



CURSO/GUÍA PRÁCTICA REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD) FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES

945 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?	29
Introducción.	30
PARTE PRIMERA.	32
FUNDAMENTOS DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): CONCEPTO, ESTRATEGIA Y MARCO GENERAL DE ACTUACIÓN	32
Capítulo 1: Fundamentos del reposicionamiento hotelero con el hotel abierto (Value-Add): concepto, alcance y utilidad estratégica	32
1. Concepto de reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	32
a. Diferencia entre reforma, reposicionamiento y transformación de producto.....	32
b. Qué significa ejecutar un proyecto Value-Add sin cierre total del activo	34
c. Cuándo conviene operar con el hotel abierto y cuándo no.....	35
2. Objetivos estratégicos del reposicionamiento hotelero en explotación	37
a. Incremento de ADR, RevPAR y GOP	37
b. Reposicionamiento de marca, categoría y cliente objetivo	38
c. Creación de valor para propietario, operador e inversor	40
3. Tipologías de reposicionamiento con hotel abierto	41
a. Reposición ligera de producto y FF&E	41
b. Reforma integral parcial por fases	42
c. Reposicionamiento integral con intervención en áreas críticas	43
4. Variables que condicionan la viabilidad del proyecto	45
a. Estado técnico del inmueble	45
b. Situación contractual del operador o gestor	46
c. Entorno competitivo, estacionalidad y demanda	47
5. Riesgos estructurales del modelo con hotel abierto	48
a. Interferencias entre obra y operación.....	48
b. Pérdida de ingresos y deterioro reputacional	50
c. Incrementos de coste, retrasos y conflictos contractuales	51
6. Enfoque integral de la guía sobre reposicionamiento hotelero con hotel abierto	52
a. Perspectiva técnica, operativa, económica y jurídica.....	52
b. Aplicación práctica en España y Latinoamérica.....	53
c. Importancia de la prevención documental y del control de reclamaciones.....	55
Capítulo 2: Agentes implicados en el reposicionamiento hotelero con hotel abierto: propietario, operador, gestor, técnico y contratista	57
1. El propietario del activo en el proceso de reposicionamiento	57
a. Definición del objetivo de valor.....	57
b. Asunción de decisiones de inversión y riesgo	59
c. Relación con operador, marca y financiador	61
2. El operador hotelero y su papel en la ejecución con hotel abierto	63
a. Derechos e intereses del operador durante la obra.....	63
b. Obligaciones de colaboración y coordinación operativa.....	65

c. Riesgos de conflicto por afectación a la explotación	67
3. La marca hotelera en proyectos de reposicionamiento	68
a. Estándares de marca y exigencias de producto	68
b. Aprobaciones de diseño, materiales y cronograma	70
c. Impacto del brand compliance en coste y plazo	71
4. El equipo técnico del proyecto	72
a. Project manager, arquitecto y dirección facultativa	72
b. Coordinación entre diseño, licencias y obra	74
c. Seguimiento de seguridad, calidad y planning	75
5. Contratistas, industriales y proveedores en obra con hotel abierto	77
a. Obligaciones específicas de ejecución en entorno operativo	77
b. Restricciones horarias, logísticas y de acceso	78
c. Responsabilidad por incidencias y daños a la explotación	79
6. Gobernanza del proyecto y órganos de decisión	80
a. Comité de obra y comité de operación	80
b. Matriz de responsabilidades y escalado de decisiones	81
c. Protocolos de reporte, aprobación y control de incidencias	83
Capítulo 3: Diagnóstico previo del hotel para un reposicionamiento Value-Add con operación en marcha	85
1. Due diligence técnica del activo hotelero	85
a. Estado de estructura, instalaciones y envolvente	85
b. Identificación de patologías ocultas y obsolescencias	87
c. Priorización de actuaciones críticas	89
2. Due diligence operativa y comercial	91
a. Rendimiento histórico del hotel	91
b. Estacionalidad, segmentos de demanda y mix de clientes	92
c. Sensibilidad de ingresos ante las obras	94
3. Due diligence contractual y documental	96
a. Contrato de gestión, arrendamiento o franquicia	96
b. Contratos de mantenimiento, suministros y servicios	97
c. Restricciones legales, registrales o administrativas	99
4. Análisis del posicionamiento competitivo del hotel	100
a. Situación del activo frente a competidores comparables	100
b. Oportunidades de mejora de categoría y precio medio	101
c. Riesgos de pérdida de cuota durante la ejecución	103
5. Identificación de zonas críticas para intervenir con hotel abierto	104
a. Habitaciones, baños y pasillos	104
b. Lobby, F&B, spa, salas y áreas comunes	105
c. Instalaciones técnicas que afectan a continuidad operativa	106
6. Informe de diagnóstico previo para la decisión de inversión	107
a. Estructura del informe y conclusiones ejecutivas	107
b. Escenarios de intervención y nivel de ambición	110
c. Recomendación sobre cierre total, parcial o faseado	111
PARTE SEGUNDA	114
PLANIFICACIÓN DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD):	

ESTRATEGIA, PROYECTO Y FASEADO DE OBRA.....114

Capítulo 4: Estrategia de reposicionamiento hotelero con el hotel abierto: definición del producto objetivo y plan maestro.....114

1. Definición del producto hotelero objetivo tras el reposicionamiento.....	114
a. Nivel de categoría y propuesta de valor	114
b. Cliente objetivo y posicionamiento comercial	116
c. Relación entre producto, precio y rentabilidad	118
2. Diseño conceptual del proyecto Value-Add.....	119
a. Alcance de la intervención arquitectónica	119
b. Rediseño de habitaciones, zonas comunes y back of house	121
c. Integración de sostenibilidad y eficiencia operativa	122
3. Priorización de actuaciones según impacto y urgencia	123
a. Intervenciones imprescindibles por obsolescencia	124
b. Mejoras con efecto directo en ingresos	125
c. Actuaciones diferibles o escalables	126
4. Plan maestro de reposicionamiento con hotel abierto	128
a. Secuencia general de actuaciones	128
b. Interdependencias entre zonas, oficios e instalaciones	129
c. Hitos de decisión y puntos de no retorno	130
5. Compatibilización entre reposicionamiento y experiencia huésped	131
a. Diseño del proyecto desde la perspectiva del cliente	131
b. Mantenimiento de estándares mínimos de confort	132
c. Protección de reputación y valor de marca	133
6. Documentación estratégica previa al proyecto ejecutivo.....	134
a. Documento de bases de diseño	135
b. Programa funcional y operacional	135
c. Matriz de objetivos, restricciones y criterios de éxito	136

Capítulo 5: Faseado de obra en el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto: criterios de sectorización, secuencia y ritmo de ejecución139

1. Principios del faseado de obra con hotel en explotación	139
a. Sectorización funcional y constructiva	139
b. Separación entre zonas intervenidas y zonas operativas	141
c. Minimización de afecciones al huésped y al personal	143
2. Modelos de faseado aplicables al hotel abierto.....	144
a. Faseado por plantas o alas	144
b. Faseado por tipologías de espacios	145
c. Faseado por temporadas y ventanas de demanda	146
3. Criterios para definir el ritmo de ejecución	148
a. Velocidad de obra compatible con operación	148
b. Umbrales de ruido, polvo, olores y vibraciones	149
c. Relación entre plazo, coste y pérdida de ingresos	150
4. Reubicación de servicios durante el faseado	152
a. Recepción provisional, desayunos y restauración	152
b. Reorganización de housekeeping y mantenimiento	153
c. Soluciones temporales para circulaciones y accesos	154

5. Control del inventario disponible durante la obra	155
a. Gestión de habitaciones fuera de servicio	155
b. Bloqueos preventivos y liberaciones progresivas	156
c. Coordinación con revenue management y comercialización	157
6. Plan de faseado como documento contractual y operativo	158
a. Cronograma detallado por zonas y actividades.....	158
b. Condiciones de acceso y entrega entre fases.....	159
c. Consecuencias de desviaciones sobre el planning aprobado	160

Capítulo 6: Diseño técnico y proyecto ejecutivo del reposicionamiento hotelero con el hotel abierto

1. Adaptación del diseño a la realidad de un hotel en funcionamiento	162
a. Soluciones constructivas de baja interferencia	162
b. Selección de materiales de rápida ejecución	163
c. Compatibilidad con continuidad de instalaciones	165
2. Proyecto arquitectónico y de interiorismo para ejecución por fases	166
a. Coordinación entre imagen, funcionalidad y obra	166
b. Diseño repetitivo y modular de habitaciones	168
c. Soluciones para mock-up y validación previa	169
3. Proyecto de instalaciones en contexto de hotel abierto	170
a. Climatización, electricidad, PCI y saneamiento	170
b. Cortes programados y bypass temporales	173
c. Riesgos de afección a la operación y medidas preventivas	174
4. Proyecto de seguridad y salud en convivencia con huéspedes	175
a. Delimitación de zonas de riesgo	175
b. Circulaciones seguras y señalización	176
c. Protocolos especiales para emergencias	177
5. Ingeniería de valor aplicada al proyecto Value-Add.....	178
a. Ajuste de alcance sin pérdida de posicionamiento	178
b. Alternativas técnicas para reducir coste o plazo.....	179
c. Evaluación del impacto en CAPEX y OPEX	180
6. Proyecto ejecutivo como base del contrato y del control de obra	181
a. Definición suficiente para licitar y ejecutar	181
b. Medición, especificaciones y criterios de aceptación	182
c. Gestión de cambios desde el diseño hasta la obra	183

