

ESTRATEGIAS DE HOTELES URBANOS ESPAÑÓLES Y EUROPEOS ANTE EL LOW COST III Estudio

Autores:

Dr. Mar Vila,
Profesora Departamento Control y Dirección Financiera,
Directora Centro Dirección Turística, ESADE

Dr. Josep-Francesc Valls,
Profesor catedrático Departamento Dirección de Marketing y Centro Dirección
Turística, ESADE

Dr. Gerard Costa,
Profesor Departamento Dirección de Marketing, ESADE

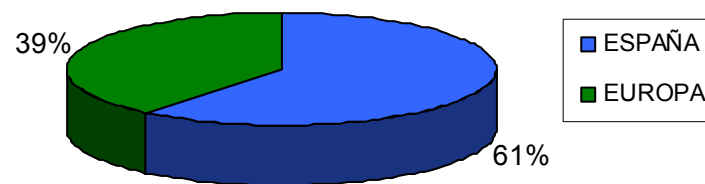
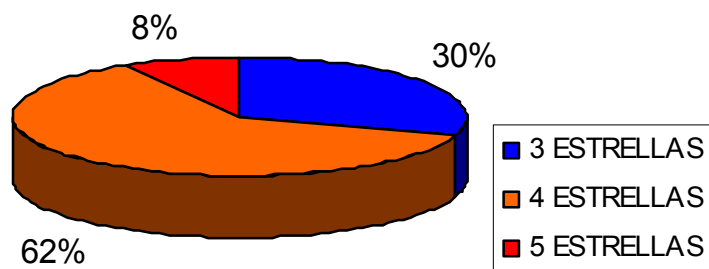
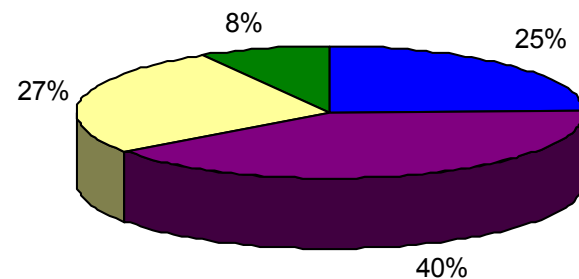
Assistant Research: Marta Carrió

Muestra

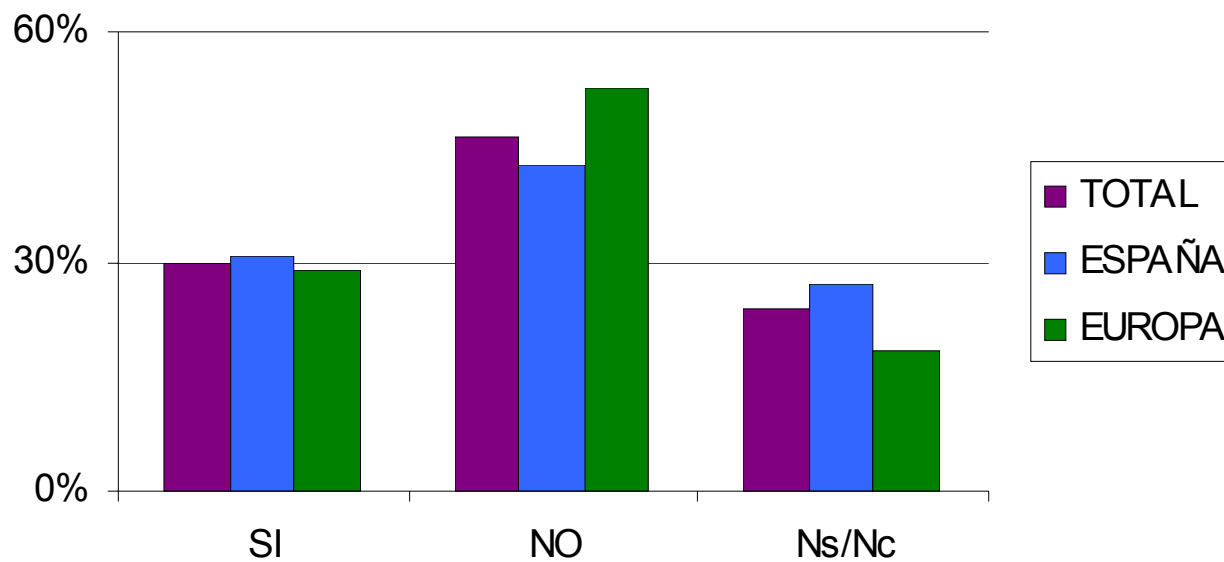
Investigación cuantitativa: encuesta preguntas cerradas

7 Hoteles urbanos asociados a Keytel

Países: España, Alemania, Suiza, Portugal, Italia, Finlandia, Andorra, Bélgica, Turquía, Francia, República Checa.

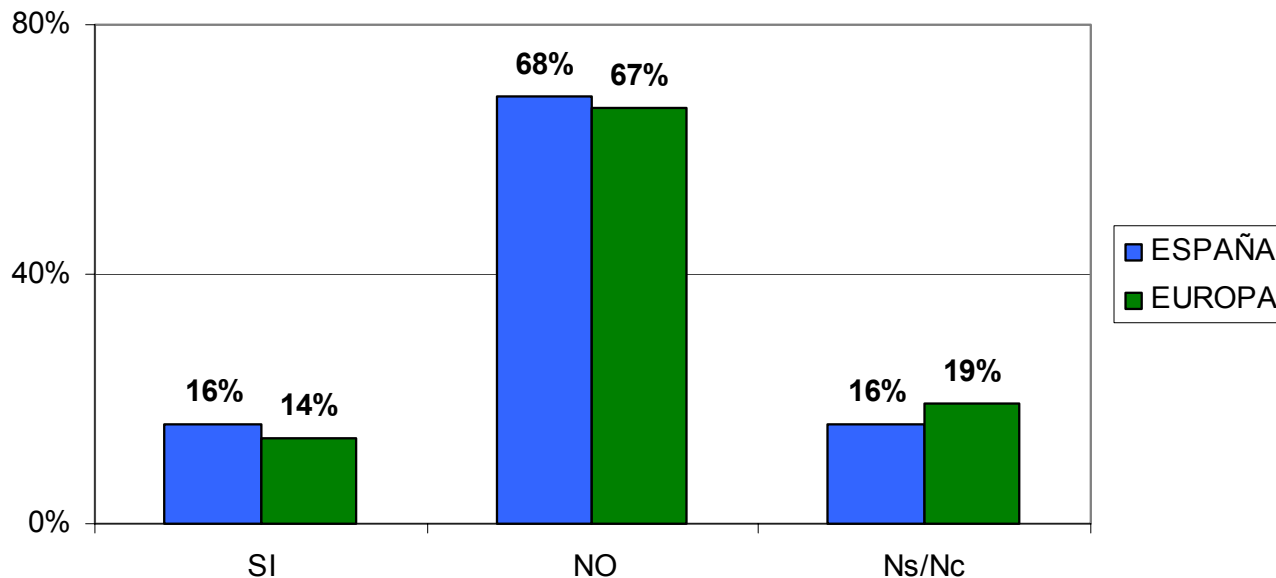


¿Los precios medios han superado la inflación en 2002-2006?



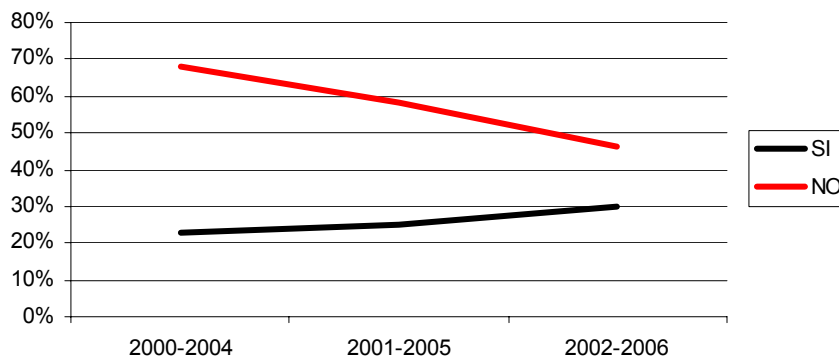
¿Se cumplen las expectativas del año anterior?

