



CURSO/GUÍA PRÁCTICA PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)

NEGOCIACIÓN CON LA MARCA, COSTE OBJETIVO Y CONTROL DE EJECUCIÓN

884 págs.





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

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

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	25
Introducción.	26
PARTE PRIMERA.	28
FUNDAMENTOS DEL PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD) Y SU IMPACTO EN LA NEGOCIACIÓN CON LA MARCA, EL COSTE OBJETIVO Y EL CONTROL DE EJECUCIÓN.....	28
Capítulo 1: Concepto, función y alcance del PIP hotelero en la mejora de la propiedad, la relación con la marca y la ejecución de inversiones.....	28
1. Naturaleza del PIP hotelero.....	28
a. Definición técnica y operativa del Property Improvement Plan	28
b. Diferencia entre PIP, reposicionamiento, reforma integral, capex recurrente y mantenimiento	30
c. El PIP como instrumento de protección de la marca y de creación de valor del activo	32
2. Finalidad estratégica del PIP hotelero.....	34
a. Conservación de estándares de marca.....	34
b. Mejora de competitividad comercial y posicionamiento	35
c. Protección del ingreso, del GOP y del valor del hotel.....	37
3. ¿Cuándo surge un PIP hotelero?	39
a. Apertura bajo nueva marca.....	39
b. Renovación de contrato, cambio de enseña o relicenciamiento	40
c. Auditorías de marca, obsolescencia del activo y presión competitiva	42
4. Alcance técnico y económico del PIP.....	43
a. Intervenciones visibles al cliente	43
b. Intervenciones back of house y sistemas	45
c. Intervenciones normativas, de seguridad, sostenibilidad y accesibilidad	46
5. Riesgos habituales del PIP hotelero	48
a. Sobrealcance técnico.....	48
b. Sobre coste y desviaciones de plazo	49
c. Impacto operativo y tensiones con marca, operador, propiedad y financiador	51
6. Enfoque internacional del PIP hotelero en España y Latinoamérica	52
a. Diferencias de mercado, madurez hotelera y estándares de cadena	52
b. Adaptación del PIP al contexto regulatorio y constructivo local.....	53
c. Transferencia de buenas prácticas entre mercados.....	55
Capítulo 2: Agentes del PIP hotelero y distribución de responsabilidades en la negociación con la marca, el coste objetivo y la ejecución.....	57
1. La propiedad del hotel ante el PIP	57
a. Objetivos patrimoniales y financieros de la propiedad	57
b. Alineación entre valor del activo, inversión y plazo de retorno	59
c. Gobierno interno de la decisión de inversión	60
2. La marca y sus equipos técnicos	62
a. Brand standards, design review y equipos de aprobación	62

b. Exigencias obligatorias y recomendaciones negociables	63
c. Criterios de aceptación, excepciones y waivers	65
3. El operador hotelero y su papel en el PIP	66
a. Interés operativo en el calendario y en la experiencia del huésped	66
b. Coordinación entre explotación y obras	68
c. Conflictos de interés entre operador y propiedad	69
4. Consultores y asesores externos	71
a. Project manager, quantity surveyor, arquitecto y diseñador	71
b. Asesor legal y asesor técnico de contratos	72
c. Consultores de marca, procurement y FF&E/OSE	74
5. Contratistas, proveedores y fabricantes	75
a. Capacidad técnica y solvencia	75
b. Coordinación de especialidades y compras	76
c. Responsabilidad por plazo, calidad y coste	78
6. Inversores y financiadores en el proceso PIP	79
a. Exigencias de reporting, control y covenants	79
b. Riesgo de interrupción de caja durante la obra	80
c. Relación entre PIP, refinanciación y estrategia de salida	82
PARTE SEGUNDA	84
DIAGNÓSTICO DEL ACTIVO Y DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL PIP HOTELERO PARA NEGOCIAR CON LA MARCA Y FIJAR EL COSTE OBJETIVO	84
Capítulo 3: Diagnóstico técnico, comercial y operativo previo al PIP hotelero para definir el alcance real de la mejora de la propiedad	84
1. Auditoría previa del activo hotelero	84
a. Estado constructivo y de instalaciones	84
b. Vida útil remanente de sistemas y equipos	86
c. Patologías, incidencias y riesgos ocultos	87
2. Diagnóstico comercial y competitivo	89
a. Posicionamiento frente al compset	89
b. Evolución de ADR, RevPAR, ocupación y penetración	90
c. Expectativas del cliente por segmento y categoría	92
3. Diagnóstico operativo	93
a. Limitaciones de layout y flujos de servicio	93
b. Ineficiencias en housekeeping, F&B, recepción y áreas técnicas	94
c. Impacto del diseño sobre productividad y experiencia	96
4. Diagnóstico normativo y de cumplimiento	97
a. Seguridad contra incendios y evacuación	97
b. Accesibilidad, salud, seguridad y requisitos técnicos	98
c. Sostenibilidad, eficiencia energética y requerimientos ESG	99
5. Identificación de inversiones obligatorias y deseables	101
a. Partidas inaplazables por estado del activo	101
b. Mejoras recomendables por competitividad y marca	102
c. Priorización entre necesidad técnica y retorno económico	103
6. Informe base para el arranque del PIP	104
a. Inventario de partidas	104

b. Matriz de criticidad y urgencia	105
c. Base documental para negociar con la marca y presupuestar	107

Capítulo 4: Definición del alcance del PIP hotelero y traducción de estándares de marca en partidas ejecutables y medibles109

1. Lectura técnica del brand standard	109
a. Estructura documental de estándares	109
b. Requisitos de producto por categoría y segmento	111
c. Traducción del estándar a obra, FF&E, OSE y sistemas	113
2. Desglose del alcance por áreas del hotel	114
a. Habitaciones, baños y pasillos	114
b. Lobby, recepción, F&B, wellness, reuniones y zonas comunes	116
c. Back of house, instalaciones, fachada, cubiertas y exteriores	117
3. Clasificación del alcance por naturaleza de inversión	119
a. Obra civil y arquitectura interior	119
b. MEP, tecnología, señalética, iluminación y sostenibilidad	120
c. FF&E, OSE, arte, soft goods y hard goods	121
4. Priorización técnica y económica del alcance	123
a. Imprescindible para la marca	123
b. Conveniente para competitividad	124
c. Opcional sujeto a retorno o a negociación	125
5. Construcción de paquetes de intervención	126
a. Paquetes por urgencia	126
b. Paquetes por fase operativa	127
c. Paquetes por presupuesto disponible	128
6. Documento de alcance del PIP	130
a. Matriz alcance-obligatoriedad-negociabilidad	130
b. Fichas técnicas de partidas	131
c. Trazabilidad entre exigencia de marca, coste y ejecución	132

PARTE TERCERA.134

NEGOCIACIÓN CON LA MARCA DEL PIP HOTELERO (PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD): EXIGENCIAS, FLEXIBILIDAD, PLAZOS Y WAIVERS134

Capítulo 5: Estrategia de negociación con la marca del PIP hotelero para contener alcance, ajustar coste objetivo y proteger la viabilidad del activo134

1. Preparación estratégica de la negociación	134
a. Objetivos irrenunciables de la propiedad	134
b. Identificación de puntos negociables y no negociables	136
c. Construcción de argumentos técnicos, económicos y comerciales	138
2. Negociación del alcance técnico del PIP	139
a. Supresión de partidas de escaso valor	139
b. Sustitución por soluciones equivalentes	140
c. Adaptación del estándar al edificio existente	142
3. Negociación de plazos del PIP	143
a. Calendario de ejecución razonable	143
b. Fases por temporada, ocupación y caja disponible	144
c. Hitos de cumplimiento y mecanismos de prórroga	145