PARTE TERCERA.....185

LICENCIAS Y CUMPLIMIENTO EN EL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): PERMISOS, RIESGOS ADMINISTRATIVOS Y CONTINUIDAD OPERATIVA.....185

Capítulo 7: Licencias, permisos y autorizaciones en el reposicionamiento hotelero con hotel abierto

1. Marco administrativo de las obras de reposicionamiento hotelero.....	185
a. Obras menores, mayores y reformas sustanciales	185
b. Incidencia del uso hotelero en la tramitación	187
c. Diferencias prácticas entre España y Latinoamérica	188
2. Licencias urbanísticas y de obra	191

a. Licencia de obra, comunicación previa y declaraciones responsables	191
b. Alcance de cada título habilitante	192
c. Riesgos de iniciar obras sin cobertura suficiente	193
3. Licencias de actividad y continuidad de explotación	195
a. Compatibilidad entre obra y mantenimiento de la actividad	195
b. Modificaciones sustanciales de uso o aforo	196
c. Requerimientos para apertura parcial o por fases	197
4. Permisos sectoriales complementarios	198
a. Patrimonio, costas, medio ambiente o turismo	198
b. Accesibilidad, incendios y seguridad	199
c. Autorizaciones de instalaciones técnicas específicas	200
5. Estrategia de tramitación administrativa del proyecto	201
a. Calendario de licencias vinculado al planning de obra	201
b. Gestión de subsanaciones y requerimientos	202
c. Coordinación con asesores locales y técnicos habilitados	203
6. Riesgos administrativos y contingencias de licencia	204
a. Suspensiones, paralizaciones y sanciones	204
b. Desajuste entre licencia concedida y obra ejecutada	205
c. Plan de contingencia frente a retrasos administrativos	206
Capítulo 8: Cumplimiento técnico, normativo y operativo durante el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	209
1. Seguridad contra incendios en obra y explotación simultáneas	209
a. Compartimentación y rutas de evacuación	209
b. Sistemas temporales y permanentes de protección	211
c. Coordinación con el plan de autoprotección	213
2. Accesibilidad y continuidad del servicio	214
a. Itinerarios accesibles provisionales	214
b. Habitaciones adaptadas disponibles durante la obra	215
c. Riesgos reputacionales y legales por incumplimiento	216
3. Salubridad, higiene y control ambiental	217
a. Gestión de polvo, residuos y olores	217
b. Calidad del aire y control acústico	218
c. Prevención de afecciones a huéspedes y empleados	220
4. Protección de datos, privacidad y seguridad del huésped	221
a. Trabajos en habitaciones ocupadas o próximas	221
b. Control de accesos de contratistas	222
c. Gestión de incidencias con pertenencias y zonas sensibles	223
5. Cumplimiento laboral y coordinación de actividades empresariales	224
a. Relación entre personal del hotel y personal de obra	224
b. Protocolos de acceso, formación e información	225
c. Responsabilidades por incumplimientos preventivos	226
6. Sistema de auditoría de cumplimiento durante la ejecución	227
a. Checklists de cumplimiento normativo por fase	227
b. Inspecciones, actas y evidencias documentales	228
c. Reacción ante incidencias y no conformidades	229
PARTE CUARTA.	231

**EJECUCIÓN DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD):
CONTRATACIÓN, COORDINACIÓN Y CONTROL DE LA OBRA231**

Capítulo 9: Contratación de la obra de reposicionamiento hotelero con el hotel abierto .231

1. Estrategias de contratación para proyectos Value-Add hoteleros	231
a. Contratista único, paquetes o contratación por lotes	231
b. Ventajas e inconvenientes de cada modelo.....	233
c. Impacto de la estrategia contractual en control y riesgo	235
2. Documentación de licitación para obra con hotel abierto.....	237
a. Pliego técnico y operativo específico	237
b. Requisitos de convivencia con la explotación	238
c. Criterios de evaluación técnica y económica.....	240
3. Condiciones contractuales especiales de la obra en hotel operativo	241
a. Restricciones horarias y limitaciones de acceso	241
b. Protección de imagen, servicio y seguridad del hotel	242
c. Régimen de penalizaciones y responsabilidades	243
4. Alcance, exclusiones y delimitación de interfases.....	244
a. Qué corresponde a la obra y qué a la operación.....	244
b. Interfases con mantenimiento, IT y F&B	245
c. Prevención de vacíos contractuales generadores de reclamaciones	246
5. Contratación de suministros críticos y FF&E	247
a. Compras anticipadas y long lead items	247
b. Estrategia logística en entorno operativo	248
c. Recepción, almacenamiento y protección de materiales	249
6. Formalización contractual y arranque de la obra.....	250
a. Acta de replanteo y entrega de zonas.....	250
b. Documentación de arranque y permisos internos	251
c. Protocolos iniciales de coordinación con la explotación	252

Capítulo 10: Coordinación entre operación hotelera y obra de reposicionamiento con el hotel abierto254

1. Modelo de convivencia entre operación y construcción	254
a. Principios de coordinación diaria	254
b. Jerarquía de decisiones ante incidencias	256
c. Límites de interferencia asumibles.....	257
2. Comité conjunto de obra y operación	259
a. Composición y periodicidad	259
b. Agenda de seguimiento y reporting	260
c. Sistema de resolución rápida de conflictos	262
3. Protocolos operativos para zonas en intervención	263
a. Habitaciones fuera de servicio y liberaciones	263
b. Limpieza, residuos y protección de recorridos.....	264
c. Gestión de accesos, ascensores y muelles.....	266
4. Comunicación interna con departamentos del hotel	267
a. Recepción, reservas y revenue	267
b. Housekeeping, mantenimiento y F&B.....	268
c. Dirección general y control de calidad	269

5. Comunicación con huéspedes, grupos y clientes corporativos	270
a. Información previa y gestión de expectativas	270
b. Tratamiento de reclamaciones y compensaciones	271
c. Protección de la reputación online.....	273
6. Indicadores de control de convivencia obra-operación	274
a. Incidencias por ruido, polvo y tiempos de espera	274
b. Pérdida de habitaciones y servicios.....	275
c. Impacto operativo medido y acciones correctoras	276

Capítulo 11: Control de plazo, coste, calidad y cambios en el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto.....278

1. Control de planning en un proyecto faseado y operativo.....	278
a. Camino crítico y restricciones por explotación	278
b. Hitos parciales y entregas por zonas	280
c. Alertas tempranas de desviación.....	282
2. Control económico del CAPEX del reposicionamiento	283
a. Presupuesto base, contingencias y reservas	283
b. Seguimiento de certificaciones y compromisos	285
c. Proyección de coste final y desviaciones	286
3. Control de calidad en ejecución con hotel abierto	287
a. Ensayos, pruebas y recepciones parciales	287
b. Protección del acabado final frente a la operación	289
c. Criterios de aceptación y punch list.....	290
4. Gestión de cambios y órdenes de variación.....	292
a. Procedimiento de solicitud, valoración y aprobación	292
b. Cambios por requerimiento técnico, operativo o comercial	293
c. Efecto del cambio en plazo, coste y explotación	294
5. Puesta en servicio parcial de zonas reformadas	295
a. Entregas por sectores y verificación funcional	295
b. Formación al personal del hotel.....	297
c. Seguimiento de incidencias postentrega	298
6. Cierre técnico y administrativo de la obra	299
a. Documentación as built y manuales.....	299
b. Certificaciones finales y liquidación	300
c. Garantías, defectos y periodo de seguimiento	301

PARTE QUINTA.303

ECONOMÍA DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): CAPEX, PÉRDIDA DE INGRESOS, FINANCIACIÓN Y RENTABILIDAD.....	303
---	------------

Capítulo 12: Modelización económica del reposicionamiento hotelero con hotel abierto: CAPEX, ingresos y retorno303

1. Estructura económica del proyecto Value-Add hotelero	303
a. CAPEX directo e indirecto.....	303
b. Costes blandos, contingencias y reservas	305
c. Costes derivados de operar durante la obra	308
2. Estimación de pérdida de ingresos por la ejecución con hotel abierto.....	310

a. Habitaciones fuera de inventario	310
b. Caída de ocupación por molestias y percepción del cliente	312
c. Pérdida de ingresos auxiliares en F&B, spa y eventos	313
3. Costes evitados frente al cierre total del hotel	315
a. Comparación entre cierre completo y operación parcial	315
b. Valor de continuidad comercial y laboral	316
c. Impacto sobre marca y mercado	317
4. Análisis de rentabilidad del reposicionamiento	319
a. Incremento esperado de ADR, RevPAR y GOP	319
b. Payback, TIR y VAN del proyecto	320
c. Sensibilidades por plazo, coste y demanda	321
5. Escenarios financieros de intervención	323
a. Escenario conservador, base y agresivo	323
b. Sensibilidad a sobrecostes y retrasos	324
c. Umbrales de viabilidad y decisión de inversión	325
6. Cuadro de mando económico del proyecto	326
a. KPIs de obra y explotación combinados	326
b. Reporte para propiedad, operador e inversor	327
c. Toma de decisiones basada en datos	329
Capítulo 13: Financiación y estructura de inversión del reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	331
1. Fuentes de financiación del proyecto Value-Add	331
a. Fondos propios, deuda y financiación mezzanine	331
b. Aportaciones del propietario y coinversión	333
c. Financiación ligada a sostenibilidad o reposicionamiento	334
2. Relación entre reposicionamiento y covenant financiero	335
a. Impacto temporal en EBITDA y ratios	335
b. Necesidad de waivers y periodos de carencia	337
c. Comunicación con entidad financiadora	338
3. Presupuesto financiable y control de desembolsos	340
a. Elegibilidad de partidas de CAPEX	340
b. Certificaciones y drawdown requests	341
c. Trazabilidad documental del uso de fondos	342
4. Reservas y contingencias financieras	344
a. Reserva de imprevistos técnicos	344
b. Reserva por pérdida de ingresos	345
c. Reserva para reclamaciones y controversias	346
5. Reparto económico del riesgo entre partes	347
a. Riesgo asumido por propiedad	347
b. Riesgo trasladado a contratistas y consultores	348
c. Riesgo compartido con operador o marca	349
6. Estrategia financiera para maximizar valor del activo	350
a. Sincronización entre inversión y reposicionamiento comercial	350
b. Preparación del activo para refinanciación o venta	350
c. Presentación del caso de inversión al mercado	351
PARTE SEXTA.	353