En 2006: ¿Habrá que bajar precios en el futuro?

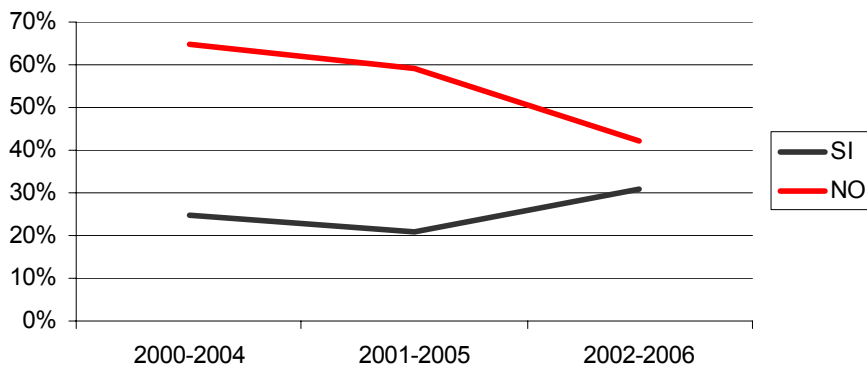


Evolución precios medios respecto inflación (17.5%)

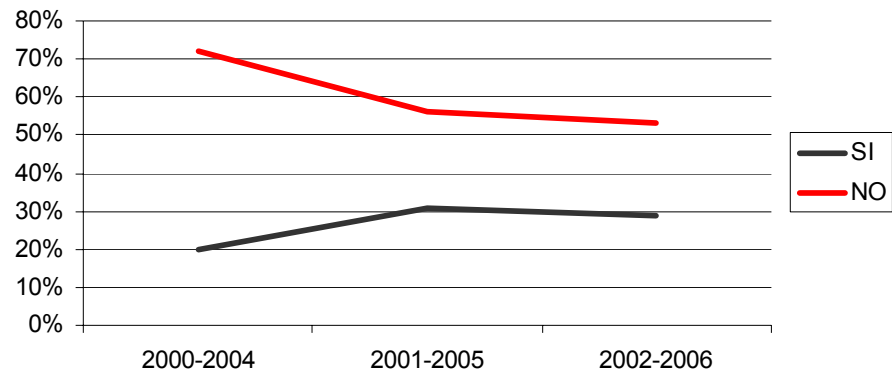
TOTAL



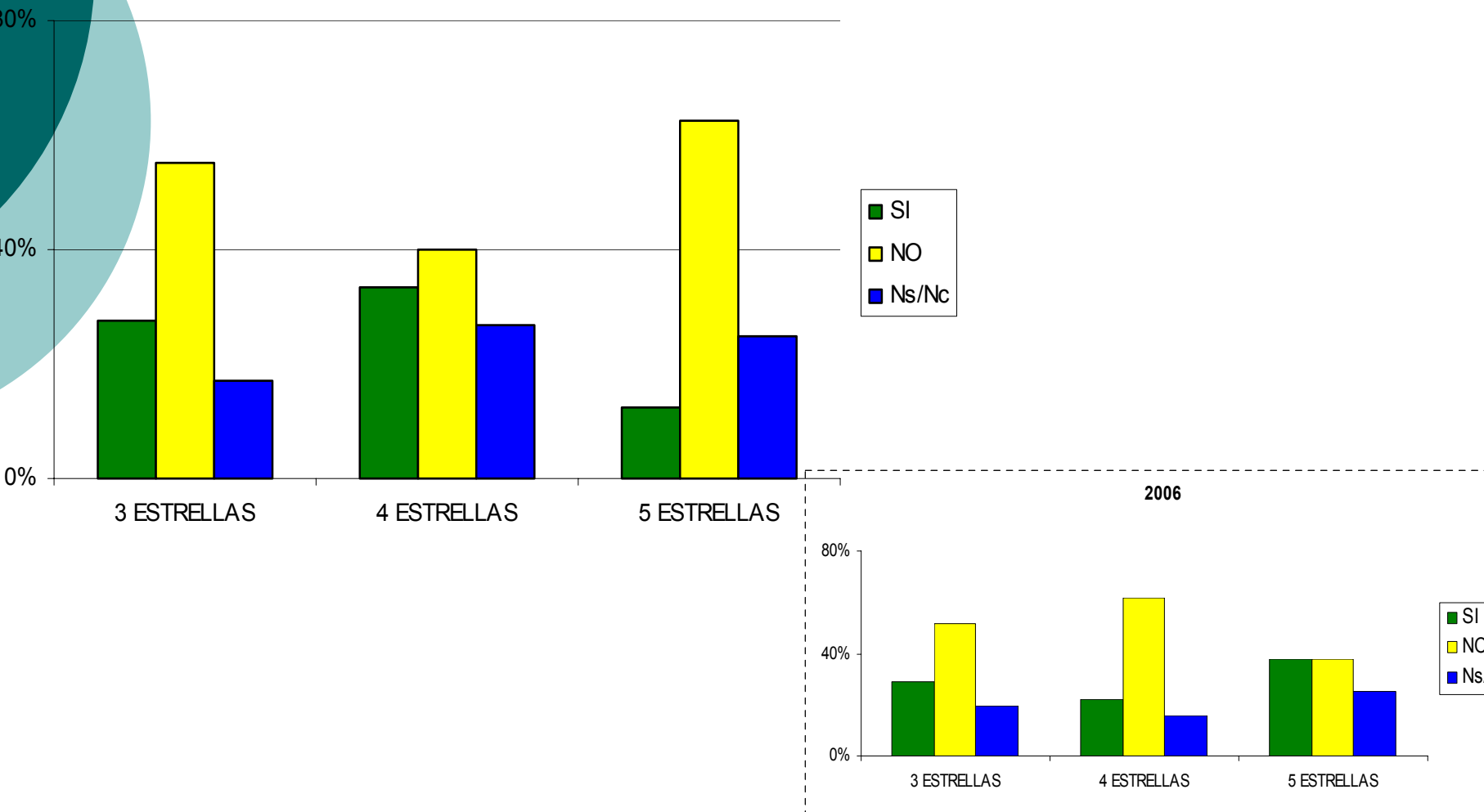