4. Negociación de excepciones y waivers	147
a. Waivers permanentes	147
b. Waivers temporales	148
c. Procedimiento de solicitud, aprobación y archivo	149
5. Negociación económica indirecta asociada al PIP	151
a. Incentivos de marca y key money	151
b. Reducción de fees, escalados o periodos de alivio	152
c. Compensaciones por inversiones extraordinarias	153
6. Gestión táctica de la relación con la marca	155
a. Comité negociador y flujo de comunicaciones	155
b. Registro de acuerdos y minutas	156
c. Prevención de ambigüedades antes de firmar	157

Capítulo 6: Documentación contractual del PIP hotelero y cláusulas críticas de negociación con la marca y el operador

1. Integración del PIP en contratos hoteleros	159
a. Franchise agreement	159
b. Hotel management agreement	161
c. Side letters, anexos técnicos y acuerdos complementarios	162
2. Cláusulas de alcance y estándar aplicable	164
a. Qué queda dentro y fuera del PIP	164
b. Estándar vigente, estándar futuro y actualización de marca	165
c. Control de cambios de criterio durante el proceso	166
3. Cláusulas de plazo y cumplimiento	168
a. Fechas de inicio y finalización	168
b. Hitos intermedios y pruebas de avance	169
c. Consecuencias del retraso y remedios contractuales	170
4. Cláusulas económicas relevantes	171
a. Quién asume cada inversión	171
b. Tratamiento de sobrecostos y trabajos adicionales	172
c. Relación entre PIP y reservas de FF&E o CAPEX	174
5. Cláusulas de aprobación, inspección y aceptación	175
a. Design approvals y mock-ups	175
b. Inspecciones durante obra	176
c. Criterios de aceptación final por la marca	177
6. Cláusulas de conflicto y salida	178
a. Incumplimiento del PIP y eventos de default	178
b. Derechos de subsanación y cure periods	179
c. Resolución de controversias en contextos internacionales	180

PARTE CUARTA

COSTE OBJETIVO DEL PIP HOTELERO, PRESUPUESTACIÓN, FINANCIACIÓN Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA MEJORA DE LA PROPIEDAD

Capítulo 7: Cálculo del coste objetivo del PIP hotelero y metodologías de presupuestación para negociar e invertir con disciplina

1. Concepto de coste objetivo en el PIP hotelero	183
---	------------

a. Diferencia entre presupuesto preliminar, presupuesto objetivo y presupuesto contratado	183
b. Relación entre alcance, calidad, plazo y coste	185
c. Utilidad del coste objetivo como herramienta de decisión	187
2. Métodos de estimación económica	188
a. Estimación por ratios y benchmarking	188
b. Estimación por mediciones y precios unitarios	190
c. Estimación por paquetes funcionales y escenarios	191
3. Desglose completo del presupuesto del PIP	192
a. Obras, instalaciones, FF&E y OSE	192
b. Honorarios, licencias, ensayos, contingencias y seguros	194
c. Costes indirectos, costes operativos y costes de cierre temporal	195
4. Benchmarking hotelero del PIP.....	197
a. Ratios por llave, m2, categoría y segmento	197
b. Diferencias entre urbano, vacacional, lujo, select service y extended stay	198
c. Ajustes por país, inflación, tipo de cambio y cadena	199
5. Contingencias y reservas	201
a. Contingencia técnica	201
b. Contingencia comercial y de suministros	202
c. Reserva para riesgos ocultos y cambios de alcance	203
6. Documento económico base del coste objetivo	204
a. Presupuesto maestro del PIP.....	204
b. Curva de inversión por fases	205
c. Cuadro de control para aprobación interna e inversor	207
Capítulo 8: Financiación del PIP hotelero, retorno de la inversión y decisiones de viabilidad económica de la mejora de la propiedad.....	209
1. Fuentes de financiación del PIP	209
a. Caja propia y reinversión	209
b. Deuda bancaria, deuda mezzanine y financiación corporativa	211
c. Apoyos del operador, incentivos de marca y vendor financing	212
2. Relación entre PIP y reservas de FF&E/CAPEX	214
a. Uso de reservas acumuladas	214
b. Déficits de reserva y reposición extraordinaria.....	215
c. Tensiones contractuales sobre la aplicación de fondos	216
3. Evaluación financiera del PIP	218
a. Capex frente a incremento de ingresos y margen.....	218
b. Impacto en ADR, RevPAR, GOP, NOI y valor del activo	219
c. Payback, VAN, TIR y análisis de sensibilidad.....	221
4. PIP por fases y gestión del esfuerzo financiero	222
a. Fases obligatorias y fases diferibles.....	222
b. Priorización por retorno y riesgo	223
c. Planes de inversión plurianuales	224
5. Impacto del PIP sobre la explotación y la caja	225
a. Cierre total, cierre parcial o ejecución con hotel abierto	225
b. Pérdida de ingresos y costes de disrupción.....	227
c. Medidas de mitigación operativa y financiera.....	228
6. Informe de viabilidad para decisión de inversión	229

a. Escenario base, conservador y agresivo	229
b. Recomendación de inversión y calendario.....	230
c. Condiciones para aprobar, renegociar o descartar el PIP	231
PARTE QUINTA.	233
PROYECTO, LICITACIÓN, CONTRATACIÓN Y CONTROL DE EJECUCIÓN DEL PIP HOTELERO	233
Capítulo 9: Diseño, proyecto y preparación técnica del PIP hotelero para asegurar coherencia entre marca, coste objetivo y obra ejecutable	233
1. Organización del proyecto de diseño	233
a. Arquitectura, interiorismo e ingeniería	233
b. Project brief alineado con marca y propiedad	235
c. Cronograma de diseño y aprobaciones	236
2. Desarrollo documental del proyecto	238
a. Anteproyecto y diseño conceptual.....	238
b. Proyecto básico y de detalle.....	239
c. Documentación para licitar y construir	240
3. Coordinación con la marca en fase de diseño	242
a. Submittals y design approvals	242
b. Mock-ups y habitaciones piloto	243
c. Gestión de observaciones y revisiones	244
4. Ingeniería de valor aplicada al PIP	246
a. Sustitución de materiales y sistemas.....	246
b. Estandarización y simplificación constructiva	247
c. Reducción de coste sin pérdida de desempeño	248
5. Planificación previa a obra	249
a. Fases, accesos, acopios y seguridad	249
b. Compatibilidad con operación hotelera	250
c. Matriz de riesgos previa al inicio	251
6. Preparación final para licitación	252
a. Paquetes de contratación.....	252
b. Criterios de medición y comparabilidad de ofertas	253
c. Bases técnicas para adjudicar sin desvirtuar el coste objetivo.....	255
Capítulo 10: Licitación, contratación y compras del PIP hotelero con control de riesgos de plazo, importe y calidad	257
1. Estrategia de procurement del PIP.....	257
a. Contratación única, paquetes separados o modelo híbrido	257
b. Compras locales e internacionales.....	259
c. Relación entre procurement y calendario de marca	260
2. Proceso de licitación de obras y suministros	262
a. Precalificación de licitadores	262
b. RFP, consultas, visitas y homologación	263
c. Apertura, comparación y negociación de ofertas.....	264
3. Evaluación técnico-económica de ofertas	266
a. Comparativos de alcance.....	266
b. Identificación de exclusiones, omisiones y desviaciones	267
c. Selección por valor, no solo por precio	268

