

**Introducción**

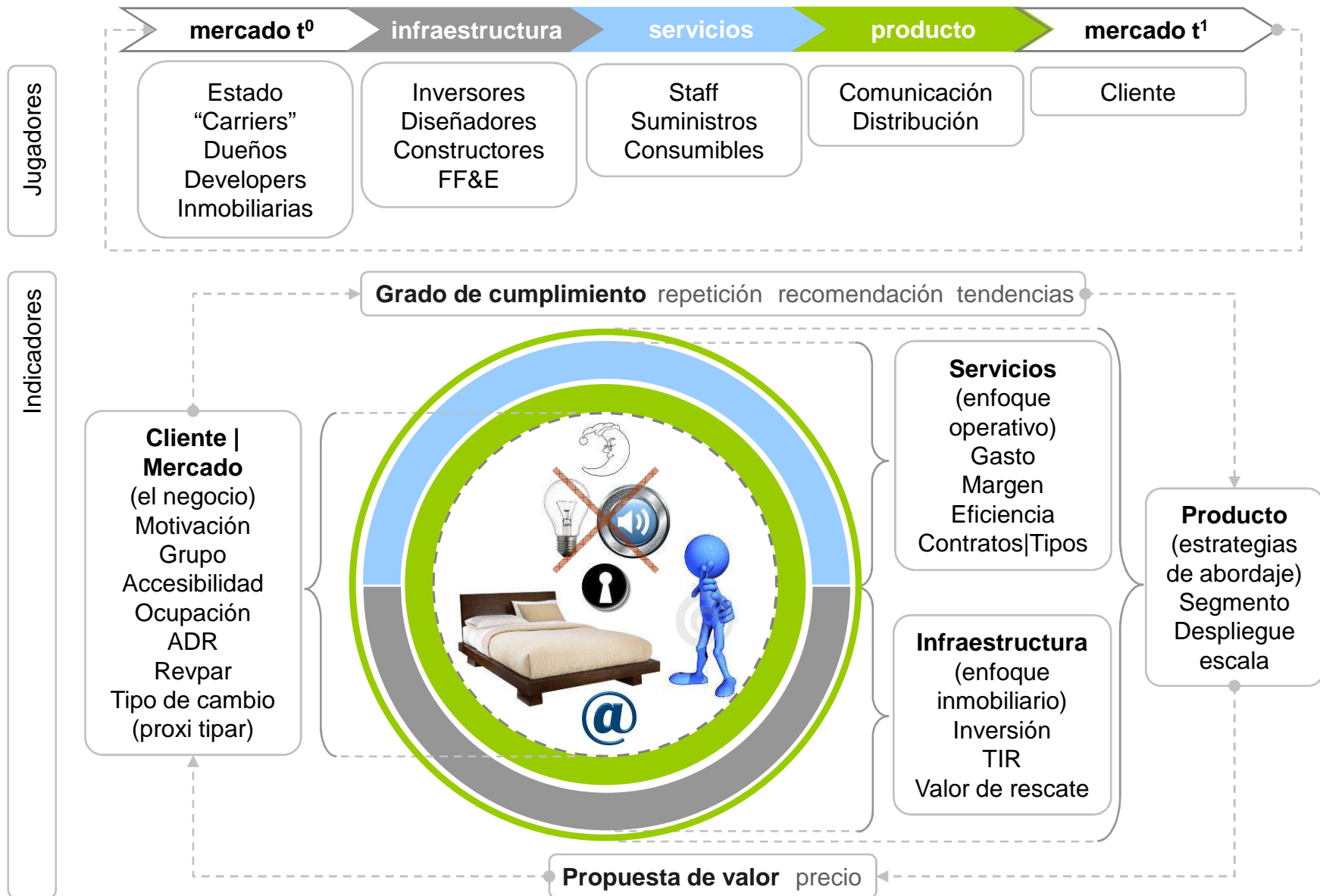
**El negocio**

**El enfoque inmobiliario**

**El enfoque operativo**

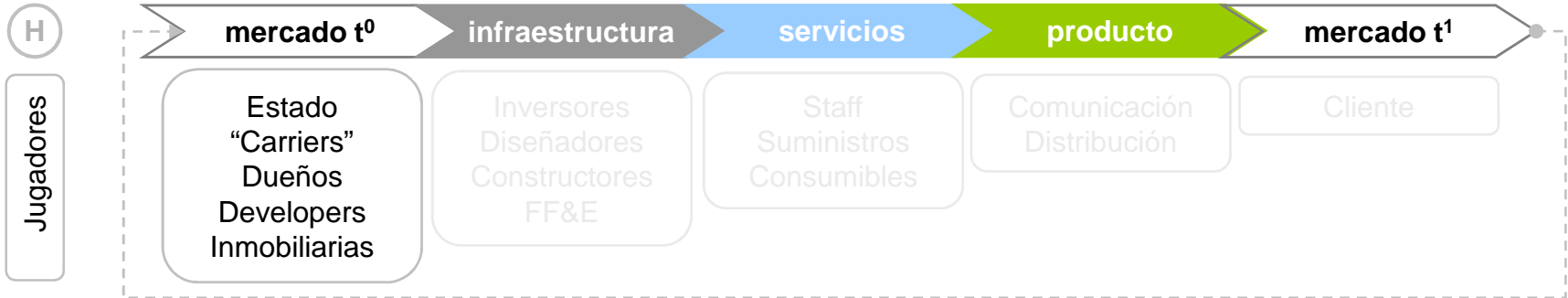
**Estrategias de abordaje**

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



El **negocio hotelero** surge a cuando uno o más individuos, a quienes sorprende la noche fuera de **casa**, deben procurarse un sitio **seguro** y **confortable** para **descansar**.

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



**Jugadores**

**Indicadores**

Demanda		Frecuencia	Previsión	Sensib. (\$)	ADR	Ocupación	Estacional.	Fidelización					Clima	Estado	Accesibilidad
	CORP	A	M B	B	A	M	B	A	●		●		B	M	
	PYME	M	M	M	M	B	B	M	●	●			M B	A	
		M	M	A	M	A	A	B		○	●		A	A	
		B	A	A	B	A	A	B	○	●	○	●	A	A	
		M B	M A	B	A	M B			○	○			M B	B	
<b>L</b>		P	A	A	B	A	A		●		●		B	B	

