....</b>             | <b>938</b> |
| a. Características de la residencia y distribución de sus 260 camas.....           | 938        |
| b. Análisis de demanda local y estudiantes desplazados. ....                       | 939        |
| c. Consideración de calendarios universitarios y periodos de ingreso. ....         | 941        |
| d. Estudio de alojamientos alternativos y rentas de referencia. ....               | 942        |
| e. Hipótesis de contratación y capacidad económica de residentes.....              | 943        |
| <b>2. Planificación comercial y presupuesto de lanzamiento. ....</b>               | <b>944</b> |
| a. Definición de objetivos de apertura por periodo académico.....                  | 944        |
| b. Presupuesto de publicidad y captación.....                                      | 945        |
| c. Selección de universidades, agentes y plataformas. ....                         | 947        |
| d. Calendario comercial adaptado a la estacionalidad local. ....                   | 948        |
| e. Previsión de reservas por canal y segmento. ....                                | 949        |
| <b>3. Modelo de tarifas y contratación.....</b>                                    | <b>951</b> |
| a. Elaboración de la matriz de rentas en moneda local. ....                        | 951        |
| b. Diferencias de precios por habitación y prestaciones.....                       | 952        |
| c. Contratos semestrales y estancias de duración variable.....                     | 953        |
| d. Cálculo de ingresos netos y costes de intermediación.....                       | 955        |
| e. Adaptación de condiciones de cobro y garantía al marco jurídico aplicable. .... | 957        |
| <b>4. Simulación de campañas y gestión de reservas. ....</b>                       | <b>958</b> |
| a. Lanzamiento de campañas digitales y acuerdos institucionales. ....              | 958        |
| b. Comparación de demanda captada por canales. ....                                | 959        |
| c. Simulación de descuentos por contratación anticipada.....                       | 961        |
| d. Gestión de cancelaciones y reasignación de camas. ....                          | 962        |
| e. Evaluación de la rentabilidad comercial de cada segmento. ....                  | 964        |
| <b>5. Aplicación del revenue management y del ramp-up.....</b>                     | <b>965</b> |
| a. Elaboración de curvas de reservas por periodo académico. ....                   | 965        |
| b. Ajuste de tarifas ante ritmos de contratación diferentes. ....                  | 966        |
| c. Gestión del inventario entre estancias largas y cortas. ....                    | 967        |
| d. Proyección mensual de ingresos y ocupación. ....                                | 969        |
| e. Identificación del punto de equilibrio operativo. ....                          | 973        |
| <b>6. Resolución del caso y decisiones recomendadas. ....</b>                      | <b>976</b> |
| a. Comparación de escenarios comerciales alternativos. ....                        | 976        |
| b. Identificación del mix de residentes más rentable.....                          | 977        |
| c. Evaluación de promociones frente a ajustes permanentes de renta. ....           | 978        |
| d. Plan de actuación para alcanzar la ocupación estabilizada.....                  | 980        |
| e. Conclusiones transferibles a otros mercados latinoamericanos. ....              | 981        |

## **Capítulo 20: Caso práctico de una residencia de 210 camas en Bogotá con reservas insuficientes, cancelaciones elevadas y presión competitiva sobre las rentas .....984**

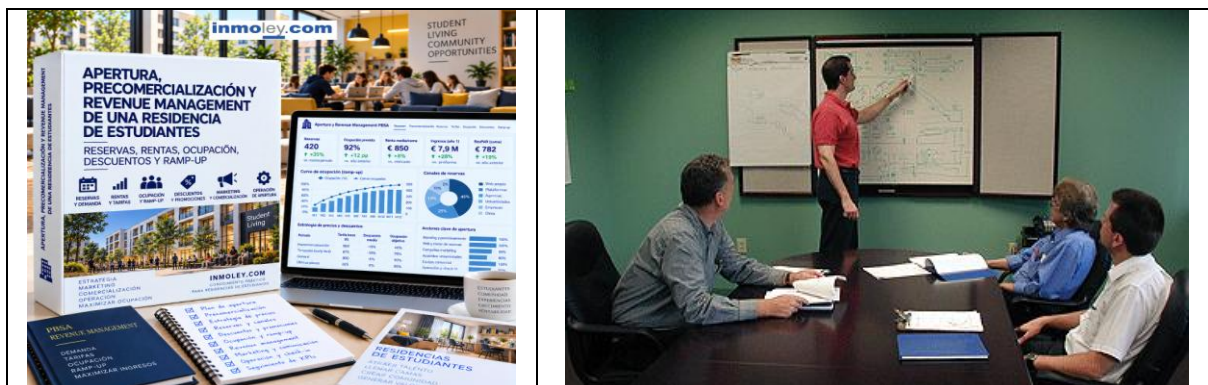
|                                                                                    |            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Diagnóstico inicial de la residencia y sus dificultades comerciales.....</b> | <b>985</b> |
| a. Características del activo y capacidad de 210 camas. ....                       | 985        |
| b. Objetivos iniciales de ocupación y rentas. ....                                 | 986        |
| c. Evolución desfavorable de las reservas anticipadas. ....                        | 988        |