4. Contratación y asignación de riesgos	269
a. Contrato a suma alzada, precios unitarios o GMP	269
b. Garantías, retenciones y seguros	271
c. Régimen de penalizaciones, modificaciones y reclamaciones.....	272
5. Procurement de FF&E y OSE	273
a. Especificaciones, homologación y aprobación de muestras	273
b. Logística, fabricación, transporte y aduanas	274
c. Recepción, almacenamiento e instalación	275
6. Cuadro de mando de contratación del PIP	276
a. Mapa de contratos	276
b. Calendario de hitos de compra y suministro	277
c. Herramientas de control de adjudicación y compromiso de gasto	278
Capítulo 11: Control de ejecución del PIP hotelero en obra, gestión de cambios, aseguramiento de calidad y cumplimiento del coste objetivo.....	280
1. Arranque de obra y gobernanza del proyecto	280
a. Kick-off técnico y operativo	280
b. Comité de seguimiento con propiedad, operador, marca y contratistas.....	282
c. Flujos de aprobación y reporting	283
2. Control de plazo.....	285
a. Programa maestro y look-ahead planning	285
b. Seguimiento de hitos y ruta crítica.....	286
c. Medidas correctoras ante retrasos.....	287
3. Control económico en ejecución.....	289
a. Certificaciones, compromisos y coste final estimado	289
b. Gestión de desviaciones y contingencias	290
c. Reforecast periódico del coste objetivo	291
4. Gestión de cambios y trabajos adicionales	293
a. Procedimiento de change orders	293
b. Justificación técnica y económica	294
c. Aprobación, trazabilidad y cierre administrativo	295
5. Calidad, pruebas y conformidad con la marca	296
a. Inspecciones de obra y punch lists	296
b. Pruebas de instalaciones, mock-ups y acabados.....	297
c. Validación de cumplimiento de brand standards	298
6. Gestión de obra con hotel en operación	299
a. Sectores, cierres parciales y protección del huésped.....	299
b. Seguridad, ruido, polvo y continuidad del servicio	300
c. Coordinación diaria entre explotación y construcción	302
PARTE SEXTA.	304
ENTREGA, RECEPCIÓN, APERTURA, AUDITORÍA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL PIP HOTELERO	304
Capítulo 12: Cierre del PIP hotelero, recepción de trabajos, apertura comercial y validación final por la marca	304
1. Recepción técnica de la obra	304

a. Recepción provisional y definitiva	304
b. Reservas, repasos y defectos pendientes	306
c. Documentación as built y manuales	307
2. Entrega operativa del hotel tras el PIP	309
a. Puesta en marcha de instalaciones y sistemas	309
b. Formación de equipos y adaptación operativa	310
c. Plan de reapertura o de normalización operativa	311
3. Validación final por la marca	312
a. Inspección final de brand compliance	312
b. Cierre de observaciones y punch items	313
c. Emisión de conformidad y mantenimiento de la enseña	314
4. Cierre económico y administrativo	316
a. Liquidación final de contratos	316
b. Regularización de contingencias y reclamaciones	317
c. Cierre documental del expediente del PIP	318
5. Seguimiento post-PIP	319
a. Medición de resultados comerciales y operativos	319
b. Control de defectos durante garantía	320
c. Lecciones aprendidas para futuros ciclos de CAPEX	321
6. Evaluación del éxito del PIP hotelero	322
a. Cumplimiento de alcance, plazo y coste	322
b. Impacto en percepción de cliente y marca	323
c. Incidencia en valor, rentabilidad y estrategia de salida	324
Capítulo 13: Conflictos, reclamaciones y resolución de controversias en PIP hoteleros internacionales con marca, operador, contratistas y financiadores	327
1. Principales focos de conflicto en el PIP	327
a. Alcance discutido	327
b. Sobrecostos y retrasos	329
c. Falta de aprobación o rechazo final de la marca	330
2. Conflictos entre propiedad y marca	332
a. Exigencias desproporcionadas	332
b. Cambio de criterio durante el proceso	333
c. Incumplimiento de incentivos o compromisos de apoyo	334
3. Conflictos entre propiedad y operador	336
a. Interferencia con la explotación	336
b. Reparto de costes y uso de reservas	337
c. Responsabilidad por pérdida de ingresos	338
4. Conflictos con contratistas y proveedores	339
a. Defectos, retrasos y partidas no ejecutadas	339
b. Reclamaciones por cambios y ampliaciones	341
c. Garantías y subsanación	342
5. Mecanismos de prevención y resolución	343
a. Gestión documental y trazabilidad probatoria	343
b. Negociación, mediación, peritaje y dispute boards	344
c. Arbitraje y jurisdicción en contratos internacionales	346
6. Estrategias de cierre ordenado del conflicto	347

a. Acuerdos transaccionales.....	347
b. Planes de terminación y sustitución.....	348
c. Protección del activo, de la marca y de la continuidad operativa	349

PARTE SÉPTIMA.351

FORMULARIOS Y CHECKLISTS TÉCNICOS DEL PIP HOTELERO (PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD): NEGOCIACIÓN CON LA MARCA, COSTE OBJETIVO Y CONTROL DE EJECUCIÓN351

Capítulo 14: Checklists técnicos previos del PIP hotelero para diagnosticar el activo, ordenar el alcance y preparar la negociación con la marca.....351

1. CHECKLIST. Auditoría técnica del activo hotelero previa al PIP.....	351
Sección 1. Envoltente, estructura y patologías.....	352
Sección 2. Habitaciones, baños y zonas públicas	353
Sección 3. Instalaciones y sistemas críticos.....	353
2. CHECKLIST. Auditoría operativa previa al PIP hotelero	354
Sección 1. Flujos de servicio	355
Sección 2. Limitaciones funcionales y de layout	355
Sección 3. Riesgos de ejecutar con hotel abierto.....	356
3. CHECKLIST. Cumplimiento normativo y ESG previo al PIP hotelero	357
Sección 1. Seguridad y accesibilidad	357
Sección 2. Eficiencia energética y sostenibilidad	358
Sección 3. Riesgos de incumplimiento local	358
4. CHECKLIST. Lectura técnica del brand standard para PIP hotelero.....	359
Sección 1. Exigencias obligatorias	359
Sección 2. Recomendaciones adaptables.....	360
Sección 3. Partidas susceptibles de waiver	360
5. CHECKLIST. Preparación de la negociación con la marca del PIP hotelero	361
Sección 1. Argumentario técnico	361
Sección 2. Argumentario económico	362
Sección 3. Estrategia de concesiones y contrapartidas.....	363
6. CHECKLIST. Documentación base del PIP hotelero.....	363
Sección 1. Informes y planos.....	364
Sección 2. Inventarios, mediciones y presupuesto preliminar.....	364
Sección 3. Minutas, cronogramas y matriz de riesgos	365

Capítulo 15: Checklists de coste objetivo, viabilidad, licitación y control de ejecución del PIP hotelero.....366

1. CHECKLIST. Construcción del coste objetivo del PIP hotelero	366
Sección 1. Partidas directas.....	367
Sección 2. Partidas indirectas.....	367
Sección 3. Contingencias y reservas.....	368
2. CHECKLIST. Viabilidad económico-financiera del PIP hotelero	369
Sección 1. Caja necesaria y calendario de inversión	369
Sección 2. Fuentes de financiación	370
Sección 3. Métricas de retorno y sensibilidad.....	371
3. CHECKLIST. Licitación y adjudicación del PIP hotelero	372
Sección 1. Documentos para licitar	372
Sección 2. Comparativo homogéneo de ofertas	373