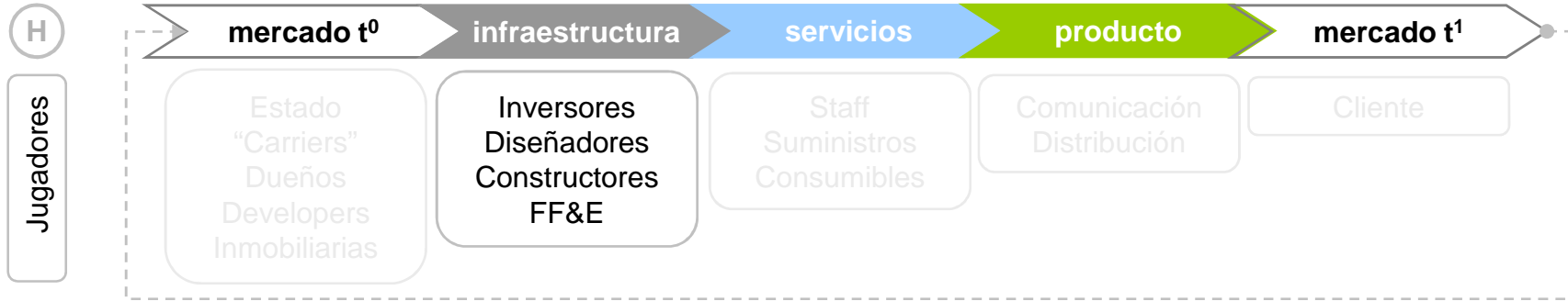
**Para tener en cuenta**

- Ocupación = Habs ocupadas/Habs totales
- ADR = Venta total/Habs ocupadas
- RevPar = Ocupación x ADR

**Reflexión**

- Identificar al cliente real
- ¿Hay hoteles sin petróleo?
- ¿Un dormitorio puede convertirse en hotel?

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



**Indicadores**

Zona	Área Operativa	Área Funcional	CAPEX	Revenue	OPEX	Estrategia
Pública	Habitaciones		B	A	B	Maximizar
	Áreas Comunes	Lobby	M	-	B	Ajustar a demanda de mercado
		F&B	M	B	A	
		MICE	B	A	A	
		Spa&Fitness	A	B	A	
		Exteriores	A	-	A	
Privada	Cocina	A	-	A	Minimizar según operación	
	Lavandería	A	B	A		
	Staff	B	-	A		
	Depósito	B	-	A		
	Máquinas	A	-	A		

### Para tener en cuenta

- Costo hotel \* = T (\$/m2) + Obra (\$/m2) + FF&E (\$/hab) + Fees (%/\$)
- ADR\*1000 >= Costo hotel/habs
- Distribución estándar