ESPAÑA



EUROPA

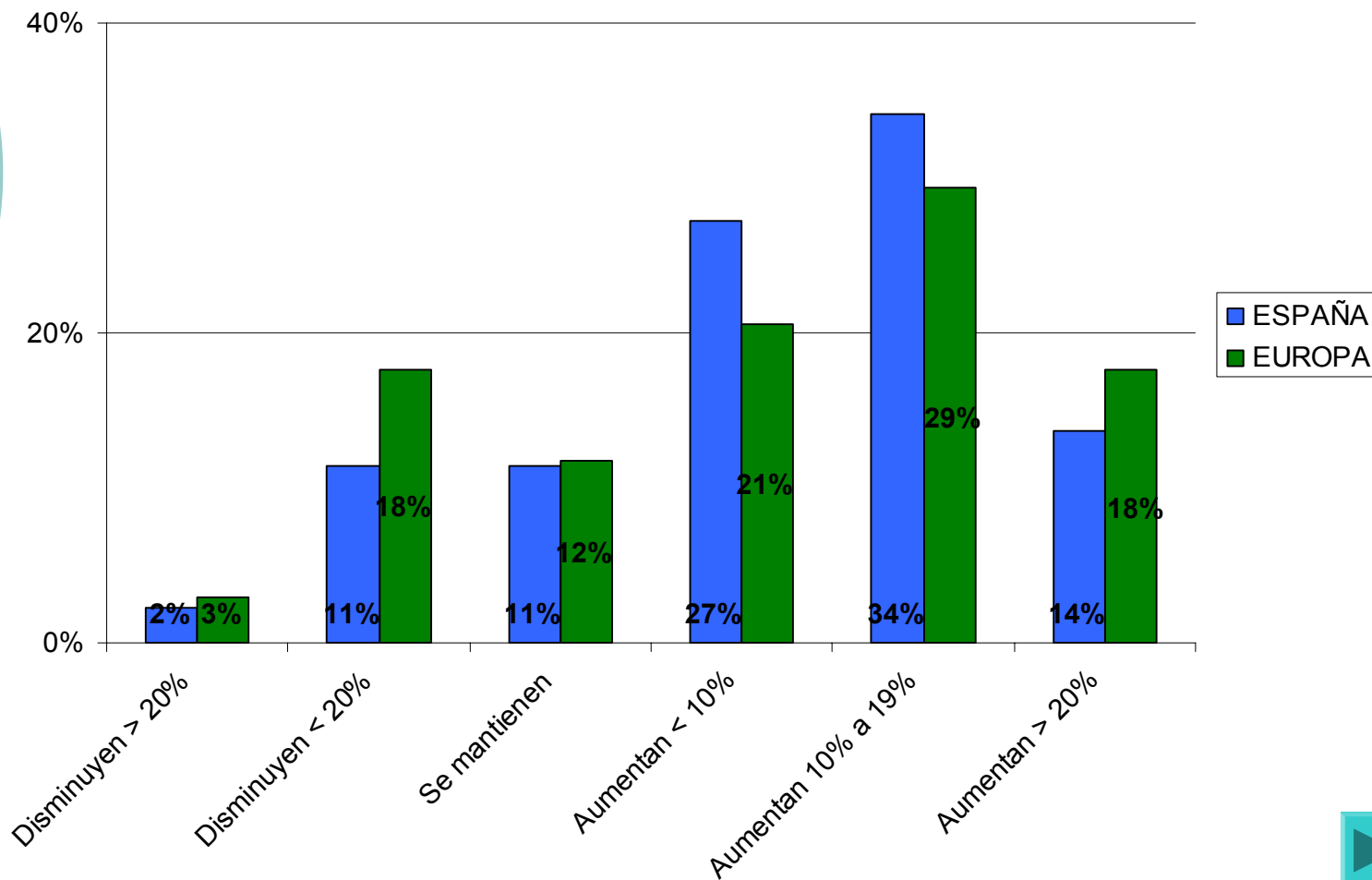


¿Los precios medios han superado la inflación en 2002-2006? Categorías

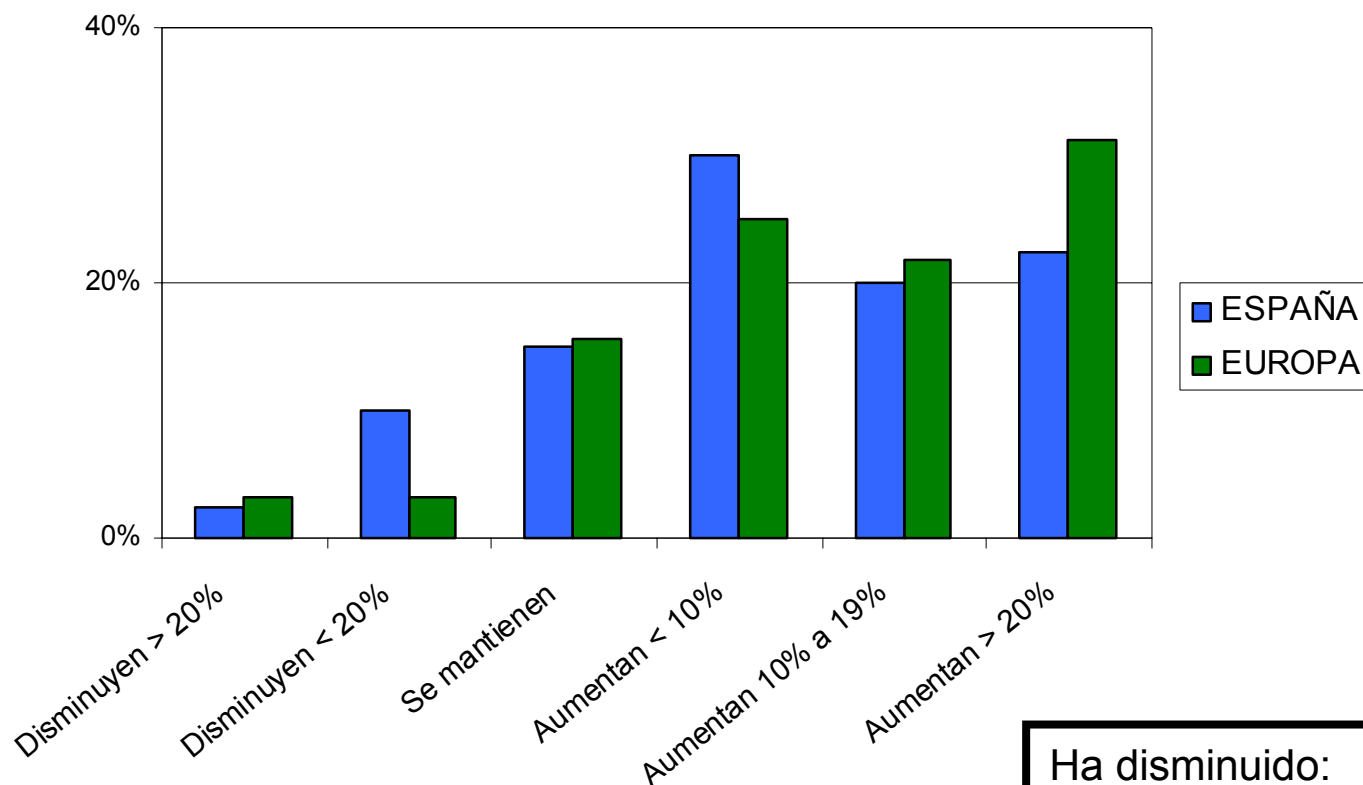


Variación de precios 2002-2006