RIESGOS, RESPONSABILIDAD Y RECLAMACIONES EN EL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): PREVENCIÓN, GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS....353

Capítulo 14: Matriz de riesgos del reposicionamiento hotelero con el hotel abierto353

1. Identificación integral de riesgos del proyecto	353
a. Riesgos técnicos, operativos y comerciales	353
b. Riesgos administrativos y contractuales	355
c. Riesgos reputacionales y de seguridad	357
2. Asignación de riesgos entre intervinientes	359
a. Riesgos de propiedad	359
b. Riesgos de operador y marca	360
c. Riesgos de contratistas y técnicos	361
3. Riesgos específicos de la convivencia obra-explotación	362
a. Interrupciones de servicios esenciales	362
b. Accidentes, quejas y pérdida de calidad percibida	363
c. Imposibilidad de ejecutar actividades programadas	364
4. Metodologías de evaluación y priorización de riesgos	365
a. Probabilidad, impacto y criticidad	365
b. Riesgo económico y riesgo temporal	366
c. Riesgo asegurable y no asegurable	367
5. Medidas preventivas y de mitigación	368
a. Rediseño del faseado	368
b. Protocolos operativos y técnicos	369
c. Coberturas contractuales y aseguradoras	370
6. Seguimiento dinámico de la matriz de riesgos	371
a. Actualización periódica y responsables	371
b. Señales tempranas y escalado	372
c. Integración con reporting del proyecto	373

Capítulo 15: Pérdida de ingresos, interrupción operativa y cuantificación del daño en el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto.....375

1. Concepto de pérdida de ingresos en proyectos hoteleros con obra en marcha	375
a. Pérdida directa de facturación	375
b. Pérdida indirecta por daño reputacional o comercial	376
c. Diferencia entre menor ingreso y lucro cesante	378
2. Causas típicas de pérdida de ingresos durante el reposicionamiento	379
a. Habitaciones indisponibles por retrasos	379
b. Cancelaciones por molestias de obra	379
c. Cierre temporal de servicios o espacios comunes	380
3. Metodologías de cuantificación del impacto económico	381
a. Comparación histórica y presupuestaria	381
b. Benchmark frente a hoteles comparables	382
c. Ajustes por estacionalidad y mercado	383
4. Evidencia documental para acreditar la pérdida de ingresos	384
a. PMS, channel manager y datos de revenue	384
b. Registros de incidencias y reclamaciones	385
c. Correspondencia, actas y reportes operativos	385

5. Imputación causal y límites de reclamaciones	386
a. Qué pérdidas son atribuibles a la obra	386
b. Qué pérdidas derivan de factores externos	387
c. Criterios de razonabilidad y mitigación	388
6. Integración de la pérdida de ingresos en la estrategia de reclamación	389
a. Preparación del relato causal	389
b. Cuantificación técnica y económica	389
c. Uso en negociación, mediación o arbitraje	390

Capítulo 16: Reclamaciones y controversias en el reposicionamiento hotelero con hotel abierto: prevención, defensa y resolución.....392

1. Origen habitual de las reclamaciones en proyectos Value-Add hoteleros.....	392
a. Retrasos y ampliaciones de plazo.....	392
b. Sobrecostos y cambios no previstos.....	393
c. Afectación a la explotación y pérdida de ingresos	394
2. Reclamaciones de contratistas, propiedad y operador	395
a. Reclamaciones por restricciones de acceso y productividad	395
b. Reclamaciones por interferencias de la operación	396
c. Reclamaciones por incumplimiento de calidad o plazo.....	397
3. Documentación preventiva para reducir controversias.....	398
a. Actas, fotografías y reportes diarios.....	398
b. Notificaciones formales y reservas de derechos	399
c. Trazabilidad de decisiones y cambios	401
4. Procedimientos de gestión temprana del conflicto.....	402
a. Mesas de resolución rápida.....	402
b. Negociación técnica y económica	403
c. Acuerdos parciales durante la ejecución	404
5. Mecanismos de resolución de controversias	405
a. Peritaje técnico y dispute boards	405
b. Mediación, arbitraje y jurisdicción ordinaria	406
c. Criterios para elegir el mecanismo más eficaz	407
6. Estrategia probatoria y cierre de la reclamación.....	408
a. Preparación del expediente completo	408
b. Valoración del riesgo de litigio	409
c. Acuerdos de liquidación y renuncias recíprocas.....	410

PARTE SÉPTIMA.412

ASEGURAMIENTO, GARANTÍAS Y PROTECCIÓN DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD).....412

Capítulo 17: Seguros, garantías y protección patrimonial en el reposicionamiento hotelero con hotel abierto.....412

1. Programa asegurador del proyecto hotelero en explotación	412
a. Todo riesgo construcción	412
b. Responsabilidad civil general y cruzada	415
c. Coberturas por interrupción del negocio	416
2. Relación entre pólizas del hotel y pólizas de la obra	418

a. Solapamientos y vacíos de cobertura	418
b. Coordinación entre tomadores y asegurados	419
c. Gestión de siniestros en entorno compartido	420
3. Garantías contractuales del contratista y proveedores	421
a. Aavales de cumplimiento y anticipos	421
b. Garantías de calidad y defectos	422
c. Retenciones y liberación por hitos	423
4. Coberturas frente a daños al huésped y terceros	424
a. Accidentes en zonas comunes afectadas	424
b. Daños materiales y personales	425
c. Protocolos de respuesta y comunicación	426
5. Seguros y garantías vinculados a pérdida de ingresos	426
a. Límites y exclusiones habituales	426
b. Prueba del siniestro y nexo causal	427
c. Compatibilidad con reclamaciones contractuales	428
6. Estrategia de protección integral del activo durante la ejecución	429
a. Mapa de coberturas y responsabilidades	429
b. Revisión pericial y legal previa	430
c. Recomendaciones para propiedad y operador	432
PARTE OCTAVA	434
GESTIÓN AVANZADA DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): ESG, TECNOLOGÍA Y MEJORA CONTINUA	434
Capítulo 18: Sostenibilidad, digitalización y mejora continua en el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	434
1. Integración de criterios ESG en el proyecto de reposicionamiento	434
a. Eficiencia energética y reducción de consumos	434
b. Materiales sostenibles y circularidad	436
c. Impacto en posicionamiento y financiación	437
2. Tecnología aplicada al control del proyecto	438
a. BIM, gemelo digital y seguimiento de incidencias	438
b. Plataformas colaborativas de control documental	439
c. Integración con operación hotelera	440
3. Monitorización de la experiencia del huésped durante la obra	441
a. Encuestas, reseñas y reputación online	441
b. Indicadores de satisfacción vinculados a la obra	442
c. Medidas correctoras basadas en datos	442
4. Aprendizajes del proyecto para futuros reposicionamientos	444
a. Errores recurrentes y cómo evitarlos	444
b. Buenas prácticas transferibles	445
c. Banco de lecciones aprendidas	445
5. Preparación del activo tras la finalización del reposicionamiento	446
a. Estrategia comercial de relanzamiento	446
b. Ajuste del posicionamiento y pricing	447
c. Presentación del activo a mercado	448
6. Modelo de mejora continua para carteras hoteleras	449



a. Reposicionamiento periódico por ciclos.....	449
b. Priorización de inversiones futuras	450
c. Estandarización de procesos y formularios	450

PARTE NOVENA.452

CONCLUSIONES DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): SÍNTESIS EJECUTIVA Y CRITERIOS DE DECISIÓN PROFESIONAL.....452

Capítulo 19: Conclusiones ejecutivas y criterios profesionales para abordar el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto.....452

1. Principios clave para decidir si ejecutar con hotel abierto	452
a. Variables críticas de viabilidad	452
b. Ventajas e inconvenientes frente al cierre total	454
c. Errores de planteamiento más frecuentes	455
2. Factores que determinan el éxito del faseado de obra	456
a. Calidad del diagnóstico inicial	456
b. Coordinación entre agentes	457
c. Disciplina documental y operativa.....	457
3. Claves para minimizar pérdida de ingresos y reclamaciones	458
a. Diseño preventivo del proyecto	458
b. Gestión de expectativas del huésped.....	459
c. Evidencia documental desde el primer día.....	459
4. Buenas prácticas contractuales y de gobernanza.....	460
a. Claridad en alcance y responsabilidades	460
b. Gestión ordenada de cambios.....	460
c. Resolución temprana de conflictos	461
5. Utilidad profesional de checklists y formularios a texto completo	461
a. Estandarización de decisiones	461
b. Ahorro de tiempo y reducción de errores	462
c. Aplicación práctica inmediata en proyectos reales	462
6. Cierre de la guía y líneas de especialización futura	463
a. Reposicionamiento por tipología hotelera	463
b. Reposicionamiento vinculado a marca, ESG o tecnología.....	463
c. Extensión del modelo a otras clases de activos en explotación	464