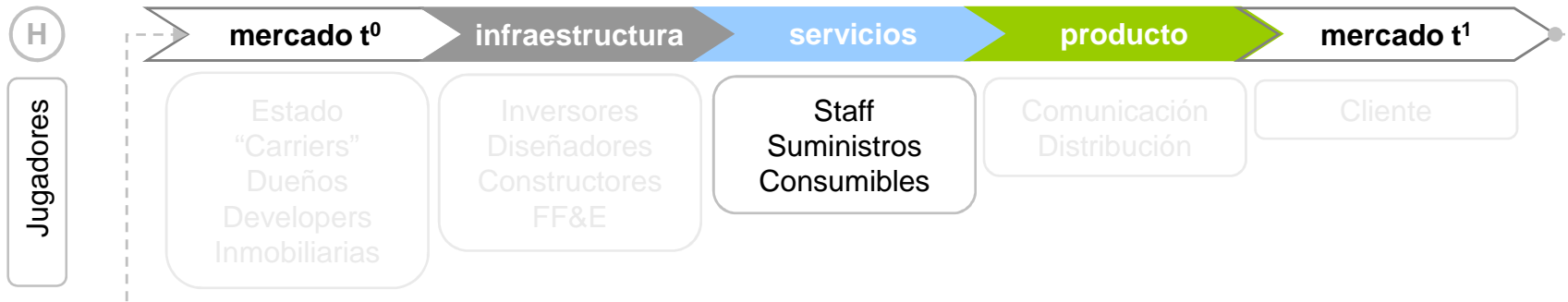


- ¡Área perdida 20%!

### Reflexión

- Financiación. Bancos. Socios. Fondos. Fideicomisos.
- ¿Oportunidad o estrategia?
- ¿Construir o comprar?
- ¿Qué compramos cuando compramos un hotel/cadena?
- ¿Cuánto cuesta el branding?
- ¿Cuál es el límite del equipamiento?
- ¿Cómo envejece un hotel?
- Flexibilidad

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



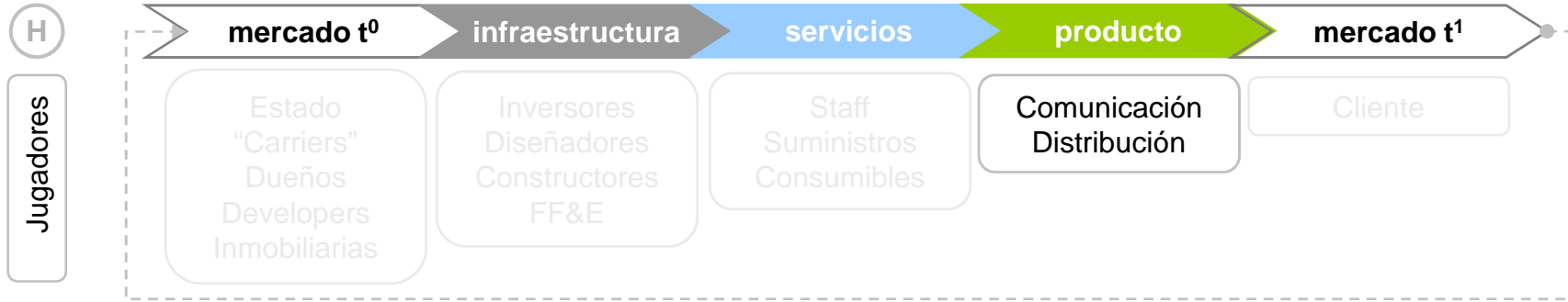
**Indicadores**

Cuenta de gestión			
Ingresos	100%	Habitaciones	70% a 90%
		MICE (alquiler de salones)	5%
		F&B	10% a 20%
		Otros	5%
Gastos	45% a 70%	Personal	20%
		Bancos	5% a 10%
		Comisiones	
		Impuestos a la operación & Seguros	
		Compras, Suministros externos & Otros gastos generales	F&B Compras Mantenimiento Contratos externos Marketing Administración Seguridad & Energía
<b>GOP (Resultado operativo)</b>			30% a 55%
Gastos de la propiedad   Alquileres			<b>DOP</b>
<b>EBITDA</b>			<b>DOP</b>

- Para tener en cuenta**
- Benchmark FTE/habitación = 35
  - Benchmark GOP = 55%
  - Estrategias de personal
    - Fijo | Variable
    - Especializado | Multi task
    - Beneficios de la red
    - Plantilla incremental
  - Management (GOP)
  - Alquiler (EBITDA)
  - Propiedad (EBT)
  - Franquicia
- Reflexión**
- ¿Puede operarse un hotel sin personal?
  - Vigencia de la estructura departamental
  - Límite de la eficiencia
  - Medio ambiente, ¿moda, moral o sentido de negocio?
  - Economías de escala (Habitaciones)
  - Economías de alcance (MICE + F&B)



# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



**Indicadores**

Demanda		Hotel unico		Cadena		
		Aislado	Integrado	Marca única	Marca por categoría	Marca por segmento
	CORP	○	○	●	●	●
	PYME	●	○	○	directo	●
	MCI	○	○	●	●	●
		○	○	●	●	●
	salud	●	○			
	L	●	○	○		

*Note: A dashed circle highlights the CORP and PYME rows in the 'Hotel unico' section. A dashed oval highlights the 'salud' and 'L' rows. A shaded area covers the 'Cadena' section for the first four rows, with 'intermediado' written across it.*