Valores nominales

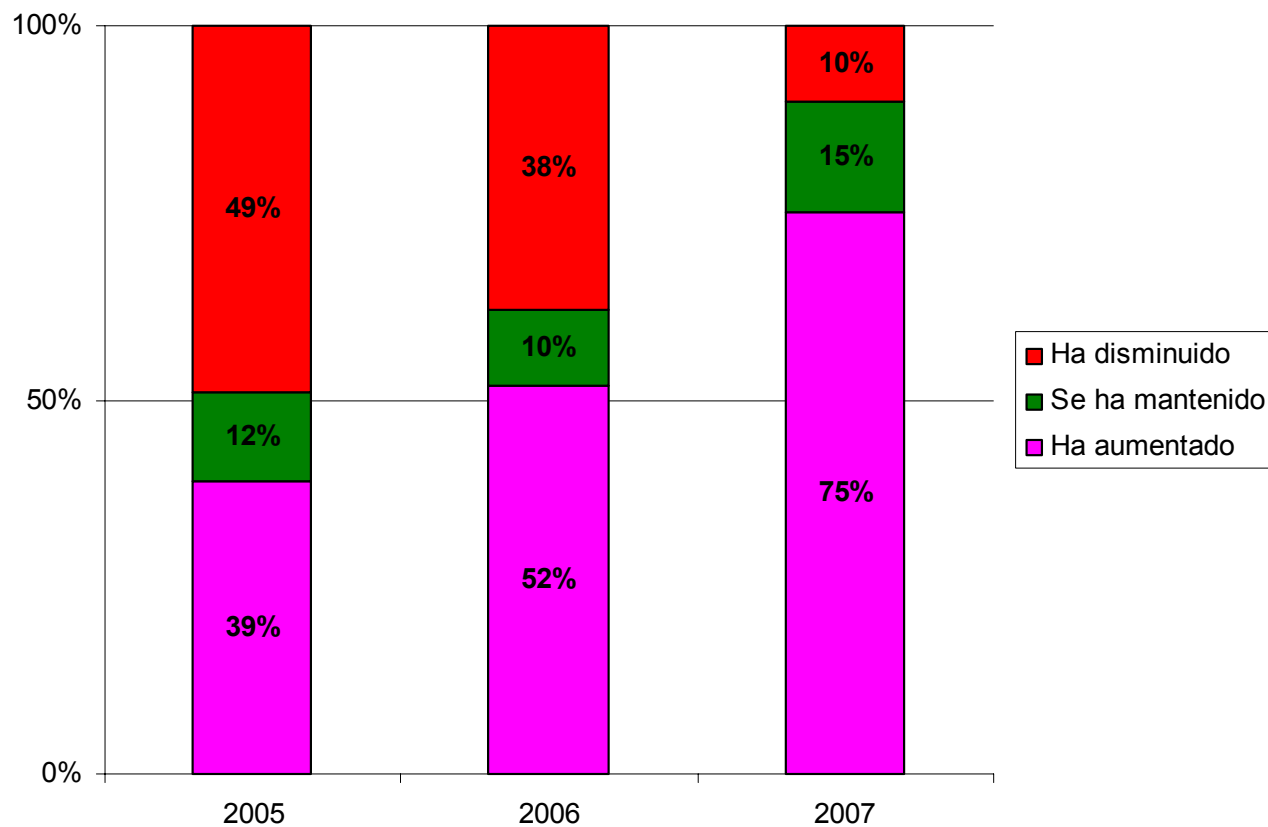


Variación del RevPar 2002-2006

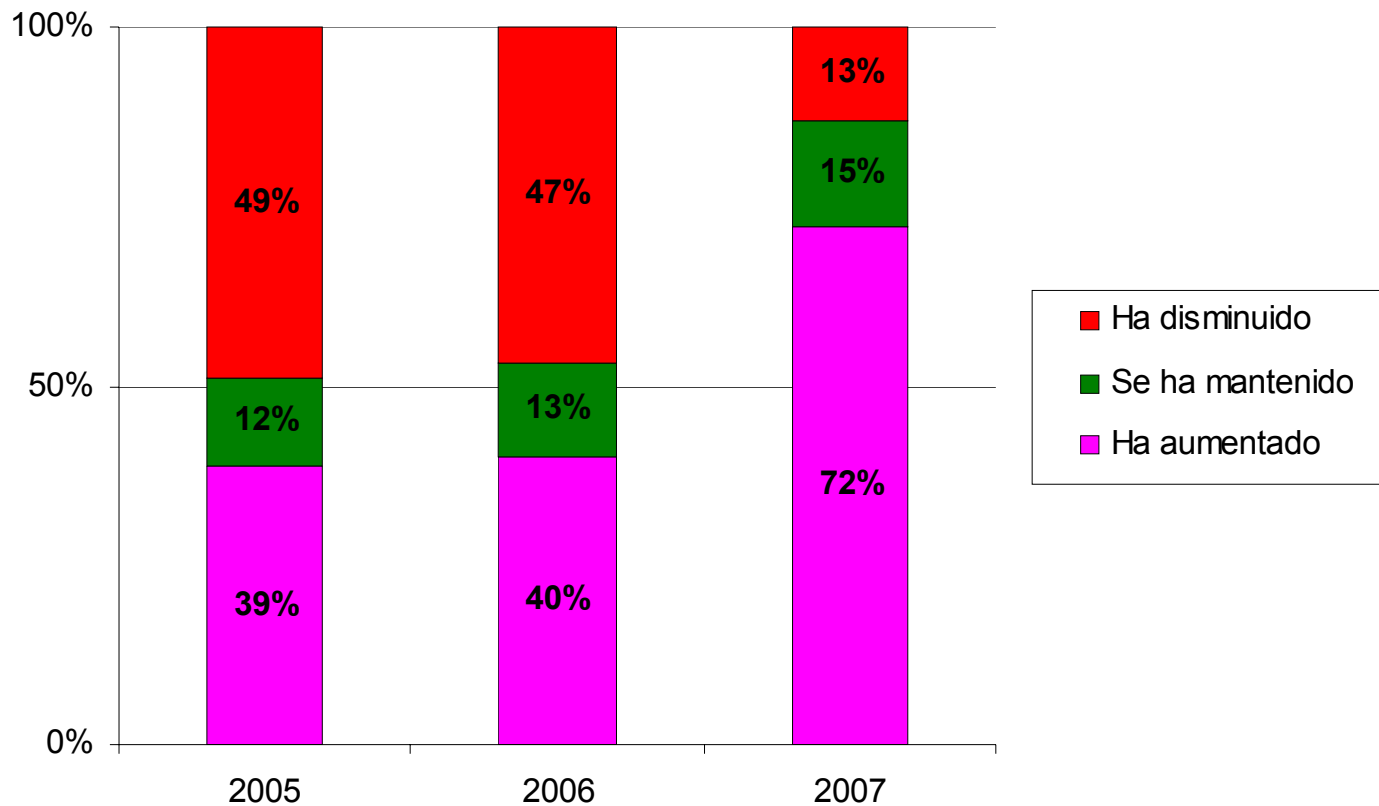


Ha disminuido:	10 %
Se ha mantenido:	15 %
Ha aumentado:	75%

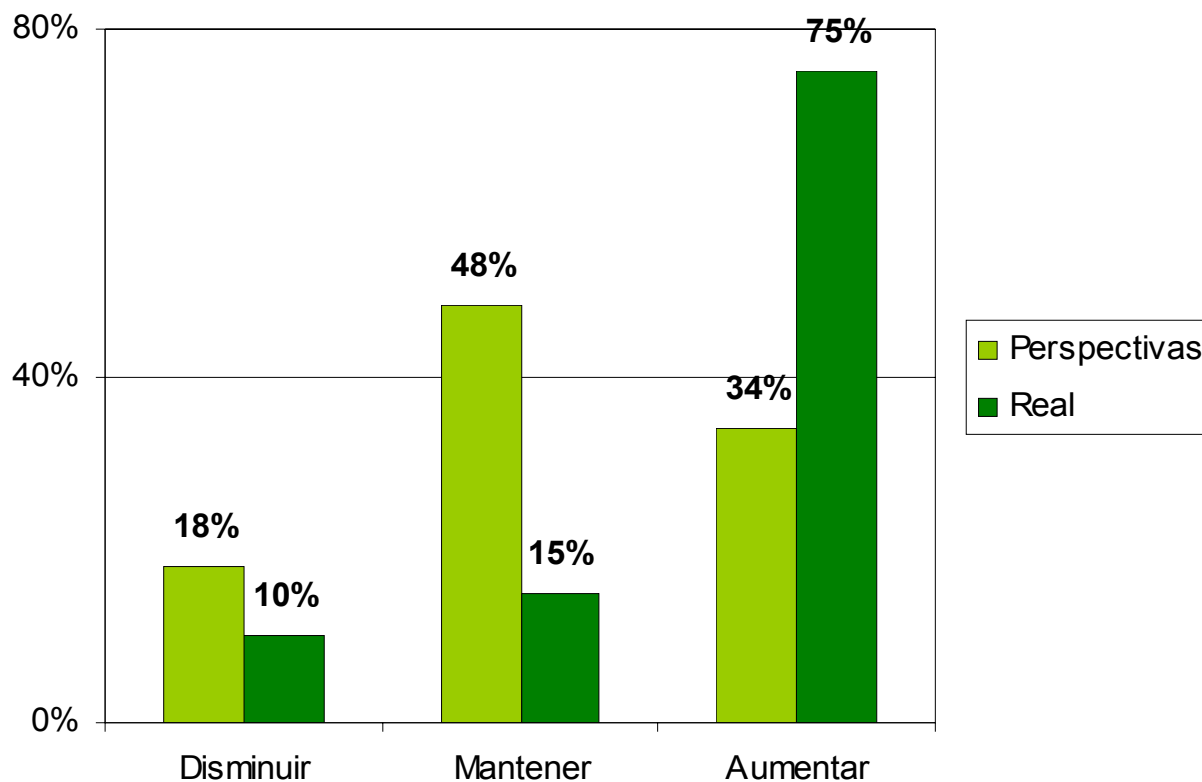