|                                                                                                                                                                                                 |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| d. Identificación de competidores con campañas agresivas. ....                                                                                                                                  | 990         |
| e. Efectos de cancelaciones y solicitudes no convertidas. ....                                                                                                                                  | 991         |
| <b>2. Análisis detallado del embudo comercial. ....</b>                                                                                                                                         | <b>992</b>  |
| a. Comparación de consultas recibidas y reservas confirmadas. ....                                                                                                                              | 992         |
| b. Identificación de motivos de abandono. ....                                                                                                                                                  | 993         |
| c. Análisis de contratos anulados y depósitos pendientes. ....                                                                                                                                  | 995         |
| d. Evaluación de respuestas comerciales y seguimiento del CRM. ....                                                                                                                             | 996         |
| e. Cuantificación de reservas adicionales necesarias. ....                                                                                                                                      | 997         |
| <b>3. Evaluación de la política de precios y descuentos. ....</b>                                                                                                                               | <b>998</b>  |
| a. Comparación entre rentas publicadas y competencia. ....                                                                                                                                      | 998         |
| b. Identificación de habitaciones con menor absorción. ....                                                                                                                                     | 999         |
| c. Simulación de rebajas generales de tarifas. ....                                                                                                                                             | 1001        |
| d. Simulación de descuentos selectivos por tipología. ....                                                                                                                                      | 1002        |
| e. Comparación de ingresos sacrificados y ocupación adicional esperada. ....                                                                                                                    | 1004        |
| <b>4. Diseño del plan de recuperación comercial. ....</b>                                                                                                                                       | <b>1006</b> |
| a. Modificación del presupuesto y de la combinación de canales. ....                                                                                                                            | 1006        |
| b. Campañas específicas para segmentos desatendidos. ....                                                                                                                                       | 1007        |
| c. Reforzamiento de acuerdos universitarios. ....                                                                                                                                               | 1008        |
| d. Revisión de condiciones de contratación y reservas. ....                                                                                                                                     | 1009        |
| e. Protección de precios en las habitaciones con mayor demanda. ....                                                                                                                            | 1010        |
| <b>5. Proyección de recuperación y escenarios financieros. ....</b>                                                                                                                             | <b>1011</b> |
| a. Nueva curva semanal de reservas. ....                                                                                                                                                        | 1011        |
| b. Proyección de ocupación inicial y posterior. ....                                                                                                                                            | 1012        |
| c. Comparación de ingresos bajo distintas políticas comerciales. ....                                                                                                                           | 1014        |
| d. Análisis del coste adicional de captación. ....                                                                                                                                              | 1015        |
| e. Evaluación de tesorería y margen durante el ramp-up. ....                                                                                                                                    | 1018        |
| <b>6. Decisión final: descuentos, reposicionamiento o mantenimiento de tarifas. ....</b>                                                                                                        | <b>1020</b> |
| a. Comparación económica de las alternativas. ....                                                                                                                                              | 1020        |
| b. Selección de promociones justificadas por ingresos incrementales. ....                                                                                                                       | 1021        |
| c. Establecimiento de controles y límites de descuentos. ....                                                                                                                                   | 1022        |
| d. Plan de seguimiento de resultados comerciales. ....                                                                                                                                          | 1023        |
| e. Conclusiones sobre la recuperación de ocupación sin destruir la renta. ....                                                                                                                  | 1026        |
| <b>Capítulo 21: Caso práctico integral de apertura retrasada y ramp-up de una residencia de 380 camas en Sevilla: revisión de reservas, compensaciones, ingresos y estabilización .....1030</b> |             |
| <b>1. Situación inicial y consecuencias del retraso de apertura. ....</b>                                                                                                                       | <b>1031</b> |
| a. Características del proyecto y capacidad de 380 camas. ....                                                                                                                                  | 1031        |
| b. Calendario previsto de entrega y apertura. ....                                                                                                                                              | 1032        |
| c. Cartera de reservas y contratos existentes. ....                                                                                                                                             | 1032        |
| d. Retraso de ocho semanas en la disponibilidad operativa. ....                                                                                                                                 | 1033        |
| e. Identificación de riesgos comerciales, contractuales y económicos. ....                                                                                                                      | 1034        |
| <b>2. Gestión de las reservas afectadas. ....</b>                                                                                                                                               | <b>1034</b> |
| a. Clasificación de residentes según fecha prevista de entrada. ....                                                                                                                            | 1034        |
| b. Comunicación del retraso y análisis de obligaciones contractuales. ....                                                                                                                      | 1035        |
| c. Evaluación de cancelaciones y solicitudes de devolución. ....                                                                                                                                | 1036        |
| d. Estudio de alternativas temporales de alojamiento y compensación. ....                                                                                                                       | 1036        |
| e. Actualización de la ocupación prevista tras la incidencia. ....                                                                                                                              | 1037        |
| <b>3. Revisión de presupuesto, rentas y previsión comercial. ....</b>                                                                                                                           | <b>1038</b> |
| a. Cuantificación de ingresos no percibidos por el retraso. ....                                                                                                                                | 1038        |