PARTE DÉCIMA.466

FORMULARIOS Y CHECKLISTS DE REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES466

Capítulo 20: Checklists estratégicos y técnicos para planificar el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto.....466

1. CHECKLIST. Diagnóstico previo del activo hotelero para reposicionamiento con hotel abierto	467
Sección 1. Datos generales del activo y del encargo	467
Sección 2. Estado físico del inmueble.....	468
Sección 3. Estado de instalaciones y obsolescencias	469
Sección 4. Condicionantes operativos y comerciales.....	469
Sección 5. Riesgos detectados, observaciones y documentación de soporte.....	470
2. CHECKLIST. Decisión de inversión en proyecto Value-Add hotelero con el hotel abierto.....	471

Sección 1. Datos generales de la decisión de inversión	471
Sección 2. Objetivo de reposicionamiento	472
Sección 3. Viabilidad de operar con el hotel abierto.....	472
Sección 4. Criterios para cierre parcial o total	473
Sección 5. Criterios financieros y de aprobación	474
3. CHECKLIST. Faseado de obra y sectorización para reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	475
Sección 1. Datos generales del faseado	475
Sección 2. Definición de zonas y recorridos	476
Sección 3. Compatibilidad con servicios esenciales	476
Sección 4. Riesgos críticos por fase	477
Sección 5. Validación de fase y criterios de liberación.....	478
4. CHECKLIST. Licencias, permisos y cumplimiento para reposicionamiento hotelero con hotel abierto	478
Sección 1. Identificación del expediente y alcance administrativo	479
Sección 2. Títulos habilitantes necesarios	479
Sección 3. Permisos sectoriales y documentación complementaria.....	480
Sección 4. Condiciones para continuidad de la actividad.....	480
Sección 5. Control de cumplimiento y evidencias previas al arranque	481
5. CHECKLIST. Contratación y arranque de obra en hotel operativo	482
Sección 1. Documentos contractuales imprescindibles	482
Sección 2. Protocolos de convivencia con la operación	483
Sección 3. Evidencias previas para prevención de reclamaciones	483
Sección 4. Validación final del arranque de obra	484
6. CHECKLIST. Control de plazo, coste, calidad y riesgo en reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	485
Sección 1. Indicadores mínimos de seguimiento	485
Sección 2. Frecuencia de revisión y responsables	486
Sección 3. Alertas tempranas y acciones correctoras	486
Sección 4. Cierre de control y mejora continua	487
Capítulo 21: Checklists operativos, económicos y de reclamaciones en el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	488
1. CHECKLIST. Convivencia diaria entre hotel y obra.....	488
Sección 1. Datos operativos del control diario.....	489
Sección 2. Ruido, limpieza y accesos	489
Sección 3. Coordinación con housekeeping y recepción.....	490
Sección 4. Gestión de incidencias del huésped	490
2. CHECKLIST. Control de habitaciones fuera de servicio	491
Sección 1. Identificación del inventario bloqueado	491
Sección 2. Inventario bloqueado y liberado	492
Sección 3. Trazabilidad de causas y plazos	492
Sección 4. Coordinación con revenue management	493
3. CHECKLIST. Control económico del CAPEX y pérdida de ingresos	494
Sección 1. Seguimiento de certificaciones y contingencias.....	494
Sección 2. Medición de ingresos perdidos por fase	495
Sección 3. Comparación real frente a presupuesto	495
Sección 4. Responsables y acciones de seguimiento	496

4. CHECKLIST. Soporte documental para reclamaciones en reposicionamiento hotelero con hotel abierto	497
Sección 1. Actas, reportes y fotografías	497
Sección 2. Notificaciones y reservas de derechos	498
Sección 3. Evidencias económicas y operativas	498
Sección 4. Conclusión sobre preparación del expediente	499
5. CHECKLIST. Entrega parcial y puesta en servicio en hotel operativo	500
Sección 1. Verificación de acabados e instalaciones	500
Sección 2. Formación del personal y manuales	501
Sección 3. Cierre de incidencias iniciales y alta comercial	501
6. CHECKLIST. Cierre final del proyecto Value-Add hotelero con el hotel abierto.....	502
Sección 1. Liquidación técnica y económica	502
Sección 2. Garantías, seguros y pendientes	503
Sección 3. Lecciones aprendidas y archivo documental	504
Capítulo 22: Formularios técnicos y operativos para el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto	505
1. FORMULARIO. Diagnóstico inicial del hotel para reposicionamiento Value-Add.....	505
Sección 1. Ficha técnica del activo	506
Sección 2. Matriz de deficiencias y oportunidades	506
Sección 3. Condicionantes operativos y comerciales	507
Sección 4. Conclusión de viabilidad operativa	508
2. FORMULARIO. Plan maestro de faseado de obra con hotel abierto.....	509
Sección 1. Sectorización por zonas y calendario	509
Sección 2. Hitos de entrega y restricciones.....	510
Sección 3. Medidas de protección operativa	510
3. FORMULARIO. Protocolo de convivencia entre operación y obra	511
Sección 1. Normas de acceso y horarios	512
Sección 2. Comunicación diaria de incidencias	512
Sección 3. Escalado de decisiones urgentes	513
4. FORMULARIO. Acta de comité de obra y operación.....	514
Sección 1. Orden del día y asistentes	514
Sección 2. Acuerdos, incidencias y responsables	515
Sección 3. Seguimiento de compromisos.....	515
5. FORMULARIO. Parte diario de incidencias de obra en hotel operativo	516
Sección 1. Identificación de la incidencia técnica u operativa	516
Sección 2. Impacto en huésped o servicio	517
Sección 3. Acción correctora y cierre	517
6. FORMULARIO. Acta de entrega parcial de zonas reformadas	518
Sección 1. Verificaciones previas a la entrega.....	518
Sección 2. Lista de repasos pendientes	519
Sección 3. Aceptación o reservas del hotel	520
Capítulo 23: Formularios contractuales, económicos y de reclamaciones para el reposicionamiento hotelero con el hotel abierto.....	521
1. FORMULARIO. Pliego técnico para licitación de obra con hotel abierto.....	521
Sección 1. Datos generales de la licitación	522

Sección 2. Alcance y exclusiones	522
Sección 3. Restricciones de operación y servicio	523
Sección 4. Régimen de penalizaciones y coordinación	524
2. FORMULARIO. Matriz de riesgos del reposicionamiento hotelero.....	525
Sección 1. Riesgo, causa y probabilidad	525
Sección 2. Responsable y medida de mitigación	526
Sección 3. Seguimiento y estado	527
3. FORMULARIO. Cuadro de control económico del proyecto.....	528
Sección 1. CAPEX comprometido y ejecutado.....	528
Sección 2. Contingencias y previsión a fin de obra	529
Sección 3. Pérdida de ingresos por fase	529
Sección 4. Observaciones y decisiones económicas.....	530
4. FORMULARIO. Notificación formal de incidencia con reserva de derechos.....	531
Sección 1. Descripción del hecho	531
Sección 2. Impacto en plazo, coste o explotación	532
Sección 3. Solicitud de medida correctora	532
5. FORMULARIO. Expediente de claim por pérdida de ingresos	533
Sección 1. Relato causal de la incidencia.....	533
Sección 2. Cuantificación económica	534
Sección 3. Documentación soporte.....	535
6. FORMULARIO. Acta de liquidación y cierre del proyecto	536
Sección 1. Estado final de obra y pendientes.....	536
Sección 2. Liquidación económica y garantías	537
Sección 3. Reservas, renunciaciones y cierre documental.....	537
PARTE UNDÉCIMA.	539
PRÁCTICA DEL REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES	539
Capítulo 24: Casos prácticos de faseado, licencias y coordinación del reposicionamiento hotelero con hotel abierto.....	539
1. Caso práctico de reforma por plantas en hotel urbano en explotación.....	539
a. Diseño del faseado	539
b. Gestión de huéspedes y servicios.....	541
c. Resultado económico y operativo	543
2. Caso práctico de reposicionamiento de resort por temporadas	544
a. Secuencia de cierres parciales.....	544
b. Compatibilidad con alta ocupación	545
c. Incidencias y correcciones	546
3. Caso práctico de retraso por licencia o permiso sectorial.....	547
a. Origen del problema administrativo	547
b. Medidas de contingencia	548
c. Impacto en plazo y coste	549
4. Caso práctico de conflicto entre operador y contratista por interferencias.....	550
a. Restricciones operativas no previstas	550
b. Debate sobre productividad y responsabilidad.....	551
c. Solución negociada	552

5. Caso práctico de reubicación temporal de servicios hoteleros	553
a. Lobby, desayunos y circulaciones	553
b. Coste de la solución provisional	554
c. Valoración del huésped	555
6. Caso práctico de entrega parcial y reapertura comercial de zonas reformadas	556
a. Criterios de aceptación	556
b. Incidencias post entrega	556
c. Impacto en ADR y reputación	557