Sección 3. Riesgos contractuales antes de adjudicar	373
4. CHECKLIST. Arranque de obra del PIP hotelero.....	374
Sección 1. Gobernanza y comité de seguimiento	374
Sección 2. Programa, accesos y seguridad	375
Sección 3. Protocolos con hotel en operación	375
5. CHECKLIST. Control de ejecución del PIP hotelero	376
Sección 1. Plazo	376
Sección 2. Coste.....	377
Sección 3. Calidad y cambios.....	377
6. CHECKLIST. Cierre y recepción final del PIP hotelero.....	378
Sección 1. Punch list y pruebas	378
Sección 2. Documentación final	379
Sección 3. Cierre económico y validación de marca	379
Capítulo 16: Formularios de arranque, diagnóstico y definición del alcance del PIP hotelero	381
1. FORMULARIO. Encargo interno de análisis de PIP hotelero	381
Sección 1. Objeto y antecedentes	382
Sección 2. Objetivos de propiedad	382
Sección 3. Cronograma preliminar	383
2. FORMULARIO. Auditoría técnica del activo hotelero	384
Sección 1. Identificación de deficiencias	384
Sección 2. Valoración de criticidad.....	385
Sección 3. Recomendación de intervención.....	385
3. FORMULARIO. Matriz de alcance del PIP hotelero.....	386
Sección 1. Partida exigida por la marca	386
Sección 2. Justificación técnica.....	387
Sección 3. Estatus negociable o no negociable	387
4. FORMULARIO. Solicitud de información a la marca para el PIP hotelero	388
Sección 1. Estándares aplicables	388
Sección 2. Criterios de aprobación	389
Sección 3. Calendario de revisión.....	390
5. FORMULARIO. Matriz de riesgos del PIP hotelero	390
Sección 1. Riesgo técnico	391
Sección 2. Riesgo económico	391
Sección 3. Riesgo operativo y contractual.....	392
6. FORMULARIO. Informe ejecutivo para comité de inversión del PIP hotelero.....	393
Sección 1. Resumen del alcance	393
Sección 2. Presupuesto preliminar	394
Sección 3. Recomendación inicial.....	394
Capítulo 17: Formularios de negociación con la marca, waivers, aprobación de diseño y acuerdo de plazos del PIP hotelero.....	396
1. FORMULARIO. Carta de inicio de negociación del PIP con la marca.....	396
Sección 1. Posición inicial de la propiedad	397
Sección 2. Principios de negociación	397
Sección 3. Solicitud de calendario y criterios de revisión.....	398
2. FORMULARIO. Solicitud de waiver o excepción.....	399

Sección 1. Identificación de la exigencia	399
Sección 2. Justificación técnica y económica	400
Sección 3. Propuesta alternativa equivalente	400
3. FORMULARIO. Minuta de reunión con la marca	401
Sección 1. Puntos tratados	401
Sección 2. Acuerdos y desacuerdos.....	402
Sección 3. Próximas acciones y responsables	403
4. FORMULARIO. Matriz de seguimiento de observaciones de diseño	403
Sección 1. Observación emitida	404
Sección 2. Respuesta del equipo técnico	404
Sección 3. Estado de cierre.....	405
5. FORMULARIO. Acuerdo de hitos y fases del PIP hotelero	406
Sección 1. Hitos técnicos	406
Sección 2. Hitos comerciales	407
Sección 3. Fechas de revisión y aceptación	407
6. FORMULARIO. Carta de cierre de negociación del alcance del PIP	408
Sección 1. Alcance acordado	408
Sección 2. Exclusiones expresas	409
Sección 3. Condiciones para ejecución y validación	409
Capítulo 18: Formularios de coste objetivo, contratación, control de ejecución, recepción y cierre del PIP hotelero	411
1. FORMULARIO. Presupuesto maestro del PIP hotelero	411
Sección 1. Resumen por capítulos.....	412
Sección 2. Contingencias y reservas	413
Sección 3. Coste total objetivo	413
2. FORMULARIO. Comparativo de ofertas de contratistas y proveedores	414
Sección 1. Alcance ofertado	414
Sección 2. Importe y exclusiones	415
Sección 3. Recomendación de adjudicación.....	416
3. FORMULARIO. Orden de cambio del PIP hotelero	417
Sección 1. Descripción del cambio	417
Sección 2. Impacto en plazo y coste	418
Sección 3. Aprobaciones requeridas	418
4. FORMULARIO. Informe mensual de control de ejecución del PIP hotelero	419
Sección 1. Estado de plazo	419
Sección 2. Estado de coste	420
Sección 3. Riesgos, incidencias y decisiones	420
5. FORMULARIO. Punch list y recepción provisional del PIP hotelero.....	421
Sección 1. Defectos detectados	421
Sección 2. Responsable y plazo de subsanación	422
Sección 3. Criterio de cierre	423
6. FORMULARIO. Informe de cierre final del PIP hotelero	424
Sección 1. Resumen ejecutivo	424
Sección 2. Resultado frente a coste objetivo, plazo y alcance	425
Sección 3. Lecciones aprendidas y recomendaciones futuras	425
PARTE OCTAVA.	427



PRÁCTICA DEL PIP HOTELERO (PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD): NEGOCIACIÓN CON LA MARCA, COSTE OBJETIVO Y CONTROL DE EJECUCIÓN.....427

Capítulo 19: Casos prácticos de negociación del PIP hotelero con la marca y ajuste del alcance para proteger la viabilidad del activo427

- 1. Caso práctico de PIP en hotel urbano con exigencias de marca superiores al posicionamiento real del activo427**
 - a. Diagnóstico inicial..... 427
 - b. Estrategia de negociación 429
 - c. Resultado alcanzado 430
- 2. Caso práctico de waiver por imposibilidad técnica en edificio existente.....431**
 - a. Restricción física del inmueble 431
 - b. Solución alternativa aceptada..... 432
 - c. Impacto en coste y plazo 433
- 3. Caso práctico de renegociación del calendario del PIP para evitar cierre en temporada alta .434**
 - a. Análisis de caja y ocupación 434
 - b. Fases de ejecución pactadas 437
 - c. Resultado operativo..... 438
- 4. Caso práctico de cambio de marca con PIP intensivo y apoyo económico condicionado438**
 - a. Incentivo de marca 438
 - b. Contrapartidas contractuales 439
 - c. Riesgos asumidos por la propiedad 440
- 5. Caso práctico de conflicto entre marca y propiedad por ampliación sobrevenida del alcance441**
 - a. Cambio de criterio de brand standard 441
 - b. Gestión documental de la discrepancia 442
 - c. Cierre negociado..... 443
- 6. Caso práctico de PIP en Latinoamérica con adaptación local del estándar internacional.....444**
 - a. Limitaciones de suministro y normativa..... 444
 - b. Ajustes aceptados por la marca 445
 - c. Lecciones para futuras implantaciones 446

Capítulo 20: Casos prácticos de coste objetivo, licitación, control de ejecución y cierre del PIP hotelero.....448

- 1. Caso práctico de presupuesto objetivo insuficiente y rediseño por ingeniería de valor.....448**
 - a. Partidas recortadas..... 448
 - b. Partidas preservadas 449
 - c. Resultado final 451
- 2. Caso práctico de ejecución del PIP con hotel abierto y control estricto de interrupción452**
 - a. Planificación sectorizada 452
 - b. Incidencias operativas 453
 - c. Medidas correctoras..... 454
- 3. Caso práctico de sobrecoste por riesgos ocultos en instalaciones455**
 - a. Hallazgos no previstos 455
 - b. Uso de contingencia y change orders..... 456
 - c. Impacto sobre retorno..... 457
- 4. Caso práctico de licitación fallida por ofertas no comparables458**
 - a. Errores en documentación de concurso..... 458

