

Introducción

El negocio

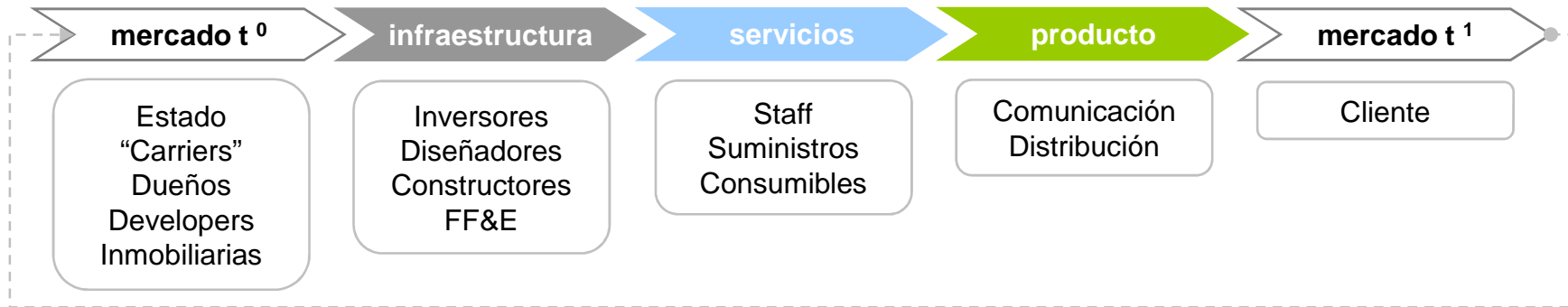
El enfoque inmobiliario

El enfoque operativo

Estrategias de abordaje

UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro** y **confortable**, para descansar fuera de casa



UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro** y **confortable**, para **descansar fuera de casa**



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	
	MCI	M	M	A	M	A	A	B		○	●		A	A	
		B	A	A	B	A	A	B	○	●	○	●	A	A	
	salud	M B	M A	B	A	M B			○	○			M B	B	
	L	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?

UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro** y **confortable**, para **descansar fuera de casa**



Zona	Área Operativa	Área Funcional	CAPEX	Venta	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 (%/\$)
- $ADR * 1000 \geq \text{Costo hotel/habs}$
- 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

UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro** y **confortable**, para **descansar fuera de casa**



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 Comisiones	5% a 10%
		Impuestos a la operación & Seguros	
		Compras, Suministros externos & Otros gastos generales	F&B Compras Mantenimiento Contratos externos Marketing Administración Seguridad & Energía
GOP (Resultado operativo)			30% a 55%
Gastos de la propiedad Alquileres			DOP
EBITDA			DOP

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)

UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro** y **confortable**, para **descansar fuera de casa**



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

Note: A dashed box encloses the top two rows of the table. A shaded area covers the 'Cadena' columns for the 'CORP' and 'PYME' rows. The word 'intermediado' is written across the shaded area.

Para tener en cuenta

- Corporativo multinacional. Oportunidad de distribución directa. Amplio margen y alta 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

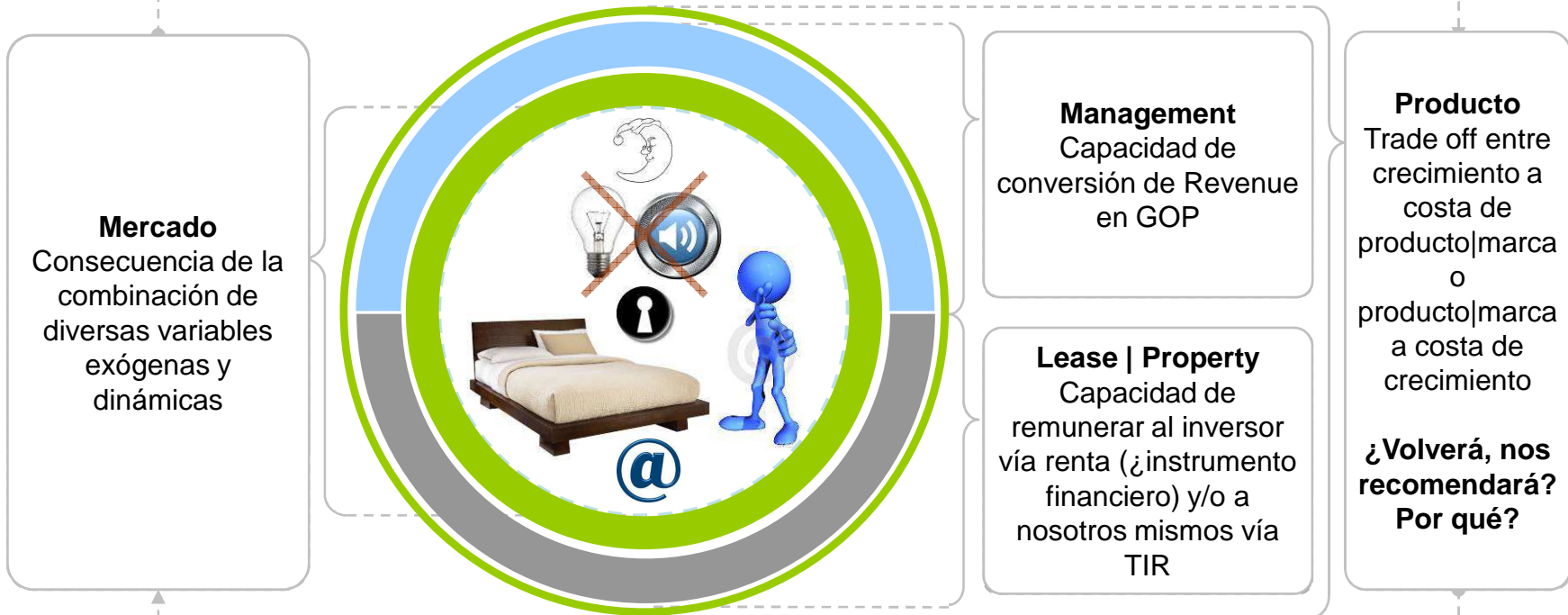
- Del hotel único a la cadena.
- Crecimiento orgánico o por fusión y adquisición
- Abordaje de la cadena al nicho
- Abordaje del hotel único al "main stream"

UCEMA 20121128 Aproximación al negocio hotelero. Estrategias de abordaje.

Hay **negocio hotelero** si uno o más individuos, requieren un sitio **seguro y confortable**, para descansar fuera de casa



Grado de cumplimiento ¿Quién elige a quién? ¿Diferenciación?



Promesa de valor ¿Crecemos donde queremos, o donde podemos? CRM | Calidad



¡Muchas gracias!