|                                                                                                                    |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| b. Cálculo de costes adicionales y compensaciones.....                                                             | 1038        |
| c. Revisión del calendario de gastos de personal y proveedores.....                                                | 1039        |
| d. Reestimación de reservas recuperables.....                                                                      | 1040        |
| e. Construcción de escenarios de ingresos y necesidades de tesorería.....                                          | 1040        |
| <b>4. Plan extraordinario de recuperación de reservas.....</b>                                                     | <b>1041</b> |
| a. Identificación de estudiantes que mantienen interés en la residencia.....                                       | 1041        |
| b. Reapertura de campañas comerciales segmentadas.....                                                             | 1042        |
| c. Incentivos temporales y servicios adicionales.....                                                              | 1043        |
| d. Gestión de disponibilidad y entrada escalonada.....                                                             | 1043        |
| e. Protección de rentas de los contratos existentes y control de promociones.....                                  | 1044        |
| <b>5. Simulación del ramp-up y estabilización del activo.....</b>                                                  | <b>1045</b> |
| a. Nueva curva mensual de ocupación.....                                                                           | 1045        |
| b. Cálculo de rentas e ingresos efectivos durante el primer año.....                                               | 1046        |
| c. Comparación con el plan inicial sin retraso.....                                                                | 1047        |
| d. Evaluación de costes operativos y resultado de explotación.....                                                 | 1048        |
| e. Determinación del calendario probable de estabilización.....                                                    | 1049        |
| <b>6. Resolución final del caso y protocolo de aprendizaje.....</b>                                                | <b>1049</b> |
| a. Comparación de pérdidas y costes de cada estrategia de recuperación.....                                        | 1049        |
| b. Selección de decisiones comerciales y operativas prioritarias.....                                              | 1050        |
| c. Revisión de responsabilidades y medidas preventivas.....                                                        | 1051        |
| d. Preparación del informe para propietario, operador e inversor.....                                              | 1052        |
| e. Conclusiones generales sobre gestión de crisis de apertura, recuperación de reservas y defensa de la renta..... | 1053        |

## ¿QUÉ APRENDERÁ?



1. Diseñar una estrategia integral de apertura de una residencia de estudiantes, estableciendo objetivos de reservas, ocupación, rentas, ingresos y rentabilidad desde la fase de precomercialización.
2. Analizar la demanda estudiantil, las universidades, los calendarios académicos, la competencia y la capacidad económica de los residentes para determinar el posicionamiento comercial y las tarifas de lanzamiento.
3. Elaborar el presupuesto de preapertura, calcular las necesidades de financiación y tesorería y organizar el calendario de actuaciones, los equipos comerciales y los proveedores necesarios para iniciar la explotación.
4. Configurar el inventario comercial de habitaciones, estudios y camas, diferenciando tipologías, superficies, prestaciones y atributos que permitan justificar distintas rentas y optimizar los ingresos.
5. Organizar campañas de captación mediante páginas web, publicidad digital, portales especializados, universidades y agentes, midiendo la conversión de oportunidades, las reservas obtenidas y el coste comercial de cada canal.
6. Implantar y coordinar sistemas CRM, PMS y motores de reservas para gestionar disponibilidad, contratos, pagos, depósitos, cancelaciones, listas de espera y asignaciones de habitaciones con trazabilidad completa.
7. Diseñar una política de rentas por cama, tipología y duración de estancia, calculando ingresos potenciales, renta media efectiva, diferenciales tarifarios y contribución económica de cada modalidad contractual.
8. Planificar promociones de lanzamiento, descuentos early bird e incentivos selectivos, cuantificando el ingreso sacrificado y las reservas adicionales necesarias para justificar cada decisión comercial.