b. Relanzamiento de licitación	459
c. Mejora del proceso	460
5. Caso práctico de rechazo final de la marca y plan de subsanación acelerado	460
a. Observaciones críticas	460
b. Correcciones ejecutadas	461
c. Validación definitiva	462
6. Caso práctico de evaluación post-PIP y efecto sobre valor del activo	463
a. Comparación antes y después	463
b. Impacto en GOP, NOI y posicionamiento	464
c. Aprendizajes estratégicos	465
Capítulo 21: Casos prácticos del PIP HOTELERO (plan de mejora de la propiedad): negociación con la marca, coste objetivo y control de ejecución.....	466
Caso práctico 1. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Actualización limitada de habitaciones y zonas comunes para mantener la enseña.	466
Causa del Problema	466
Soluciones Propuestas.....	468
1. Realización de una auditoría previa integral del activo para definir el alcance real del PIP	468
2. Negociación técnica del alcance con la marca para distinguir obligaciones, equivalencias y partidas diferibles	469
3. Construcción de un coste objetivo disciplinado y de un presupuesto maestro del PIP.....	471
4. Planificación de la ejecución con hotel abierto mediante sectorización, secuencia operativa y protección del huésped.....	472
5. Implantación de un sistema formal de control de cambios, validación por muestras y seguimiento semanal.....	474
Consecuencias Previstas.....	475
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	477
Lecciones Aprendidas	480
Caso práctico 2. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Obtención de un waiver por imposibilidad técnica en un edificio existente.....	482
Causa del Problema	482
Soluciones Propuestas.....	483
1. Levantamiento técnico exhaustivo del edificio y acreditación documental de la imposibilidad técnica.....	483
2. Formulación de una propuesta alternativa de cumplimiento equivalente para baños y experiencia de huésped	485
3. Negociación formal del waiver con la marca mediante matriz de exigencias, impactos y equivalencias.....	487
4. Revisión del coste objetivo del PIP y comparación entre el escenario literal y el escenario con waiver.....	488
5. Ejecución controlada del PIP revisado con seguimiento específico de la solución aceptada en waiver.....	489
Consecuencias Previstas.....	490
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	492
Lecciones Aprendidas	494
Caso práctico 3. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Renegociación del calendario de ejecución para evitar el cierre en temporada alta.	497
Causa del Problema	497
Soluciones Propuestas.....	498
1. Elaboración de un diagnóstico económico-operativo de la estacionalidad y del efecto real del cierre parcial o total	498
2. Redefinición del alcance en paquetes funcionales y fases de ejecución compatibles con la explotación	498

.....	500
3. Negociación formal con la marca de un calendario alternativo vinculado a hitos verificables	501
4. Revisión del coste objetivo incorporando el efecto de la secuencia temporal y de la operación con hotel abierto.....	503
5. Creación de un comité de gobernanza específico para compatibilizar obra, operación y relación con la marca	504
Consecuencias Previstas.....	505
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	506
Lecciones Aprendidas.....	508

Caso práctico 4. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Cambio de marca con PIP intensivo y apoyo económico condicionado.....511

Causa del Problema	511
Soluciones Propuestas.....	513
1. Realización de una due diligence integral del cambio de marca y del PIP asociado.....	513
2. Descomposición del PIP en alcance base, alcance de cambio de marca y alcance negociable	515
3. Negociación del incentivo económico y de sus condiciones para equilibrar inversión, plazo y riesgo contractual.....	516
4. Revisión del coste objetivo del PIP y construcción de un plan de financiación mixto	518
5. Ejecución del PIP por fases, con hotel parcialmente operativo y con hitos de aceptación de marca	519
6. Documentación contractual reforzada para proteger a la propiedad frente a cambios de criterio y sobrealcances.....	520
Consecuencias Previstas.....	521
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	523
Lecciones Aprendidas.....	525

Caso práctico 5. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Ampliación sobrevenida del alcance por cambio de criterio de la marca durante la ejecución.....529

Causa del Problema	529
Soluciones Propuestas.....	531
1. Reconstrucción documental del alcance pactado y creación de una línea base contractual y técnica del PIP	531
2. Clasificación de las nuevas exigencias en tres grupos: ajuste legítimo, cambio discutible y ampliación real del alcance	533
3. Apertura de una negociación formal con la marca mediante un protocolo de gestión de cambios y una mesa técnica de resolución.....	534
4. Reestimación del coste final del PIP y diseño de tres escenarios de respuesta económica y temporal.....	536
5. Negociación de contrapartidas: faseado, compartición de sobrecoste, flexibilización de hitos y reconocimiento de waivers parciales	538
6. Refuerzo del control interno de ejecución, del reporting y del cierre probatorio del expediente del PIP	539
Consecuencias Previstas.....	540
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	542
Lecciones Aprendidas.....	544

Caso práctico 6. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Adaptación local del estándar internacional en un hotel latinoamericano con restricciones de suministro, normativa y ejecución.547

Causa del Problema	547
Soluciones Propuestas.....	549
1. Elaboración de un informe de adaptación local del estándar internacional	549
2. Creación de una matriz de equivalencias aprobables por la marca.....	550
3. Replanteamiento del coste objetivo incorporando factor país, logística e inflación de suministro	552

4. Revisión del calendario de ejecución y del plan de compras para reducir riesgo de suministro.....	554
5. Negociación con la marca de waivers parciales y aprobaciones condicionadas por contexto local .	555
6. Refuerzo de la gobernanza local del proyecto y del control de calidad final.....	556
Consecuencias Previstas.....	557
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	559
Lecciones Aprendidas.....	561

Caso práctico 7. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Rediseño del alcance por insuficiencia del presupuesto objetivo mediante ingeniería de valor.....565

Causa del Problema	565
Soluciones Propuestas.....	567
1. Auditoría de valor del PIP para distinguir entre coste imprescindible, coste útil y coste prescindible.....	567
2. Taller de ingeniería de valor por capítulos con revisión de materiales, sistemas y métodos de ejecución	568
3. Construcción de un "PIP mínimo viable de marca" y de un "PIP óptimo ampliado" para facilitar la negociación y la toma de decisión	570
4. Negociación con la marca para aceptar equivalencias, diferimientos y simplificaciones sin pérdida de conformidad final.....	571
5. Revisión del modelo financiero del PIP y del retorno esperado tras el rediseño	572
6. Implantación de un control reforzado de cambios para evitar que el PIP optimizado volviera a crecer durante la obra	573
Consecuencias Previstas.....	575
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	577
Lecciones Aprendidas.....	579

Caso práctico 8. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Ejecución sectorizada con el hotel abierto y control estricto de la disrupción....583

Causa del Problema	583
Soluciones Propuestas.....	584
1. Diseño de una estrategia de obra desde la lógica operativa del hotel y no desde la lógica convencional del contratista	584
2. Sectorización física rigurosa de habitaciones, pasillos y zonas comunes con límites máximos de disrupción	585
3. Implantación de protocolos estrictos de ruido, polvo, olores, logística y seguridad del huésped	587
4. Integración de la operación hotelera en el gobierno diario del PIP mediante comité conjunto y cuadros de mando específicos	588
5. Gestión activa del cliente y de la reputación: comunicación selectiva, compensaciones limitadas y blindaje de la experiencia clave	589
6. Refuerzo contractual y económico del control de producción para alinear al contratista con la lógica de hotel abierto	590
Consecuencias Previstas.....	591
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	594
Lecciones Aprendidas.....	595

Caso práctico 9. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Sobrecoste por riesgos ocultos en instalaciones durante la renovación por fases.599

Causa del Problema	599
Soluciones Propuestas.....	600
1. Apertura de una auditoría técnica de emergencia sobre instalaciones ocultas y congelación selectiva de frentes de obra	600
2. Replanteamiento del alcance técnico: distinguir entre reparación puntual, sustitución sectorial y renovación estratégica.....	602
3. Activación formal de contingencia técnica y procedimiento extraordinario de change orders	604

4. Revisión del coste objetivo, del retorno económico y del plan de financiación del PIP ampliado	605
5. Rediseño de la secuencia de obra para compatibilizar la intervención oculta con la operación y con sectores ya renovados	607
6. Comunicación estratégica con marca, operador y financiador para sostener el proyecto ampliado sin pérdida de confianza.....	609
Consecuencias Previstas.....	609
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	611
Lecciones Aprendidas.....	613

Caso práctico 10. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Licitación fallida por ofertas no comparables y relanzamiento del concurso.....616

Causa del Problema	616
Soluciones Propuestas.....	618
1. Auditoría crítica del expediente de licitación para identificar las causas reales de no comparabilidad.....	618
2. Elaboración de una matriz comparativa de divergencias y exclusiones para objetivar la invalidez del primer concurso.....	619
3. Reconfiguración del paquete de licitación: cierre técnico del proyecto, clarificación del pliego y homogeneización del formato económico	621
4. Segmentación del proceso de adjudicación: valoración técnico-económica y no sólo selección por precio	623
5. Relanzamiento controlado del concurso con shortlist reducida y protocolo de aclaraciones centralizado	625
6. Elaboración de un informe de lecciones aprendidas y de un protocolo interno permanente para futuras licitaciones de PIP	626
Consecuencias Previstas.....	627
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	628
Lecciones Aprendidas.....	630