Evolución RevPar



Evolución RevPar España

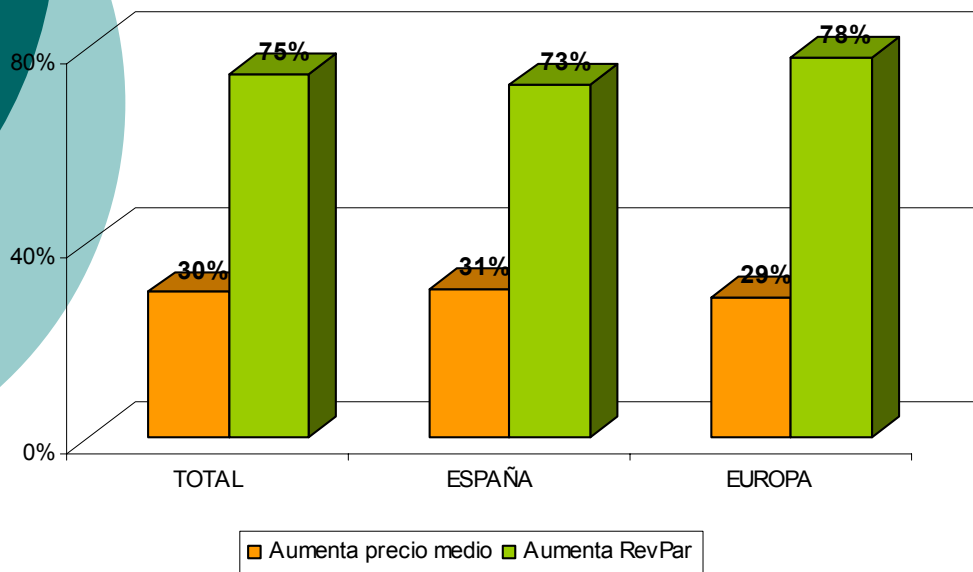


¿Se cumplen las expectativas del año anterior?



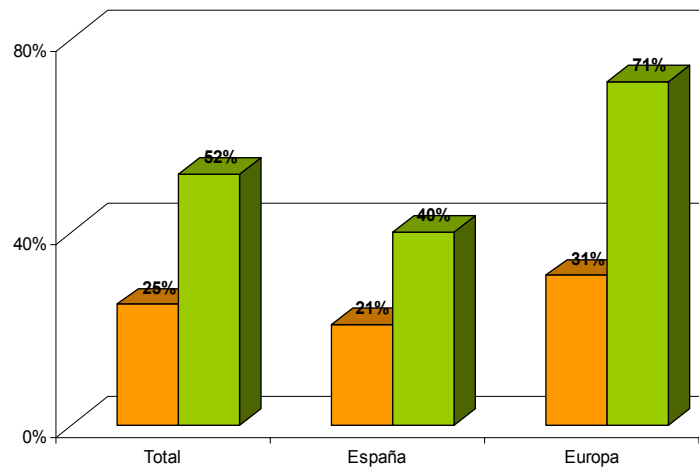
La ocupación mejora la evolución del RevPar