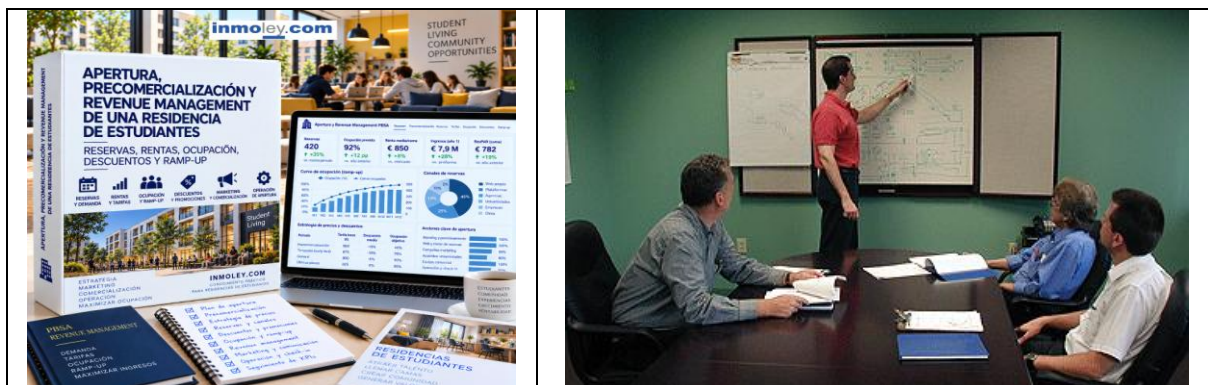
9. Aplicar técnicas de revenue management mediante curvas de reservas, previsiones de demanda, precios dinámicos, protección del inventario e indicadores de ocupación e ingreso por cama disponible.

10. Preparar la apertura física, organizar la entrada de residentes y resolver incidencias de disponibilidad, servicios, contratos, alojamiento alternativo, compensaciones y reclamaciones durante los primeros días de explotación.

11. Gestionar el ramp-up y la estabilización de la residencia durante el primer año, proyectando ocupación, ingresos, costes operativos, tesorería, punto de equilibrio, renovaciones y rentabilidad del activo.

12. Resolver casos prácticos de residencias de estudiantes en España y Latinoamérica y utilizar checklists y formularios completos para tomar decisiones sobre reservas, tarifas, descuentos, contratación, apertura, seguimiento comercial y estabilización sin destruir la renta.

## Introducción.



ABRIR UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES NO ES LLENAR CAMAS: ES CONSTRUIR UNA EXPLOTACIÓN RENTABLE DESDE LA PRIMERA RESERVA

El éxito de una residencia de estudiantes comienza mucho antes de que llegue el primer residente. Comienza cuando el promotor decide qué producto ofrecer, a qué estudiantes dirigirse, qué rentas establecer, cuándo iniciar la comercialización y cómo transformar el interés del mercado en contratos efectivos. Una apertura con pocas reservas puede comprometer los ingresos durante meses, pero una residencia que alcanza rápidamente una elevada ocupación mediante descuentos excesivos también puede poner en peligro su rentabilidad. El verdadero desafío consiste en llenar las camas adecuadas, al precio adecuado y durante los periodos que generen mayor valor para el activo.

La apertura de una residencia de estudiantes es uno de los momentos más delicados de su ciclo de inversión. Mientras los costes operativos comienzan a materializarse, los ingresos dependen de la capacidad para captar estudiantes, convertir consultas en reservas, gestionar cancelaciones y mantener una política de precios coherente. Cada cama vacía representa una oportunidad de ingreso no aprovechada; cada descuento innecesario reduce la renta efectiva; y cada retraso en la apertura puede generar devoluciones, compensaciones, costes extraordinarios y pérdida de confianza.

Por eso, la precomercialización no debe entenderse como una simple campaña publicitaria. Es un proceso estratégico que combina investigación de mercado, marketing, contratación, gestión de inventario, tecnología, planificación económica y revenue management. Su finalidad no es únicamente alcanzar un porcentaje de ocupación en septiembre, sino construir una cartera de contratos capaz de sostener los ingresos durante todo el curso académico y facilitar la estabilización de la residencia.

Esta guía práctica ofrece una metodología integral para afrontar ese proceso desde la perspectiva del propietario, el promotor, el operador y el inversor.