Caso práctico 11. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Rechazo final de la marca y plan de subsanación acelerado antes de la reapertura plena.....634

Causa del Problema	634
Soluciones Propuestas.....	635
1. Descomposición técnica del informe de rechazo y clasificación de observaciones por criticidad, negociabilidad y tiempo de subsanación	635
2. Apertura inmediata de un comité extraordinario de cierre con presencia de marca, propiedad, operador y contratistas clave	637
3. Diseño y ejecución de un plan de subsanación acelerado por microfrentes con control reforzado de calidad	639
4. Revisión contractual y económica de responsabilidades entre propiedad, contratista, diseñadores y proveedores implicados en el rechazo	640
5. Negociación con la marca de una aceptación escalonada y de un régimen de cierre condicionado de observaciones menores	641
6. Blindaje comercial y operativo de la reapertura mediante control de experiencia huésped y narrativa de producto terminado.....	642
Consecuencias Previstas.....	643
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	645
Lecciones Aprendidas.....	646

Caso práctico 12. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Evaluación post-PIP y efecto sobre el valor del activo tras la mejora integral del producto.650

Causa del Problema	650
Soluciones Propuestas.....	651

1. Construcción de una línea base pre-PIP y de un sistema de comparación homogénea antes/después	651
2. Medición multidimensional del efecto del PIP sobre posicionamiento comercial, experiencia de huéspedes y mix de demanda	653
3. Revisión del impacto del PIP sobre GOP, NOI y estructura de costes operativos	655
4. Tasación comparativa y modelización del impacto del PIP sobre el valor del activo	656
5. Análisis del retorno ampliado: retorno financiero, retorno patrimonial y retorno estratégico	657
6. Elaboración de un plan post-PIP de gestión activa del activo y de lecciones aprendidas para futuros ciclos de CAPEX	658
Consecuencias Previstas	659
Resultados de las Medidas Adoptadas	662
Lecciones Aprendidas	664

Caso práctico 13. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Conflicto entre propiedad y operador por el uso de la reserva FF&E y la prioridad de inversiones del PIP.

Causa del Problema	667
Soluciones Propuestas	669
1. Reconstrucción histórica del uso de la reserva FF&E y creación de una base documental objetiva	669
2. Clasificación del PIP por naturaleza económica: reposición, mejora competitiva y transformación patrimonial	670
3. Construcción de un modelo mixto de financiación del PIP con reglas de imputación por capítulos	672
4. Negociación de un protocolo futuro de uso de la reserva para evitar conflictos recurrentes	673
5. Revisión del impacto del modelo de financiación sobre el retorno del PIP y la estabilidad operativa futura	674
6. Integración del acuerdo con la marca y con el calendario de ejecución del PIP	675
Consecuencias Previstas	676
Resultados de las Medidas Adoptadas	679
Lecciones Aprendidas	680

Caso práctico 14. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Reestructuración del PIP para cumplir covenants de deuda y evitar el bloqueo de desembolsos de financiación.

Causa del Problema	684
Soluciones Propuestas	685
1. Elaboración de un diagnóstico financiero-operativo específico del PIP para traducir la obra a lenguaje de covenants	685
2. Reconfiguración del PIP en fases financieras y técnicas para acompasar CAPEX y generación de caja	687
3. Negociación de un waiver temporal o recalibración de covenants con el financiador sobre la base de hitos verificables	689
4. Refuerzo de la liquidez del proyecto mediante reserva específica de contingencia financiera y colchón de operación	690
5. Integración del banco en una gobernanza específica del PIP con reporting ejecutivo y semáforos de riesgo	691
6. Revisión del alcance diferible y creación de un "tramo condicionado" del PIP vinculado a performance postreforma	692
Consecuencias Previstas	693
Resultados de las Medidas Adoptadas	695
Lecciones Aprendidas	696

Caso práctico 15. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Incumplimiento del incentivo económico de marca tras la ejecución del PIP y estrategia de cierre negociado.

Causa del Problema	699
Soluciones Propuestas	701

1. Reconstrucción documental integral del derecho al incentivo y de los hitos efectivamente cumplidos	701
2. Clasificación jurídica y técnica de las observaciones de marca según su materialidad respecto del incentivo retenido	703
3. Apertura de una negociación escalonada con la marca combinando firmeza documental y preservación de la relación operativa	704
4. Utilización de una tasación económica del daño financiero derivado de la retención y de su impacto sobre el equilibrio del PIP	706
5. Preparación de una vía formal de resolución de controversias sin activarla inmediatamente	708
6. Cierre transaccional ordenado con mantenimiento de la relación de marca y refuerzo de la gobernanza post-PIP	709
Consecuencias Previstas	709
Resultados de las Medidas Adoptadas	711
Lecciones Aprendidas	712

Caso práctico 16. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Compatibilización del PIP con la protección patrimonial de un edificio histórico.716

Causa del Problema	716
Soluciones Propuestas	718
1. Auditoría integrada de patrimonio, estándar de marca y estado técnico del activo	718
2. Matriz de equivalencias entre estándar de marca y soluciones compatibles con protección patrimonial	720
3. Estrategia de doble negociación: con la autoridad patrimonial y con la marca, sobre la base de documentación cerrada y mock-ups	721
4. Reconstrucción del coste objetivo con capítulos específicos de restauración, oficios especializados y contingencia patrimonial	723
5. Faseado del PIP para preservar operación parcial y proteger tanto caja como integridad del edificio	724
6. Cierre final con doble validación: brand compliance y conformidad patrimonial, y evaluación del efecto sobre el valor del activo	725
Consecuencias Previstas	726
Resultados de las Medidas Adoptadas	727
Lecciones Aprendidas	728

Caso práctico 17. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Sustitución del contratista principal por bajo rendimiento durante la ejecución del PIP.732

Causa del Problema	732
Soluciones Propuestas	734
1. Auditoría extraordinaria de producción, calidad y solvencia operativa del contratista	734
2. Activación del procedimiento contractual de incumplimiento y periodo de subsanación reforzada	735
3. Preparación simultánea de un plan de sustitución para evitar vacío de control si fracasaba la subsanación	736
4. Decisión de resolución parcial o total del contrato sobre la base de riesgo patrimonial y no sólo de coste inmediato	738
5. Reconstrucción del cierre del PIP mediante fórmula híbrida: nuevo coordinador principal y paquetes especializados	739
6. Plan de recomposición relacional con operador, marca y financiador tras la sustitución	740
Consecuencias Previstas	742
Resultados de las Medidas Adoptadas	744
Lecciones Aprendidas	745

Caso práctico 18. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Conflicto entre propiedad y operador por pérdida de ingresos, costes extraordinarios y reparto de responsabilidades durante la ejecución del PIP con el hotel abierto.....748

Causa del Problema	748
Soluciones Propuestas	750
1. Reconstrucción de una línea base operativa y comercial previa al PIP para separar el efecto de la obra del efecto de la gestión	750
2. Clasificación de costes extraordinarios de operación: costes inevitables de convivencia, costes de ineficiencia y costes de decisión comercial	752
3. Creación de un comité económico-operativo conjunto para arbitrar semanalmente desvíos, decisiones de inventario y prioridades comerciales	753
4. Acuerdo provisional de imputación económica con criterios revisables y no una batalla de todo o nada	755
5. Negociación de un reequilibrio económico final entre propiedad y operador vinculado a métricas objetivas de diligencia y de afectación	756
6. Formalización de un protocolo postconflicto para futuros PIP con hotel abierto y revisión del contrato de gestión	757
Consecuencias Previstas	758
Resultados de las Medidas Adoptadas	761
Lecciones Aprendidas	762

Caso práctico 19. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Reordenación del PIP por exigencias ESG, licencia ambiental y refinanciación del activo.