2007



Fuente ESADE-Keytel, 2007

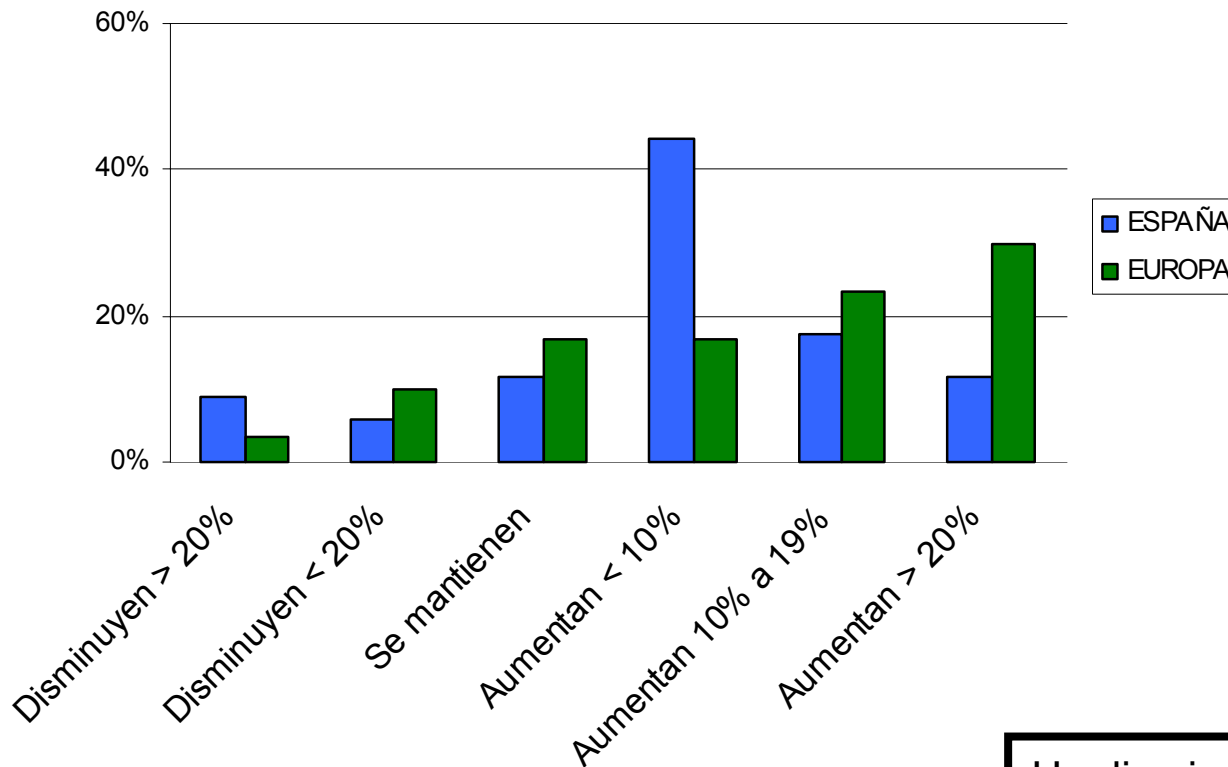
2006



Fuente ESADE-Keytel, 2006



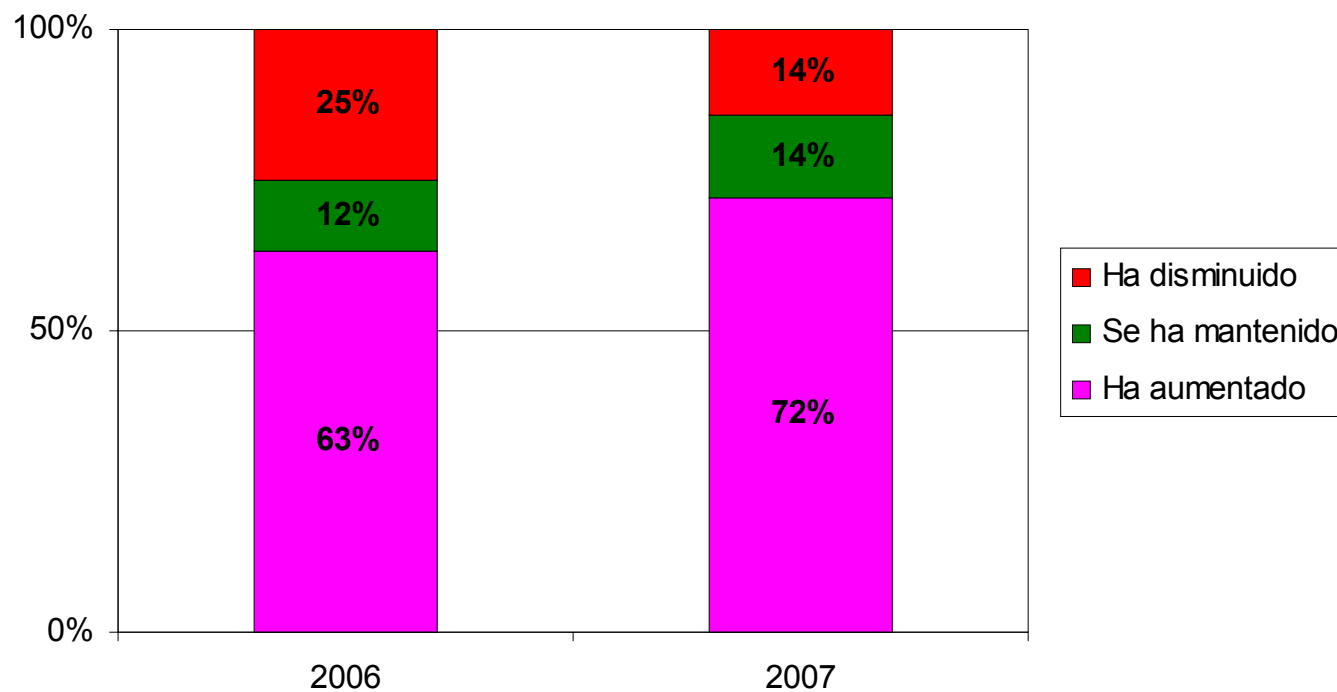
Variación del GOP en 2002-2006



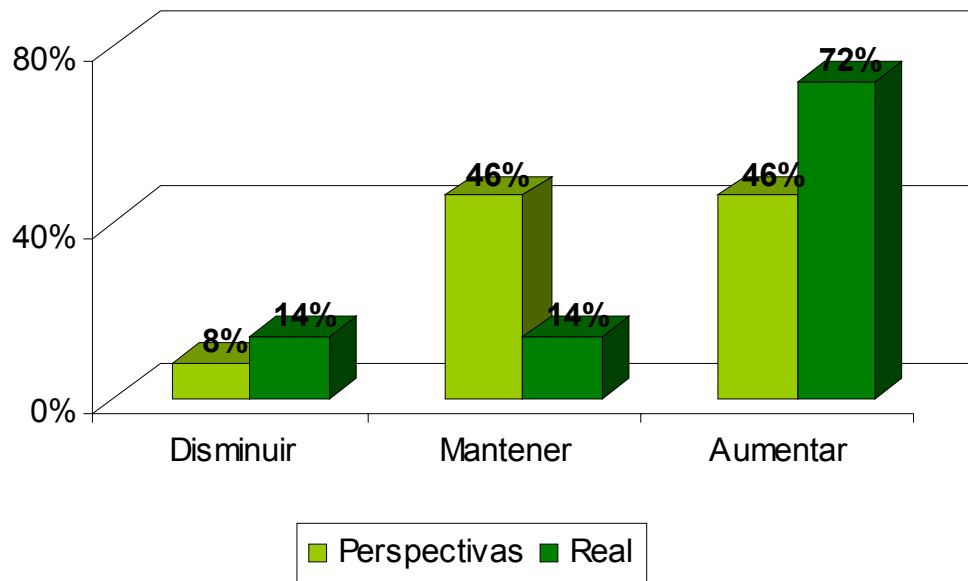
Ha disminuido:	14%
Se ha mantenido:	14%
Ha aumentado:	72%

Variación del GOP

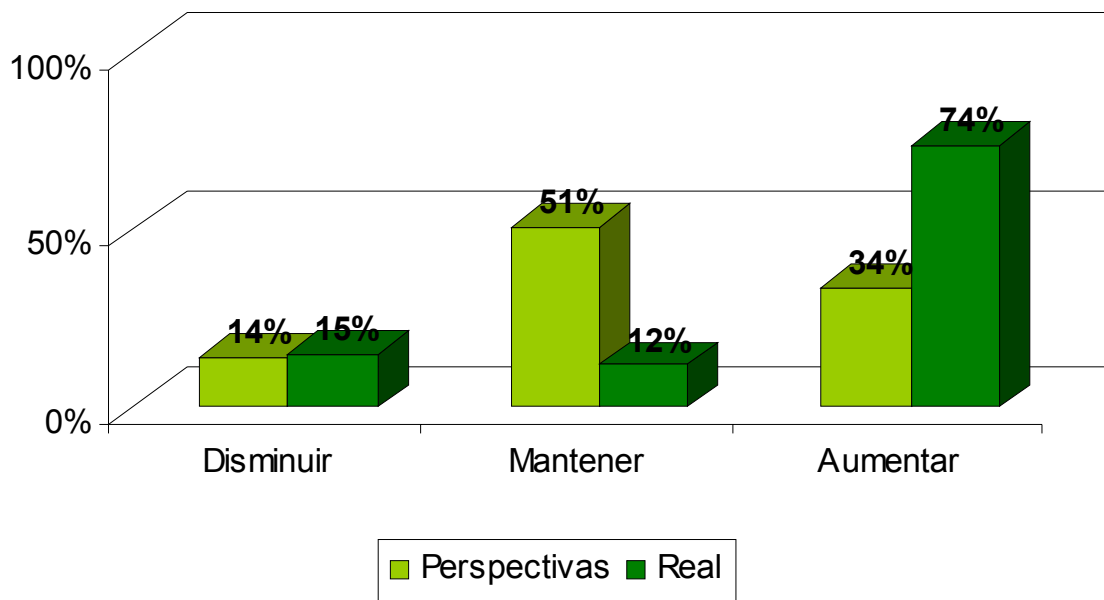
Evolución



¿Se cumplen las expectativas del año anterior?