Capítulo 25: Casos prácticos de pérdida de ingresos, reclamaciones y resolución de controversias en el reposicionamiento hotelero con hotel abierto.....559

1. Caso práctico de claim por habitaciones fuera de servicio más tiempo del previsto.....	559
a. Hechos y cronología	559
b. Cuantificación del daño	560
c. Resolución del conflicto	562
2. Caso práctico de sobrecoste por cambio de alcance en hotel operativo	563
a. Causa técnica y operativa	563
b. Debate contractual sobre aprobación.....	564
c. Resultado económico final	565
3. Caso práctico de reclamaciones de huéspedes por molestias de obra	565
a. Gestión reputacional y compensaciones.....	565
b. Registro documental del impacto	566
c. Lecciones para futuros proyectos.....	567
4. Caso práctico de interrupción de instalaciones críticas	568
a. Afección a climatización o agua caliente	568
b. Reacción operativa y técnica.....	569
c. Reparto de responsabilidades	570
5. Caso práctico de mediación o arbitraje en proyecto Value-Add hotelero	571
a. Configuración de la controversia.....	571
b. Estrategia probatoria.....	572
c. Acuerdo o laudo final.....	572
6. Caso práctico de reposicionamiento exitoso con hotel abierto orientado a venta o refinanciación	573
a. Plan de inversión y ejecución	573
b. Resultados operativos y financieros.....	574
c. Creación de valor para el inversor	575

Capítulo 24: Casos prácticos del reposicionamiento hotelero con el hotel abierto (value-add): faseado de obra, licencias, pérdida de ingresos y reclamaciones.....577

Caso práctico 1. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Renovación faseada de habitaciones y pasillos en un hotel urbano de categoría media-alta.	577
Causa del Problema	577
Soluciones Propuestas.....	579
1. Diagnóstico previo ampliado y modelización operativa antes de aprobar el alcance definitivo.	579
2. Plan de faseado por plantas con límite contractual de habitaciones fuera de servicio y colchón de estabilización.	580

3. Adaptación del proyecto técnico a una lógica de baja interferencia, repetitividad y control de calidad previo.	581
4. Protocolo integral de convivencia entre obra y explotación con gobierno diario y reparto claro de responsabilidades.	582
5. Regularización administrativa preventiva y control del cumplimiento durante toda la ejecución. ..	583
6. Sistema de control económico combinado: CAPEX, pérdida de ingresos, compensaciones y base documental para eventuales reclamaciones.	584
Consecuencias Previstas.....	585
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	587
Lecciones Aprendidas.....	589

Caso práctico 2. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reordenación por temporadas de un resort vacacional con reaperturas parciales y presión comercial en temporada alta.....592

Causa del Problema.....	592
Soluciones Propuestas.....	594
1. Reformulación de la estrategia de faseado conforme a temporadas, bloques de alojamiento y umbrales mínimos de experiencia huésped.	594
2. Reconfiguración temporal de la restauración y de los servicios comunes para evitar cierre operativo traumático.....	595
3. Paquetización contractual de la obra con obligaciones específicas de convivencia en entorno vacacional.	596
4. Estrategia administrativa y de cumplimiento reforzada por la coexistencia entre obra, actividad turística y seguridad de huéspedes.....	596
5. Sistema integrado de control económico del CAPEX, pérdida de ingresos, mix comercial y compensaciones.	597
6. Base documental preventiva para reclamaciones y protocolo de negociación temprana de incidencias.	598
Consecuencias Previstas.....	600
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	601
Lecciones Aprendidas.....	602

Caso práctico 3. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Retraso por permiso sectorial en la reforma de un hotel con actividad continuada y apertura parcial por zonas.....605

Causa del Problema.....	605
Soluciones Propuestas.....	607
1. Auditoría extraordinaria de permisos, licencias y condicionantes administrativos con redefinición integral del mapa regulatorio del proyecto.	607
2. Reprogramación del faseado con separación entre actividades dependientes del permiso pendiente y actividades autónomas de bajo riesgo administrativo.	608
3. Comité de crisis obra-operación-administración con reglas de decisión acelerada y trazabilidad reforzada.....	609
4. Protección contractual y estrategia de notificaciones tempranas frente a posibles reclamaciones de contratista y operador.	610
5. Plan específico de protección de ingresos, reventa táctica de inventario y comunicación comercial segmentada.	611
6. Estrategia técnica alternativa para la actuación afectada por permiso sectorial, con rediseño parcial y valoración de opción sustitutiva.	612
Consecuencias Previstas.....	613
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	614
Lecciones Aprendidas.....	616

Caso práctico 4. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO

DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Conflicto entre operador y contratista por interferencias no previstas en la explotación de un hotel ejecutivo.619

Causa del Problema	619
Soluciones Propuestas.....	621
1. Reconstrucción contractual y operativa de las interfases entre obra y explotación mediante una matriz detallada de restricciones, tolerancias y prioridades.	621
2. Replanificación productiva de la obra con reducción de simultaneidades, microsecuenciación por jornadas y redefinición de frentes compatibles.	623
3. Creación de un comité específico de interferencias con poder de decisión inmediata y sistema de alertas tempranas.	624
4. Sistema bilateral de medición de improductividades y de impacto operativo para separar percepciones de daños reales.	625
5. Acuerdo provisional de reequilibrio operativo y económico condicionado a resultados, sin prejuzgar responsabilidades definitivas.....	626
6. Reforzamiento de la comunicación con clientes corporativos y rediseño de la estrategia de servicio en jornadas sensibles.	627
Consecuencias Previstas.....	627
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	629
Lecciones Aprendidas.....	631

Caso práctico 5. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reubicación temporal de recepción, desayunos y circulaciones en un hotel urbano superior durante la reforma de la planta baja.....634

Causa del Problema	634
Soluciones Propuestas.....	636
1. Diseño de una operativa provisional integral de planta baja, tratada como un producto hotelero temporal y no como una mera solución de emergencia.	636
2. Reubicación técnica y operativa de la recepción con refuerzo de tecnología, seguridad y gestión de maletas.....	637
3. Rediseño completo del servicio de desayunos provisional con enfoque en capacidad, tiempos de cola, seguridad alimentaria y percepción de orden.	638
4. Reingeniería de recorridos y circulaciones para separar huésped, operación y obra sin degradar la percepción del hotel.	639
5. Modelo de control económico específico para servicios provisionales, con separación entre CAPEX definitivo, coste temporal y pérdida de ingresos evitada.....	640
6. Política preventiva de comunicación al huésped, a grupos y a clientes corporativos, combinada con protocolo ordenado de incidencias y compensaciones.	641
Consecuencias Previstas.....	642
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	643
Lecciones Aprendidas.....	645

Caso práctico 6. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Entrega parcial y reapertura comercial escalonada de habitaciones y zonas comunes tras una reforma por sectores.649

Causa del Problema	649
Soluciones Propuestas.....	651
1. Elaboración de un protocolo formal de entrega parcial, aceptación técnica y puesta en servicio operativa con niveles diferenciados de validación.	651
2. Implantación de un sistema de punch list jerarquizado y cierre por paquetes, vinculado a hitos de explotación y no solo a hitos de obra.	652
3. Puesta en marcha de un programa de apertura comercial escalonada con inventario colchón, tarifas piloto y seguimiento intensivo de incidencias de postentrega.....	654

4. Formación específica de los equipos de operación y mantenimiento sobre el producto reformado antes de su comercialización plena.	655
5. Acuerdo documental de entrega parcial con reserva de derechos limitada y mecanismo abreviado de resolución de discrepancias.	656
6. Integración de la reapertura parcial en la estrategia económica del proyecto, midiendo no solo ingresos recuperados, sino también incidencias, descuentos y estabilidad del producto.	657
Consecuencias Previstas.....	658
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	659
Lecciones Aprendidas.....	661

Caso práctico 7. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reclamación por habitaciones fuera de servicio más tiempo del previsto en una reforma faseada de hotel urbano.664

Causa del Problema.....	664
Soluciones Propuestas.....	666
1. Reconstrucción cronológica y contractual del retraso con delimitación precisa de las habitaciones afectadas y de los periodos de indisponibilidad real.	666
2. Cuantificación técnica y económica de la pérdida de ingresos mediante metodología combinada de histórico, presupuesto y comportamiento real de mercado.	667
3. Separación de causas y análisis de imputación causal para diferenciar retraso atribuible al contratista, hechos imprevistos y restricciones operativas inherentes.	669
4. Creación de un expediente documental de reclamación con narrativa causal completa y reserva de derechos formalizada en tiempo útil.	670
5. Estrategia simultánea de mitigación operativa para limitar el daño mientras se preparaba la reclamación.	671
6. Mesa de negociación técnico-económica previa al escalado del conflicto, con escenarios de acuerdo y límites de aceptación.	672
Consecuencias Previstas.....	673
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	674
Lecciones Aprendidas.....	677

Caso práctico 8. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Sobrecoste por cambio de alcance durante la reforma de un hotel en explotación con debate sobre aprobación y responsabilidad.680

Causa del Problema.....	680
Soluciones Propuestas.....	682
1. Auditoría integral del cambio de alcance para diferenciar imprevisto técnico, mejor definición del proyecto, mejora aspiracional y verdadera variación contractual.	682
2. Activación estricta del procedimiento de gestión de cambios con congelación parcial del diseño y prohibición de introducir mejoras no aprobadas.	684
3. Análisis económico comparativo entre coste incremental del cambio y valor incremental del reposicionamiento, con participación de asset management y revenue.	685
4. Separación expresa entre coste de cambio y responsabilidad por extensión de plazo y pérdida de ingresos.	686
5. Expediente documental consolidado de variaciones, reservas de derechos y decisiones provisionales adoptadas por urgencia operativa.	687
6. Negociación técnico-económica estructurada con solución mixta: reconocimiento parcial, rediseño alternativo y renuncia a ciertas mejoras no esenciales.	687
Consecuencias Previstas.....	688
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	690
Lecciones Aprendidas.....	692

Caso práctico 9. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO

DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reclamaciones de huéspedes por molestias de obra y deterioro reputacional durante la modernización de un hotel en explotación.