Causa del Problema	765
Soluciones Propuestas	767
1. Elaboración de una auditoría integrada entre PIP comercial, riesgo técnico del activo y brecha ESG para la refinanciación	767
2. Segmentación del alcance en núcleo comercial, núcleo técnico-ESG imprescindible y tramo diferible condicionado	768
3. Construcción de un modelo económico dual: retorno comercial y retorno técnico-financiero	769
4. Replanteamiento del calendario y de la estrategia de licencias para evitar que la agenda ESG bloquee la agenda comercial	771
5. Negociación coordinada con marca, operador y financiadores sobre el alcance mínimo aceptable de la fase 1 y las condiciones de la fase 2	772
6. Integración de un cuadro de mando post-PIP para verificar el cumplimiento simultáneo de objetivos comerciales, técnicos y financieros	773
Consecuencias Previstas	775
Resultados de las Medidas Adoptadas	776
Lecciones Aprendidas	777

Caso práctico 20. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Cambio simultáneo de marca y operador con PIP acelerado y apertura escalonada del hotel.

Causa del Problema	781
Soluciones Propuestas	783
1. Construcción de una matriz integral de transición entre obra, operación saliente, operación entrante y lanzamiento de marca	783
2. Diseño de un modelo de apertura escalonada con criterios estrictos de "mínimo operativo de marca" y "mínimo operativo de explotación"	785
3. Formalización de un acuerdo tripartito de transición entre propiedad, operador saliente y operador entrante	786
4. Revisión del coste objetivo incorporando costes de transición operativa, preapertura y duplicidad temporal	788
5. Gobernanza reforzada mediante un comité de transición con autoridad sobre obra, operación, sistemas y lanzamiento	789

6. Plan de estabilización postapertura y evaluación del éxito no sólo por fecha de lanzamiento, sino por calidad de absorción del activo.....	790
Consecuencias Previstas.....	791
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	792
Lecciones Aprendidas.....	793

Caso práctico 21. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Reestructuración del PIP en un hotel en régimen de condohotel con propietarios múltiples, marca internacional y conflicto de aportaciones obligatorias.797

Causa del Problema.....	797
Soluciones Propuestas.....	799
1. Auditoría jurídico-económica integral del régimen de condohotel y de las obligaciones de aportación al PIP.....	799
2. Clasificación del PIP por capas de titularidad y de obligatoria homogeneidad de marca	801
3. Estructura mixta de financiación: fondos comunes, derrama obligatoria, aportación puente de la propiedad principal y sistema de recuperación.....	802
4. Diseño de un régimen de consecuencias para propietarios incumplidores compatible con la explotación hotelera.....	805
5. Creación de una oficina de proyecto específica para propietarios, con reporting detallado y pedagogía financiera del PIP	806
6. Faseado operativo del PIP y consolidación final del inventario homogéneo antes de la recertificación plena de marca	807
Consecuencias Previstas.....	808
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	810
Lecciones Aprendidas.....	811

Caso práctico 22. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Interrupción del PIP por siniestro catastrófico durante la obra y reordenación integral de alcance, seguro, marca y financiación.815

Causa del Problema.....	815
Soluciones Propuestas.....	817
1. Activación inmediata de un protocolo de crisis con separación operativa entre seguridad, explotación, siniestro y reprogramación del PIP	817
2. Auditoría técnica de daños y delimitación entre restitución, rehacer PIP y rediseño resiliente	819
3. Reestructuración del presupuesto del PIP en tres columnas económicas: asegurado, no asegurado y resiliencia incremental.....	820
4. Apertura de una mesa de siniestro y reconstrucción con aseguradora, peritos, contratistas y financiador	821
5. Reprogramación del PIP en dos tiempos: restitución acelerada de capacidad comercial y reconstrucción resiliente del resto del activo.....	823
6. Renegociación con la marca y con el banco de hitos, incentivos y covenants a la luz del nuevo contexto de siniestro.....	824
Consecuencias Previstas.....	825
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	826
Lecciones Aprendidas.....	828

Caso práctico 23. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Venta del activo durante la ejecución del PIP con retención de precio, due diligence técnica y reordenación integral de riesgos entre vendedor, comprador, marca y operador.831

Causa del Problema.....	831
Soluciones Propuestas.....	833
1. Congelación técnica y documental del estado del PIP en una fecha de corte de transacción	833
2. Vendor due diligence específica del PIP y separación entre defecto preexistente, obra pendiente y CAPEX diferido.....	835

3. Construcción de un coste de terminación verificable y de una matriz de riesgos residuales con tratamiento económico diferenciado	836
4. Negociación de la compraventa con mecanismos de precio escalonado, escrow y garantías específicas ligadas al PIP	839
5. Acuerdo de continuidad con marca y operador, incluyendo cesión ordenada de approvals, obligaciones y hitos pendientes	840
6. Comité post-closing de cierre del PIP con participación limitada del vendedor y protocolo de salida definitiva de responsabilidades	841
Consecuencias Previstas.....	842
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	844
Lecciones Aprendidas.....	845

Caso práctico 24. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Reordenación integral del PIP en un complejo de uso mixto con hotel, branded residences, retail y centro de convenciones bajo contratos cruzados y múltiples propietarios. 848

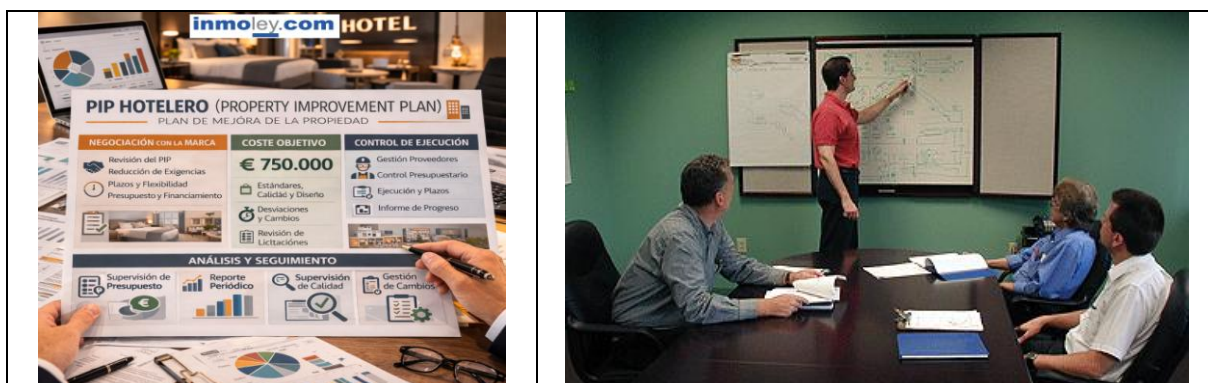
Causa del Problema	848
Soluciones Propuestas.....	850
1. Auditoría integral de perímetros físicos, jurídicos y económicos del complejo para distinguir qué era hotel, qué era común y qué era mixto	850
2. Clasificación del PIP en cuatro anillos de intervención: hotel puro, soporte hotelero esencial, interfaz mixta y mejora opcional del complejo	852
3. Creación de una mesa de gobernanza del complejo con reglas de voto, prioridad de inversión y mecanismo técnico de desempate	854
4. Estructura de financiación mixta por anillos: hotel, fondos comunes, derramas específicas y mejoras voluntarias con derecho de adhesión	855
5. Replanteamiento del diseño del PIP con soluciones de interfaz compatibles con retail, residences y centro de convenciones	857
6. Cierre del PIP por fases con validación separada de hotel, interfaz común y plan de consolidación del conjunto.....	858
Consecuencias Previstas.....	859
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	862
Lecciones Aprendidas.....	863