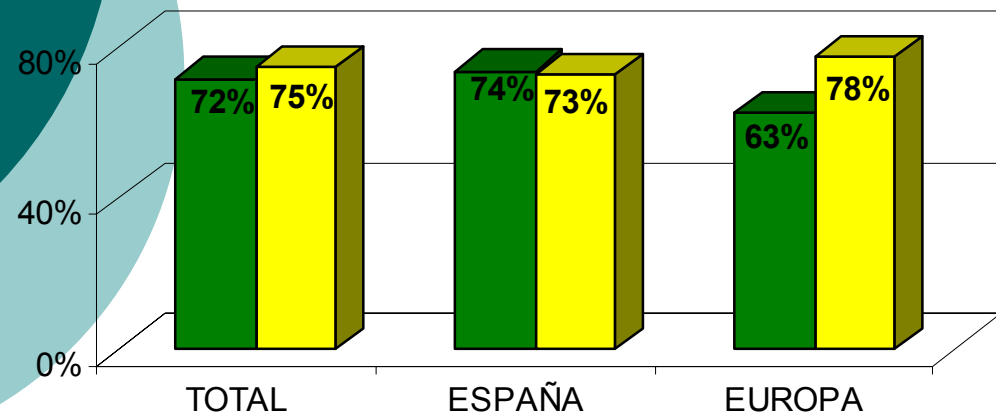


En España, el GOP supera las expectativas del año anterior



Comportamiento estable de los costes de explotación

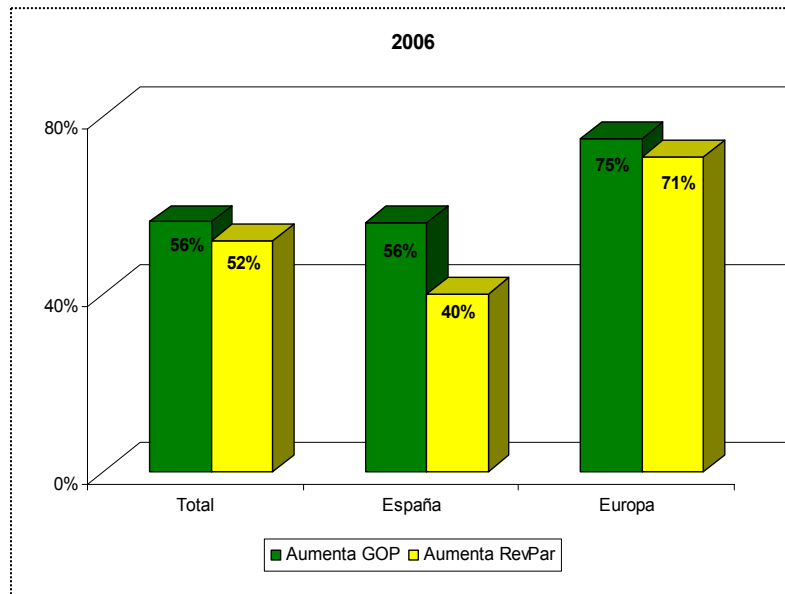
2007



■ Aumenta GOP ■ Aumenta RevPar

ente ESADE-Keytel, 2007

2006

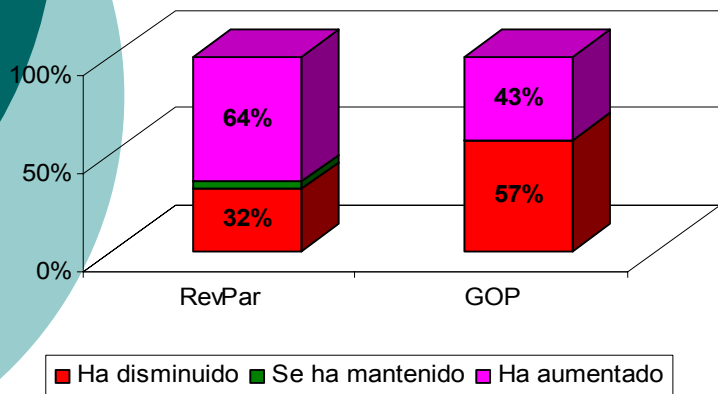


■ Aumenta GOP ■ Aumenta RevPar

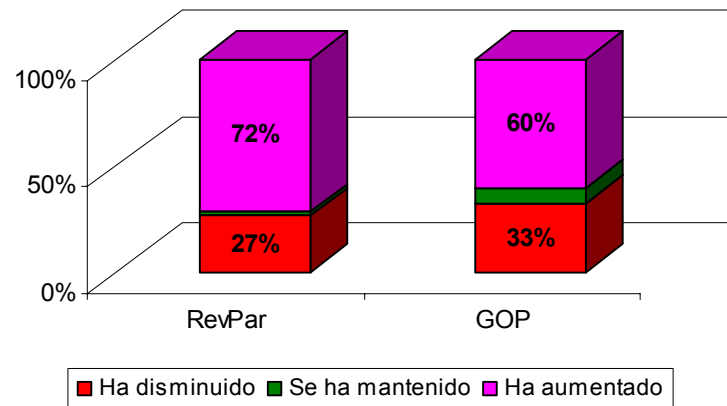


Variación de RevPar y GOP 2002-2006 Categorías

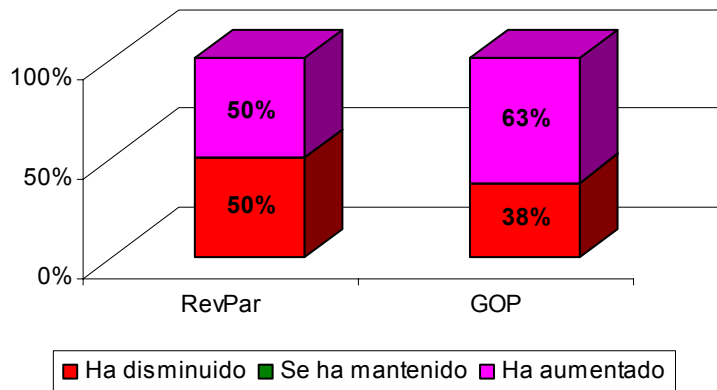
3 ESTRELLAS



4 ESTRELLAS

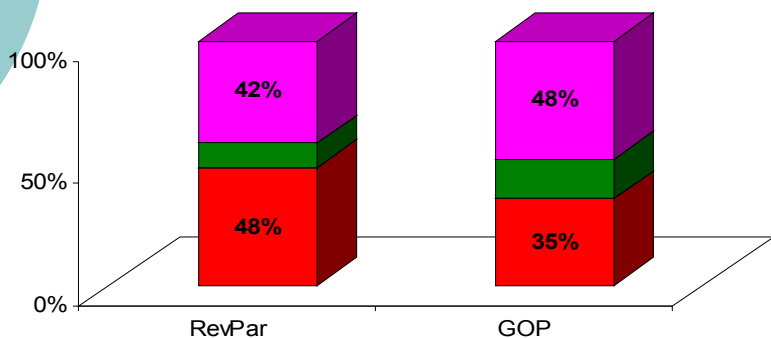


5 ESTRELLAS

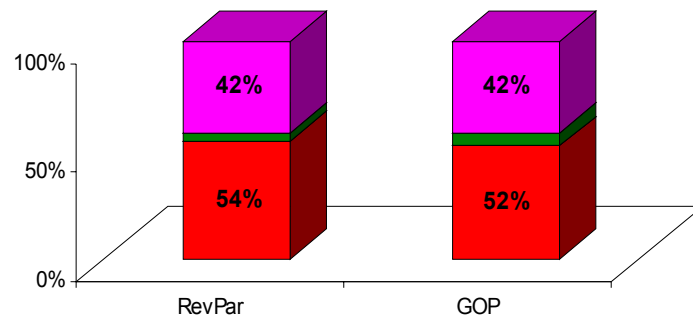


Variación de RevPar y GOP 2001-2005 Categorías

3 ESTRELLAS

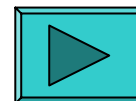
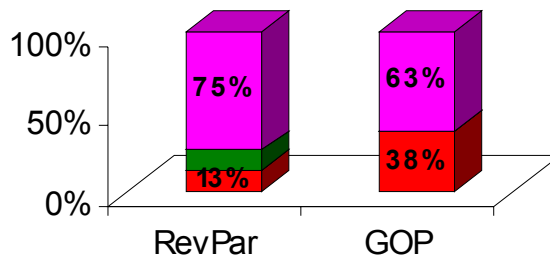