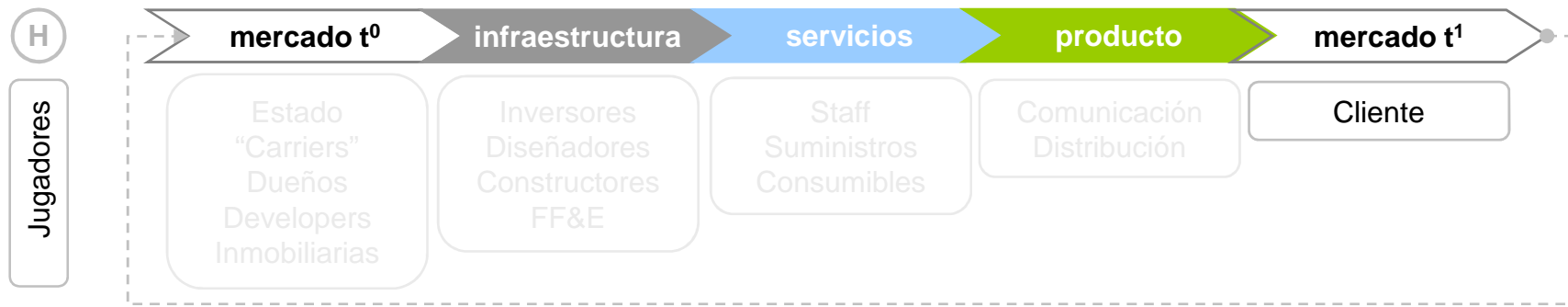
### Para tener en cuenta

- Corporativo multinacional. Oportunidad de distribución directa, con amplio margen y alta tasa de repetición.
- PYMES, Salud, Formación. Segmentos en desarrollo con amplio potencial
- MCI & Tour&Travel. Segmentos altamente intermediados, con gran poder de negociación mayorista
- Internet como gran actor en la industria.
- Del B2B2C al B2C

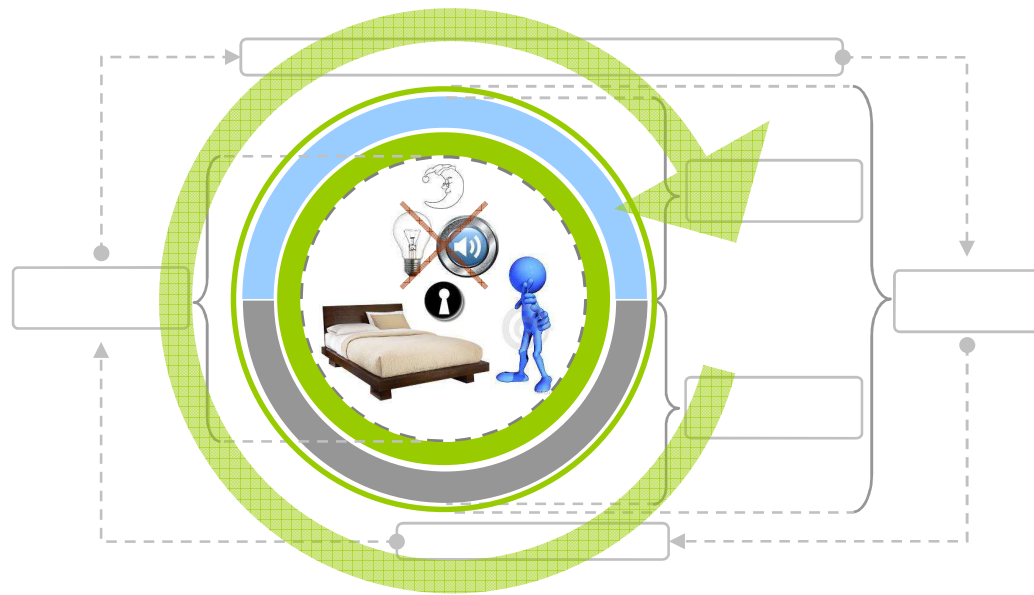
### Reflexión

- Del hotel único a la cadena.
- Crecimiento orgánico o por fusión y adquisición
- Abordaje de la cadena al nicho
- Abordaje del hotel único al "main stream"

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



Indicadores



### Para tener en cuenta

- Precio, valor, revenue management
  - El aprendizaje de las líneas aéreas
- Comoditización de la industria
- Diferenciación
- Inteligencia de negocio
  - CRM
  - Control de calidad
- The ultimate question
  - Volverás?
  - Nos recomendarás?
  - Por qué nos van a recordar?

### Reflexión

- El cliente como fuente inagotable de información
- ¿Hacia donde va el mercado?
- De la RACK a la BAR

# Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje



**¡Muchas gracias!**