.....	695
Causa del Problema	695
Soluciones Propuestas.....	697
1. Implantación de un sistema estructurado de clasificación de huéspedes sensibles y gestión preventiva de expectativas antes de la llegada.	697
2. Reingeniería inmediata del plan de convivencia obra-hotel con nuevos umbrales acústicos, control ambiental reforzado y revisión de recorridos.	698
3. Creación de un protocolo unificado de respuesta a reclamaciones con matriz de gravedad, compensaciones tipificadas y registro causal.	699
4. Sistema diario de reputación e incidencias con cruce entre PMS, reseñas online, partes de obra y métricas de revenue.	700
5. Intervención específica sobre cuentas corporativas, grupos y huéspedes de alto valor para evitar escalado reputacional y comercial.....	701
6. Preparación de un expediente técnico-económico para posible imputación de costes al contratista, sin bloquear la cooperación operativa.	702
Consecuencias Previstas.....	703
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	704
Lecciones Aprendidas.....	708

Caso práctico 10. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Interrupción de climatización y agua caliente durante la renovación de instalaciones en un hotel corporativo en explotación.

.....	711
Causa del Problema	711
Soluciones Propuestas.....	713
1. Activación inmediata de un plan de contingencia técnica y operativa con mando único de crisis. ..	713
2. Sectorización de emergencia del inventario y política dinámica de bloqueo, reasignación y recuperación de habitaciones.	715
3. Revisión completa de la maniobra técnica fallida, con prueba de carga real, esquema de bypass reforzado y protocolo de reactivación por etapas.	716
4. Protocolo específico de atención al huésped afectado, con compensaciones graduadas, comunicación clara y protección de clientes estratégicos.	717
5. Cuantificación económica diferenciada del impacto: pérdida de ingresos, compensaciones, costes internos y daño comercial razonablemente atribuible.	718
6. Matriz de responsabilidades y estrategia de resolución del conflicto entre propiedad, contratista, dirección facultativa y operación.	719
Consecuencias Previstas.....	720
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	721
Lecciones Aprendidas.....	723

Caso práctico 11. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Mediación técnica y acuerdo transaccional tras una controversia compleja por plazo, sobrecostes y afección a la explotación.

.....	726
Causa del Problema	726
Soluciones Propuestas.....	728
1. Congelación parcial del conflicto y creación de una mesa técnica de controversias separada de la gestión ordinaria de obra.	728
2. Preparación de un expediente probatorio dual: reclamación del contratista y reclamación de propiedad-operación, con cronología única y criterios homogéneos de evidencia.	729
3. Designación de un experto técnico-económico independiente para emitir una opinión no vinculante	

previa a la mediación formal.	730
4. Segmentación de las controversias en paquetes negociables: plazo, coste directo, pérdida de ingresos, calidad/repasos y garantías futuras.	731
5. Diseño de una estrategia de mediación formal con escenarios de salida, umbrales económicos y contrapartidas no dinerarias.	732
6. Cierre transaccional por etapas, vinculado al avance final de obra, a la entrega estable del producto y a la renuncia recíproca condicionada de determinadas reclamaciones.	734
Consecuencias Previstas.....	735
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	736
Lecciones Aprendidas.....	739

Caso práctico 12. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Paralización parcial por desajuste entre la licencia concedida y la obra ejecutada en zonas comunes de un hotel en explotación.

Causa del Problema.....	742
Soluciones Propuestas.....	744
1. Auditoría jurídico-técnica urgente del perímetro licenciado, del alcance realmente ejecutado y de las alternativas de regularización sin cierre total del activo.	744
2. Redefinición inmediata del faseado y del modelo operativo provisional para aislar las zonas paralizadas y proteger la continuidad del hotel.	745
3. Apertura de un expediente de cambio y responsabilidad para separar mejora aspiracional, error de tramitación, ejecución anticipada y coste de paralización.	746
4. Estrategia de regularización administrativa por fases, combinando subsanación técnica, rediseño parcial y negociación de continuidad de actividad.	748
5. Protección económica de la explotación mediante control específico de pérdida de ingresos en F&B, eventos, habitaciones afectadas y costes de experiencia huésped.	749
6. Estrategia de resolución multilateral: negociación con contratista, revisión de responsabilidad del equipo técnico y cierre transaccional condicionado al restablecimiento estable del producto.	750
Consecuencias Previstas.....	751
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	752
Lecciones Aprendidas.....	755

Caso práctico 13. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reprogramación de un resort en temporada de lluvias tras un episodio meteorológico severo y conflicto sobre seguro, plazo y pérdida de ingresos.

Causa del Problema.....	758
Soluciones Propuestas.....	760
1. Activación de un protocolo extraordinario de emergencia meteorológica con reconducción inmediata del faseado y protección prioritaria de la explotación.	760
2. Auditoría técnica del daño para separar afectación meteorológica directa, daño amplificado por deficiencia de protecciones y trabajos a rehacer.	761
3. Revisión coordinada del programa asegurador y apertura ordenada de expedientes de siniestro, evitando solapamientos y vacíos de cobertura.	763
4. Reprogramación comercial y operativa del resort para proteger temporada alta, reposicionar expectativas y minimizar pérdida de ingresos.	764
5. Cuantificación diferenciada del perjuicio económico: daño material, coste de reprogramación, pérdida de ingresos y gasto de mitigación.	765
6. Estrategia de resolución compartida del conflicto: reconocimiento parcial de fuerza mayor, imputación parcial por mala preparación y cierre transaccional condicionado a estabilidad final.	766
Consecuencias Previstas.....	767
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	768

Lecciones Aprendidas	770
----------------------------	-----

Caso práctico 14. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD):

FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Accidente de un huésped en un recorrido provisional y conflicto sobre responsabilidad, seguros y continuidad operativa.....

operativa.....	773
Causa del Problema.....	773
Soluciones Propuestas.....	775
1. Activación de un protocolo integral de incidente con preservación de prueba, atención prioritaria al huésped y control reputacional inmediato.....	775
2. Cierre preventivo del recorrido afectado y auditoría urgente de todos los itinerarios provisionales abiertos a huéspedes.	776
3. Revisión contractual y preventiva de la cadena de validación del recorrido: ejecución, supervisión, recepción provisional y autorización de uso por huéspedes.	778
4. Activación coordinada de las pólizas de responsabilidad civil del hotel y del contratista, con estrategia de no solapamiento y preservación de acciones de repetición.	778
5. Cuantificación integral del coste del accidente: daño personal reclamado, service recovery, afectación a explotación y coste correctivo del entorno.	779
6. Cierre preventivo del conflicto mediante acuerdo con el huésped, plan de mejora inmediata y negociación de reparto interno de responsabilidad entre propiedad, contratista y técnicos.	780
Consecuencias Previstas.....	781
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	783
Lecciones Aprendidas.....	785

Caso práctico 15. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD):

FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Conflicto tripartito por exigencias de marca, retraso en la reapertura de habitaciones premium y discusión sobre quién asume el coste de la no conformidad.

Causa del Problema.....	788
Soluciones Propuestas.....	790
1. Auditoría conjunta de no conformidades de marca para separar defecto de ejecución, divergencia de diseño, exigencia sobrevenida y mejora aspiracional.....	790
2. Protocolo de reapertura parcial del bloque premium con doble validación: técnica y comercial, evitando la lógica binaria de todo o nada.....	791
3. Revisión contractual específica del brand compliance como fuente potencial de cambio de alcance, con reglas de imputación de coste y plazo.....	792
4. Cuantificación diferenciada del daño: retraso en liberación de inventario premium, pérdida de ADR incremental, gastos de retrabajo y coste reputacional controlado.....	793
5. Mesa tripartita de producto entre propiedad, operador y marca para redefinir el estándar mínimo explotable y las mejoras diferibles.....	794
6. Cierre transaccional escalonado entre propiedad y contratista, con reserva de ajuste interno posterior entre propiedad, operador y marca.....	795
Consecuencias Previstas	796
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	798
Lecciones Aprendidas.....	800

Caso práctico 16. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD):

FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Cambio de operador y ajuste de marca en mitad de la obra con conflicto sobre alcance, calendario comercial y reparto del coste de transición.....