Caso práctico 25. "PIP HOTELERO (PROPERTY IMPROVEMENT PLAN / PLAN DE MEJORA DE LA PROPIEDAD)." Reestructuración total del PIP en un hotel icónico con amenaza de pérdida de marca, deuda sindicada, entrada de coinversor y cierre global del proyecto.866

Causa del Problema	866
Soluciones Propuestas.....	868
1. Construcción de un diagnóstico maestro único que integrara marca, técnica, deuda, socios y mercado	868
2. Segmentación del PIP en núcleo de continuidad de marca, núcleo de preservación técnica y núcleo de creación de valor ampliado.....	871
3. Reestructuración de capital mediante entrada de coinversor preferente y redefinición del equilibrio entre deuda, equity y CAPEX	872
4. Negociación simultánea con la marca para convertir la amenaza de pérdida de enseña en un calendario contractual gobernable.....	874
5. Comité de transformación del activo con capacidad conjunta sobre obra, capital, deuda, marca y operación	875
6. Plan de estabilización final con salida ordenada del coinversor preferente y consolidación de valor post-PIP	877
Consecuencias Previstas.....	878
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	879
Lecciones Aprendidas.....	882



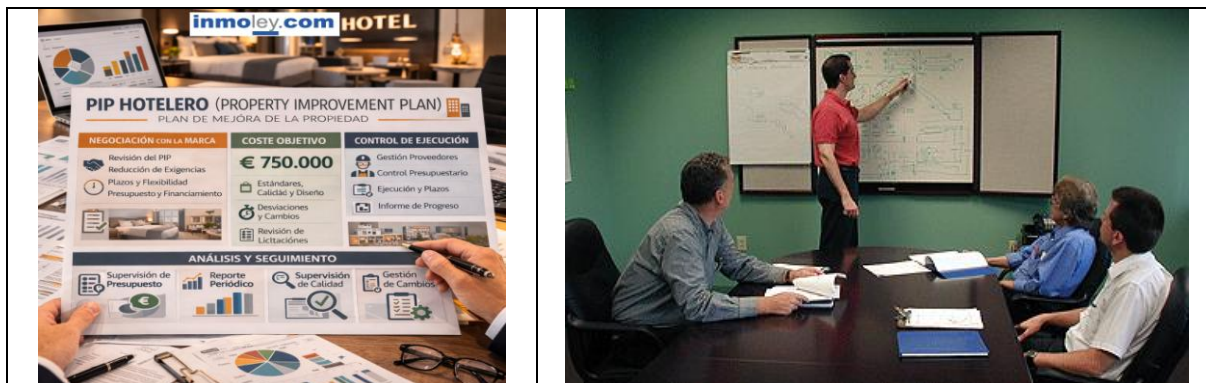
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "PIP hotelero (Property Improvement Plan / Plan de Mejora de la Propiedad): negociación con la marca, coste objetivo y control de ejecución" en 12 puntos:

- Comprender qué es un PIP hotelero y cuál es su función estratégica en la protección de la marca y en la creación de valor del activo.
- Distinguir entre PIP, reposicionamiento, reforma integral, capex recurrente y mantenimiento ordinario.
- Identificar cuándo surge un PIP hotelero y cómo afecta a la propiedad, al operador, a la marca y al financiador.
- Diagnosticar el estado técnico, comercial, operativo, normativo y ESG del hotel antes de definir el alcance real del PIP.
- Traducir los brand standards de la cadena en partidas ejecutables, medibles y presupuestables.
- Negociar con la marca el alcance, los waivers, los plazos y las condiciones económicas indirectas del PIP.
- Documentar contractualmente el PIP y reconocer las cláusulas críticas de alcance, plazo, aprobaciones, sobrecostes y conflictos.
- Calcular el coste objetivo del PIP y construir un presupuesto maestro con contingencias y reservas adecuadas.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del PIP en términos de caja, financiación, retorno, GOP, NOI y valor del activo.
- Preparar el diseño, la licitación, la contratación y el procurement del PIP sin desvirtuar el coste objetivo.
- Controlar la ejecución del PIP en obra, la gestión de cambios, la calidad, los plazos y la convivencia con el hotel en operación.
- Utilizar formularios, checklists y casos prácticos para aplicar el PIP hotelero con criterio profesional en España y Latinoamérica.

Introducción.



PIP HOTELERO: LA GUÍA PRÁCTICA PARA NEGOCIAR MEJOR, INVERTIR CON CRITERIO Y EJECUTAR SIN PERDER VALOR

En el sector hotelero actual, un Property Improvement Plan o Plan de Mejora de la Propiedad ya no es una cuestión secundaria ni un simple requisito de marca. Se ha convertido en uno de los momentos más delicados y decisivos en la vida de un activo hotelero, porque afecta de forma directa a la relación con la cadena, al importe de la inversión, al calendario de ejecución, a la experiencia del huésped, a la explotación diaria y, en último término, al valor del hotel. Un PIP mal planteado puede convertirse en una fuente de sobrecostes, tensiones contractuales, pérdida de ingresos y decisiones improvisadas. Un PIP bien dirigido, en cambio, puede proteger la rentabilidad, reforzar la competitividad del activo y mejorar su posición ante operadores, financiadores e inversores.

Esta guía práctica nace precisamente para responder a esa necesidad. No se limita a explicar qué es un PIP hotelero, sino que ofrece un enfoque profesional, aplicado y completo para entender cómo diagnosticar el activo, cómo definir el alcance real de la mejora, cómo interpretar los estándares de marca, cómo negociar waivers y plazos, cómo construir un coste objetivo serio, cómo licitar y contratar con criterio, y cómo controlar la ejecución hasta la recepción final y el cierre del expediente. Además, incorpora formularios, checklists y casos prácticos pensados para trasladar el conocimiento al trabajo diario de promotores, propietarios, asset managers, operadores, arquitectos, ingenieros, project managers, consultores y responsables de contratación.

A lo largo de la guía, el profesional encontrará una metodología útil para tomar decisiones con mayor seguridad y menor improvisación. Aprenderá a separar lo imprescindible de lo accesorio, a defender técnicamente su posición frente a la marca, a vincular alcance, plazo y coste, a identificar riesgos ocultos antes de que se conviertan en problemas de obra, y a ordenar documentalmente todo el proceso para reducir conflictos y proteger el valor del activo. Ese conocimiento no solo mejora la gestión del proyecto, sino que también aporta una ventaja competitiva real: permite invertir mejor, negociar mejor y ejecutar mejor.



Los beneficios de dominar esta materia son evidentes. Desde un punto de vista tangible, esta guía ayuda a controlar el coste, a mejorar la viabilidad económica de la inversión, a reducir desviaciones de plazo, a anticipar incidencias operativas y a reforzar la posición del activo en el mercado. Desde un punto de vista menos visible, pero igual de importante, aporta criterio profesional, claridad estratégica, capacidad de interlocución con marcas internacionales y una visión mucho más sólida de cómo un PIP puede influir en la rentabilidad, en la financiación y en la estrategia patrimonial del hotel. En un entorno donde cada decisión de capex puede condicionar años de explotación, disponer de una guía de referencia no es un lujo: es una necesidad profesional.

Por eso, esta obra está concebida como una inversión en conocimiento aplicado. No se trata solo de leer una guía, sino de incorporar una herramienta de trabajo que permita afrontar con mayor preparación una de las operaciones más complejas de la gestión hotelera. Quien entienda de verdad cómo se estructura, negocia, financia, ejecuta y cierra un PIP estará en mejores condiciones de proteger sus intereses, de elevar la calidad de sus decisiones y de generar más valor con menos incertidumbre.

Estar actualizado ya no basta; hoy es imprescindible trabajar con método, con visión técnica y con capacidad de anticipación. El profesional que quiera avanzar hacia una gestión hotelera más rigurosa, más rentable y más segura encontrará en esta guía práctica un apoyo real para dar ese paso. El momento de reforzar ese conocimiento es ahora, porque en un PIP hotelero bien planteado no solo se reforma un activo: se define una parte esencial de su futuro.