Comienza con el análisis de la demanda estudiantil, los calendarios universitarios y la competencia, y continúa con el posicionamiento del producto, la segmentación de habitaciones y camas, la fijación de rentas y la preparación del presupuesto comercial.

El lector aprenderá a organizar campañas de captación mediante páginas web, publicidad digital, portales especializados, universidades y agentes, pero también a determinar qué canales aportan reservas rentables y cuáles generan costes de intermediación que deben justificarse. La guía explica cómo coordinar CRM, PMS y motores de reservas para controlar disponibilidad, consultas, ofertas, contratos, depósitos, cancelaciones y listas de espera, evitando que una buena actividad comercial se traduzca en errores administrativos o compromisos imposibles de cumplir.

Una parte esencial se dedica al revenue management. La cuestión no es simplemente decidir cuánto cobrar por una habitación, sino comprender cómo influyen la tipología, las prestaciones, la duración de estancia, el momento de contratación y la demanda disponible sobre el ingreso total. Se desarrollan procedimientos para construir matrices de tarifas, analizar curvas de reservas, aplicar precios dinámicos, diseñar promociones early bird y calcular si un descuento genera ingresos adicionales suficientes para compensar la renta sacrificada.

La guía también aborda situaciones que pueden comprometer seriamente una apertura: reservas insuficientes, cancelaciones elevadas, presión competitiva, habitaciones que todavía no están disponibles, servicios pendientes y retrasos en la entrega del inmueble. Se examinan las alternativas comerciales y contractuales, las posibles compensaciones, las necesidades extraordinarias de tesorería y las decisiones necesarias para recuperar ocupación sin deteriorar innecesariamente las rentas.

El trabajo no termina cuando la residencia abre sus puertas. Los primeros noventa días y el primer año de explotación exigen controlar la conversión de reservas en entradas efectivas, los cobros, la satisfacción de los residentes, las incidencias operativas y la evolución de los costes. El periodo de ramp-up permite comprobar si las hipótesis iniciales se cumplen y cuándo el activo puede avanzar hacia una explotación estabilizada.

Para trasladar estos conocimientos a decisiones profesionales, la guía incorpora casos prácticos de residencias de estudiantes en Madrid, Ciudad de México, Bogotá y Sevilla. A través de supuestos económicos completos se analizan políticas de rentas, campañas de reservas, descuentos, duración de contratos, ocupación, pérdidas derivadas de retrasos y escenarios de recuperación comercial. Estos casos permiten comprender por qué una mayor ocupación no siempre significa una mayor rentabilidad y cómo comparar alternativas utilizando ingresos efectivos, costes de captación, margen operativo y necesidades de financiación.



Además, se incluyen checklists y formularios completos para planificar la apertura, organizar la captación comercial, documentar reservas y contratos, controlar depósitos y devoluciones, aprobar descuentos, elaborar previsiones de ocupación y preparar informes destinados a la dirección y al propietario. Son instrumentos concebidos para transformar el conocimiento en procedimientos de trabajo y decisiones verificables.

Para el profesional inmobiliario, dominar estas técnicas representa una ventaja decisiva. Permite elaborar presupuestos comerciales más rigurosos, anticipar desviaciones, reducir la improvisación, negociar mejor con operadores y comprender cómo las decisiones adoptadas antes de la apertura afectan al resultado económico del primer año y al valor de la inversión.

Para el operador, supone disponer de criterios para vender mejor, controlar los costes comerciales y proteger la experiencia del residente. Para el promotor, significa coordinar la entrega inmobiliaria con los compromisos de alojamiento. Para el propietario y el inversor, permite evaluar con mayor precisión la velocidad de ocupación, la renta sostenible y los recursos necesarios hasta alcanzar la estabilización.

La diferencia entre una residencia que simplemente consigue abrir y otra que comienza a generar valor reside, en buena medida, en la calidad de sus decisiones previas. Conocer el mercado, anticipar la demanda, controlar cada reserva y defender la renta exige preparación, metodología y capacidad de análisis.

Esta guía invita al profesional a ir más allá de las técnicas tradicionales de comercialización y a incorporar una gestión avanzada de ingresos, ocupación y rentabilidad. Porque una residencia de estudiantes no alcanza el éxito cuando se llena por primera vez, sino cuando consigue mantener una ocupación sostenible, ofrecer un servicio adecuado y generar ingresos suficientes para remunerar la inversión.

Aprender a conseguirlo desde la primera reserva es el propósito de esta guía práctica.