Causa del Problema.....	803
Soluciones Propuestas.....	805
1. Congelación táctica del proyecto y auditoría de compatibilidad entre obra en curso, estándar del nuevo	

operador, licencias existentes y calendario de transición.	805
2. Diseño de un “producto mínimo de transición” para permitir una entrada escalonada del nuevo operador sin rehacer el proyecto completo.	806
3. Reordenación del faseado de obra con prioridad a las zonas críticas para el cambio de bandera y mantenimiento del inventario más rentable.	807
4. Protocolo contractual de transición entre operador saliente, propiedad y operador entrante, con delimitación de responsabilidades operativas y comerciales.	808
5. Cuantificación diferenciada del impacto económico del cambio de operador: sobreCAPEX de adaptación, retraso comercial, pérdida de ingresos transitoria y costes de transición.	809
6. Acuerdo de reequilibrio con el contratista y cierre en dos tiempos con el nuevo operador: uno para la obra y otro para la explotación futura.	810
Consecuencias Previstas.....	811
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	813
Lecciones Aprendidas.....	815

Caso práctico 17. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Hallazgo estructural en un hotel histórico en explotación y rediseño urgente del faseado para evitar el cierre total del activo.

Causa del Problema	818
Soluciones Propuestas.....	820
1. Activación de un comité de crisis estructural con prioridad absoluta de seguridad y suspensión selectiva de zonas de riesgo, evitando el cierre total innecesario del hotel.	820
2. Campaña extraordinaria de diagnóstico estructural y patrimonial con modelización de alternativas de refuerzo compatibles con el hotel abierto.....	821
3. Rediseño integral del faseado y del business plan de obra, desplazando el centro de gravedad del proyecto hacia zonas no afectadas y creando un “corredor de continuidad comercial”.	823
4. Estrategia de licencias y patrimonio acelerada, con documentación complementaria y negociación técnica para evitar una paralización administrativa más amplia.	824
5. Cuantificación separada del impacto económico: daño de explotación, coste del refuerzo, coste de reprogramación y posible esfera de responsabilidad de técnicos, contratista y seguros.	825
6. Estrategia de cierre por fases del conflicto: primero seguridad y obra, después estabilización operativa y finalmente depuración de responsabilidades.....	826
Consecuencias Previstas.....	827
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	828
Lecciones Aprendidas	830

Caso práctico 18. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Hallazgo de amianto en conductos e instalaciones durante la reforma de un hotel en explotación y crisis por seguridad, cumplimiento y pérdida de ingresos.....

Causa del Problema	833
Soluciones Propuestas.....	835
1. Activación inmediata de un protocolo integral de seguridad, aislamiento y mando de crisis específico para materiales peligrosos en hotel abierto.	835
2. Campaña extraordinaria de identificación, muestreo y cartografía de materiales con amianto, vinculada al faseado y al mapa real de explotación del hotel.....	836
3. Redefinición radical del faseado con “zonas limpias”, “zonas de descontaminación” y “zonas de continuidad operativa protegida”.....	837
4. Estrategia regulatoria y de cumplimiento reforzada, con interlocución con autoridad laboral, sanidad, medio ambiente y actividad hotelera.	838
5. Cuantificación multicapa del daño: retirada especializada, reprogramación, pérdida de ingresos, costes de cumplimiento y posible responsabilidad de diagnóstico previo.	839

6. Estrategia de resolución por tiempos: primero descontaminar y estabilizar, después proteger la explotación y finalmente depurar responsabilidades contractuales y profesionales.....	840
Consecuencias Previstas.....	841
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	843
Lecciones Aprendidas.....	844

Caso práctico 19. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Sustitución del contratista principal en mitad de la obra sin cierre total del hotel.847

Causa del Problema	847
Soluciones Propuestas.....	850
1. Expediente de incumplimiento y línea base forense para justificar la sustitución del contratista sin contaminar la continuidad de la obra.	850
2. Plan de intervención de emergencia para sostener el hotel abierto durante el vacío de transición entre contratistas.	851
3. Segmentación del alcance remanente en paquetes recontractables y redefinición del faseado para la entrada de un contratista sustituto.	852
4. Estrategia comercial y operativa de protección de ingresos durante la transición, con inventario colchón, comunicación selectiva y control reforzado de reputación.	853
5. Cuantificación separada del daño: coste de incumplimiento del contratista saliente, coste de transición, sobrecoste del contratista sustituto y pérdida de ingresos atribuible.	854
6. Reconstrucción acelerada con contratista sustituto bajo un modelo de gobernanza reforzada y con régimen especial de control de sectorizaciones, entregas y reclamaciones.	855
Consecuencias Previstas.....	857
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	858
Lecciones Aprendidas.....	860

Caso práctico 20. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Suspensión parcial de actividad por no conformidad del sistema de protección contra incendios durante la reapertura escalonada de un hotel reformado.....863

Causa del Problema	863
Soluciones Propuestas.....	865
1. Activación de un comité de crisis técnico-operativo específico de PCI, separado del comité ordinario de obra.	865
2. Cartografía completa de sectorización, detección, evacuación y elementos críticos de la zona reabierta y de las siguientes zonas candidatas a reapertura.	866
3. Suspensión selectiva de nuevas aperturas y rediseño del protocolo de "puesta en servicio" con doble validación técnica y administrativa.	867
4. Estrategia de continuidad de actividad y de servicio mientras duraba la suspensión parcial: reubicación comercial, compensaciones selectivas y rediseño temporal de oferta premium.....	868
5. Cuantificación separada del impacto y delimitación de esferas de responsabilidad entre contratista, técnicos y propiedad.....	869
6. Acuerdo de regularización y cierre escalonado del conflicto: subsanar, reabrir, estabilizar y después negociar el reequilibrio económico.	870
Consecuencias Previstas.....	870
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	872
Lecciones Aprendidas.....	873

Caso práctico 21. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Sustitución escalonada de ascensores y adaptación de núcleos verticales en un hotel en explotación con conflicto por accesibilidad, evacuación y pérdida de ingresos.....876

Causa del Problema	876
Soluciones Propuestas.....	879
1. Creación de un comité específico de movilidad vertical y accesibilidad, separado del comité general de obra.....	879
2. Rediseño inmediato del faseado de sustitución de ascensores, introduciendo buffers técnicos, ventanas protegidas y protocolos de no solape.....	880
3. Implantación de un plan de contingencia operativa reforzado para huéspedes, housekeeping, grupos y clientes con necesidades de accesibilidad.....	881
4. Auditoría técnico-administrativa de la puesta en servicio de ascensores y relación con inspecciones, homologaciones y autorizaciones.....	882
5. Cuantificación separada del daño económico: pérdida de ingresos, costes de compensación, ineficiencia operativa y retraso del paquete de valor premium.....	883
6. Estrategia de reequilibrio contractual y operativo con el contratista de ascensores, sin paralizar el resto de la obra.....	883
Consecuencias Previstas.....	884
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	886
Lecciones Aprendidas.....	887

Caso práctico 22. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Cierre parcial por riesgo sanitario en la red de agua y spa durante la reconexión de instalaciones en un hotel en explotación.

.....	889
Causa del Problema	889
Soluciones Propuestas.....	891
1. Activación inmediata de un comité de crisis sanitaria y cierre preventivo selectivo de zonas de riesgo.....	891
2. Cartografía sanitaria integral de la red de agua y del spa, vinculada al faseado real de la obra y a la explotación del hotel.....	892
3. Reprogramación radical del faseado de instalaciones, priorizando estabilidad sanitaria sobre velocidad de reapertura.....	893
4. Estrategia de comunicación y continuidad de explotación basada en prudencia, segmentación de clientes y control reputacional.....	894
5. Cuantificación multicapa del daño: sanitario, operativo, comercial, contractual y potencial asegurador.....	895
6. Estrategia por tiempos: primero sanear y validar, después reabrir y estabilizar, y solo finalmente depurar responsabilidades contractuales y técnicas.....	896
Consecuencias Previstas.....	897
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	898
Lecciones Aprendidas.....	899

Caso práctico 23. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Refinanciación condicionada a hitos de obra, apertura parcial y ratios operativos en un hotel urbano en explotación.

.....	902
Causa del Problema	902
Soluciones Propuestas.....	905
1. Creación de una oficina de integración obra-explotación-financiación para convertir el proyecto en un sistema de hitos verificables y no en una suma de relatos parciales.....	905
2. Recalibración del plan maestro de faseado para priorizar "paquetes financieramente críticos" sobre "paquetes técnicamente cómodos".....	906
3. Conversión del hito financiero en "hito de rendimiento estabilizado", con periodo de observación y evidencias consensuadas con el prestamista.....	907
4. Estrategia de protección de caja operativa y de ingresos durante el deslizamiento financiero: inventario selectivo, pricing prudente y blindaje de segmentos de alto valor.....	908

5. Cuantificación separada del daño financiero y contractual: sobreCAPEX, pérdida de ingresos, coste de demora del préstamo y posible esfera de reclamaciones frente a contratista y otros intervinientes. .	909
6. Reestructuración negociada con el prestamista y cierre interno del proyecto sobre una base de credibilidad reforzada, no de maquillaje de hitos.	910
Consecuencias Previstas.....	911
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	912
Lecciones Aprendidas.....	913

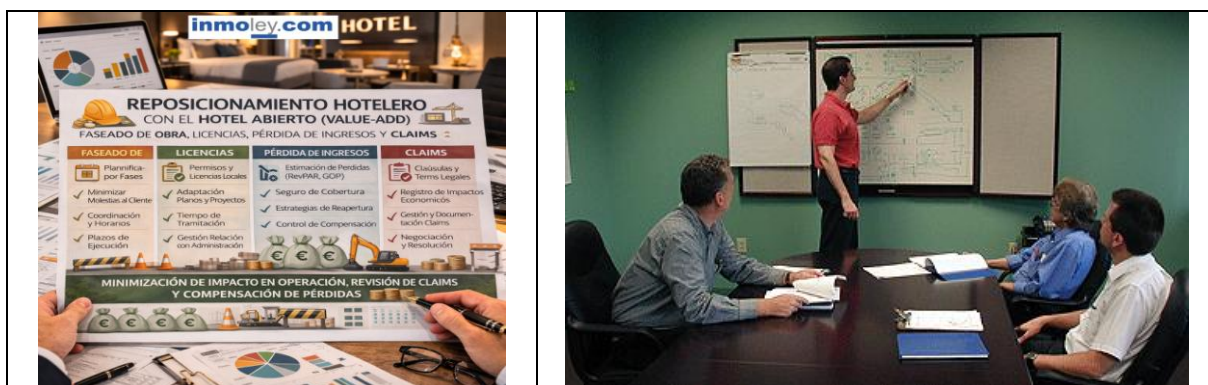
Caso práctico 24. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Arbitraje técnico-económico internacional tras reclamaciones cruzadas por retrasos, sobrecostes y afección a la explotación en un hotel urbano en funcionamiento.....916

Causa del Problema.....	916
Soluciones Propuestas.....	918
1. Construcción de un expediente arbitral técnico-económico único con cronología consolidada y separación estricta de hechos, opiniones e inferencias.	918
2. Peritaje dual coordinado: uno técnico de plazo y causalidad y otro económico-operativo de pérdida de ingresos y daño hotelero.	920
3. Segmentación del arbitraje en paquetes decisorios para reducir complejidad y aumentar claridad del tribunal.....	921
4. Estrategia paralela de estabilización de explotación y de protección del valor del activo durante la pendencia arbitral.....	922
5. Cuantificación prudente y jerarquizada de pretensiones, con escenarios de laudo y análisis de riesgo procesal realista.	923
6. Preparación de una salida dual: laudo arbitral o transacción tardía, sin debilitar la posición procesal.....	924
Consecuencias Previstas.....	926
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	927
Lecciones Aprendidas.....	928

Caso práctico 25. "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES." Reposicionamiento exitoso con el hotel abierto orientado a refinanciación y venta parcial del activo tras una ejecución por fases con alto control contractual y operativo.931

Causa del Problema.....	931
Soluciones Propuestas.....	933
1. Creación de una oficina central de gobierno del activo con integración real de obra, operación, financiación y estrategia de salida.	933
2. Diseño de un faseado por "hitos de valor demostrable" y no solo por secuencia constructiva.....	934
3. Sistema reforzado de prevención y resolución temprana de reclamaciones para evitar que la salida del activo se contamine con litigiosidad residual.	935
4. Estrategia de reapertura y estabilización comercial por "olas", con observación operativa obligatoria antes de dar por consolidado cada hito.....	937
5. Cuantificación integrada del proyecto como "equity story" de salida: CAPEX, pérdida de ingresos, retorno incremental y riesgos residuales.....	938
6. Cierre ordenado del proyecto con data room técnico-operativo-financiero y nota final de saneamiento de riesgos para refinanciación y venta.	939
Consecuencias Previstas.....	940
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	941
Lecciones Aprendidas.....	943

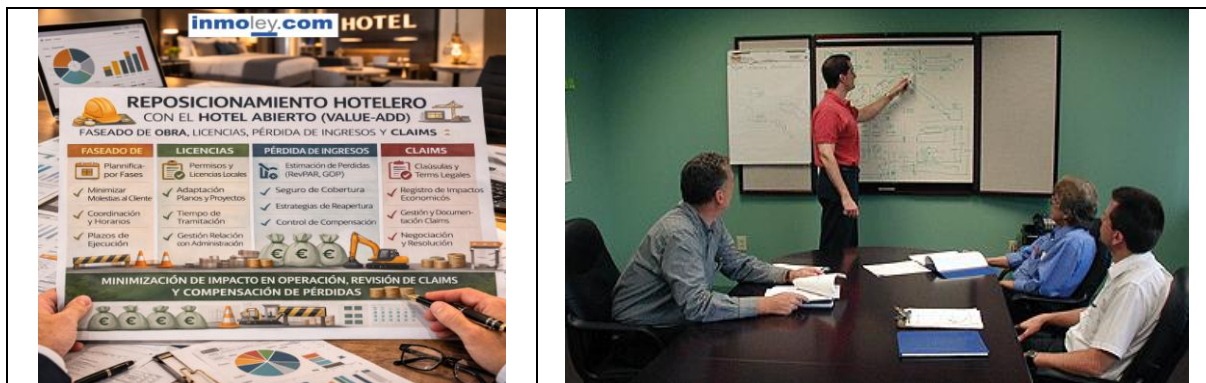
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO (VALUE-ADD): FASEADO DE OBRA, LICENCIAS, PÉRDIDA DE INGRESOS Y RECLAMACIONES" en 12 puntos:

1. Diagnosticar si un hotel puede reposicionarse con el establecimiento abierto sin comprometer la viabilidad técnica, operativa y comercial.
2. Diferenciar entre reforma, reposicionamiento y transformación de producto en activos hoteleros en explotación.
3. Definir la estrategia de reposicionamiento del activo en función de ADR, RevPAR, GOP, posicionamiento y creación de valor.
4. Identificar los agentes clave del proyecto y repartir correctamente funciones, riesgos y responsabilidades entre propiedad, operador, marca, técnicos y contratistas.
5. Elaborar un diagnóstico previo completo del hotel desde la perspectiva técnica, contractual, operativa y competitiva.
6. Diseñar un plan maestro de faseado de obra compatible con la continuidad del servicio y con la experiencia del huésped.
7. Organizar la sectorización, los recorridos, la reubicación temporal de servicios y el control del inventario de habitaciones fuera de servicio.
8. Tramitar licencias, permisos y requisitos de cumplimiento para ejecutar la obra con el hotel abierto y mantener la actividad.
9. Contratar, coordinar y controlar la obra en convivencia con la explotación hotelera, reduciendo interferencias, incidencias y conflictos.
10. Medir el CAPEX, la pérdida de ingresos, la rentabilidad del proyecto y la financiación necesaria para maximizar el valor del activo.
11. Prevenir, documentar y gestionar reclamaciones por retrasos, sobrecostos, afectación a la explotación y pérdida de ingresos.
12. Utilizar checklists, formularios y casos prácticos para aplicar de forma inmediata soluciones profesionales en proyectos reales de reposicionamiento hotelero.

Introducción.



REPOSICIONAMIENTO HOTELERO CON EL HOTEL ABIERTO: CÓMO CREAR VALOR SIN DETENER LA EXPLOTACIÓN

En el sector hotelero actual, reposicionar un activo ya no consiste solo en reformar habitaciones, modernizar zonas comunes o actualizar instalaciones. El verdadero reto está en hacerlo sin destruir valor durante el proceso, sin deteriorar la experiencia del huésped y sin comprometer la rentabilidad de la explotación. Mantener un hotel abierto mientras se ejecuta una obra exige mucho más que un buen proyecto técnico: requiere estrategia, planificación, coordinación, control económico, disciplina documental y una comprensión profunda de cómo se cruzan obra, operación, reputación y cuenta de resultados. Precisamente ahí surge la necesidad que aborda esta guía práctica.

Esta guía ha sido concebida como una herramienta profesional para quienes necesitan tomar decisiones reales en contextos complejos de reposicionamiento hotelero con el establecimiento en explotación. A lo largo de sus capítulos se analizan los fundamentos del modelo Value-Add con hotel abierto, el diagnóstico previo del activo, el phaseado de obra, las licencias y el cumplimiento, la contratación, la coordinación entre operación y construcción, el control del CAPEX, la pérdida de ingresos, la financiación, los riesgos, el aseguramiento, las reclamaciones y la resolución de controversias. Además, incorpora checklists, formularios y casos prácticos que permiten trasladar de inmediato el contenido al terreno profesional.

Para el profesional del sector, el valor de esta guía es directo y tangible. Le ayudará a anticipar errores de planteamiento, a proteger la cuenta de explotación durante la obra, a mejorar la coordinación entre propiedad, operador, técnicos y contratistas, y a documentar correctamente decisiones, incidencias y posibles reclamaciones. También le permitirá comprender mejor cómo se mide el equilibrio entre inversión, pérdida de ingresos y creación de valor, cómo se protege la reputación del hotel durante la reforma y cómo se convierte un proyecto complejo en una actuación controlada y defendible. En otras palabras, no se trata solo de aprender a reformar un hotel, sino de aprender a reposicionarlo con inteligencia empresarial y criterio operativo.



Adquirir esta guía práctica es invertir en conocimiento útil, aplicable y orientado a resultados. En un mercado donde cada punto de ADR, cada semana de retraso, cada habitación fuera de servicio y cada decisión mal documentada pueden alterar de forma sustancial la rentabilidad del activo, disponer de una metodología clara marca una diferencia decisiva. Quien domine estas herramientas estará mejor preparado para proteger ingresos, ordenar la ejecución, minimizar conflictos y elevar el valor del hotel con mayor seguridad.

Hoy más que nunca, estar actualizado no es una opción secundaria, sino una exigencia profesional. Los activos hoteleros compiten no solo por ubicación o categoría, sino por su capacidad para transformarse sin perder solidez operativa ni atractivo comercial. Esta guía le ofrece el conocimiento, los criterios y las herramientas necesarias para dar ese paso con fundamento. Avanzar hacia una gestión más técnica, más estratégica y más rentable empieza por comprender cómo reposicionar mejor. Y ese es, precisamente, el propósito de esta obra.