4 ESTRELLAS

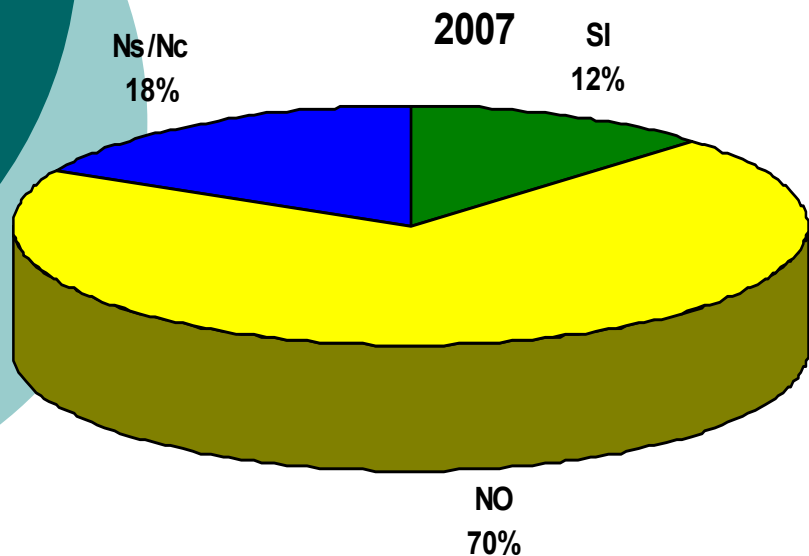


■ Ha disminuido ■ Se ha mantenido ■ Ha aumentado

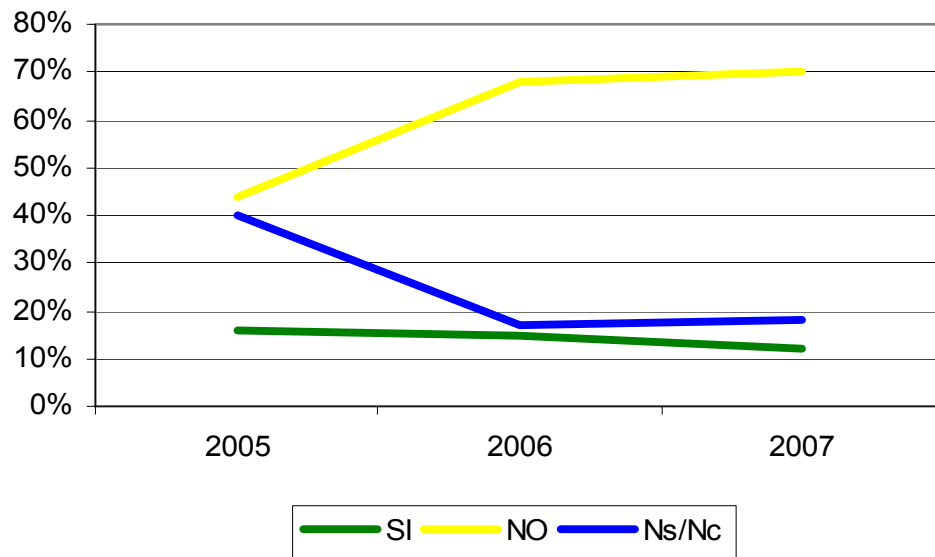
5 ESTRELLAS



¿Habrá que bajar precios en el futuro?

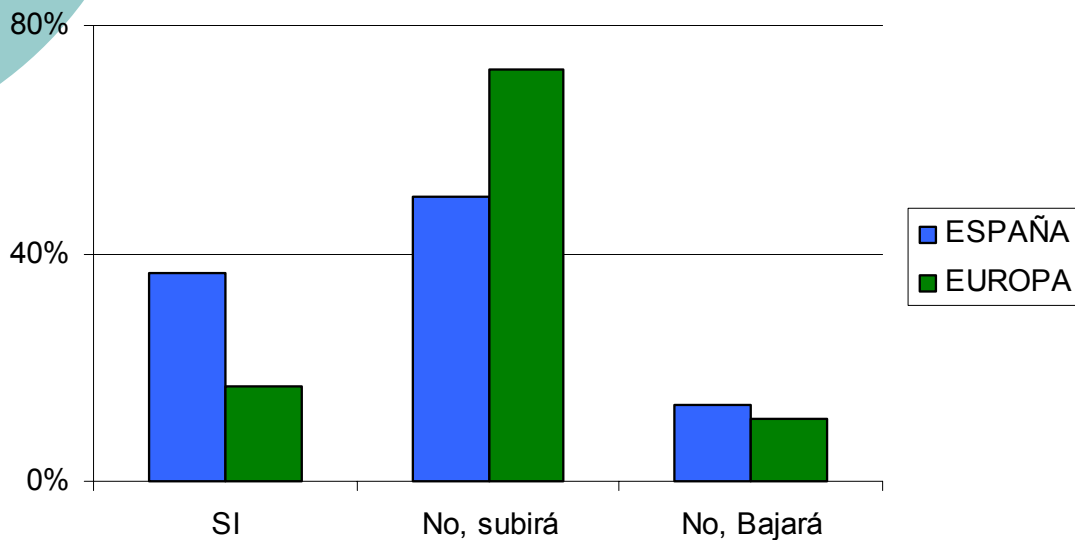
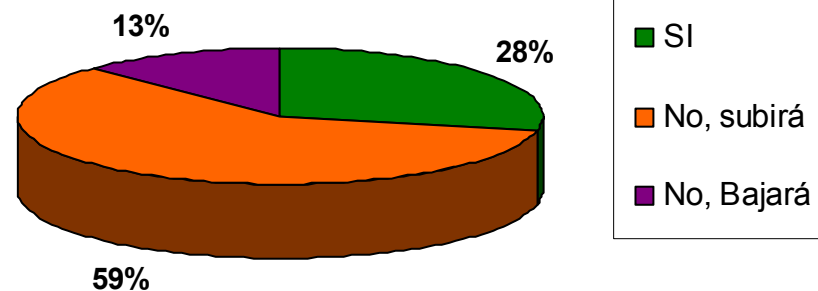


Fuente ESADE-Keytel, 2007



Fuente ESADE-Keytel, 2005 - 2006 - 2007

¿Podrá mantener el RevPar en el futuro?

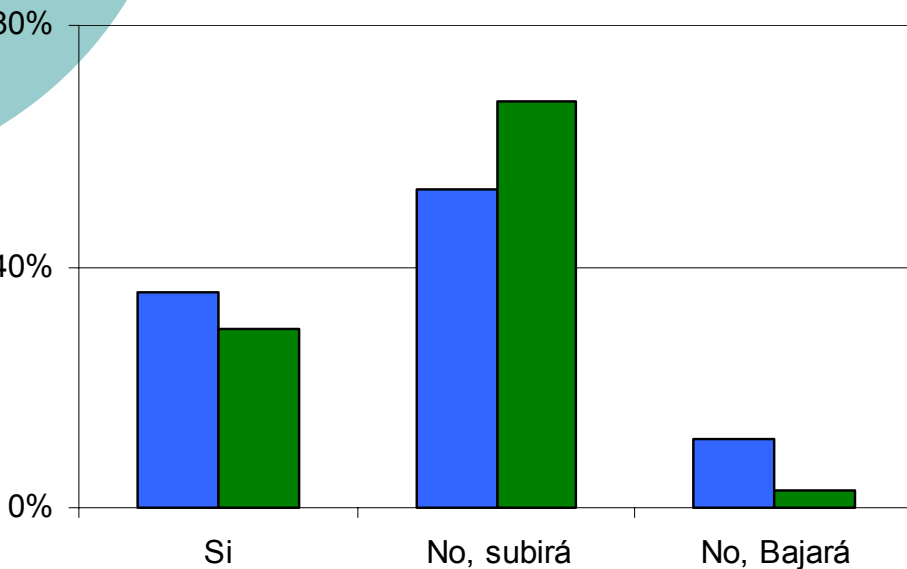
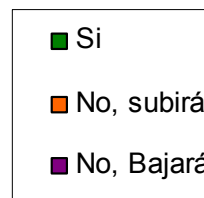
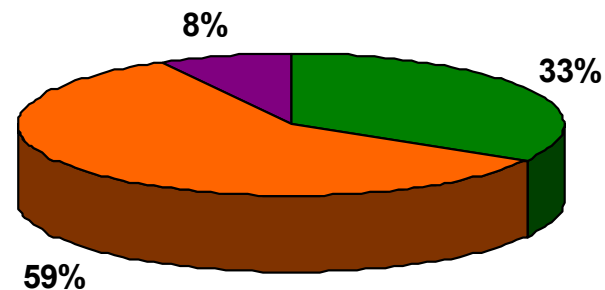


¿Podrá mantener el RevPar en el futuro?

Evolución

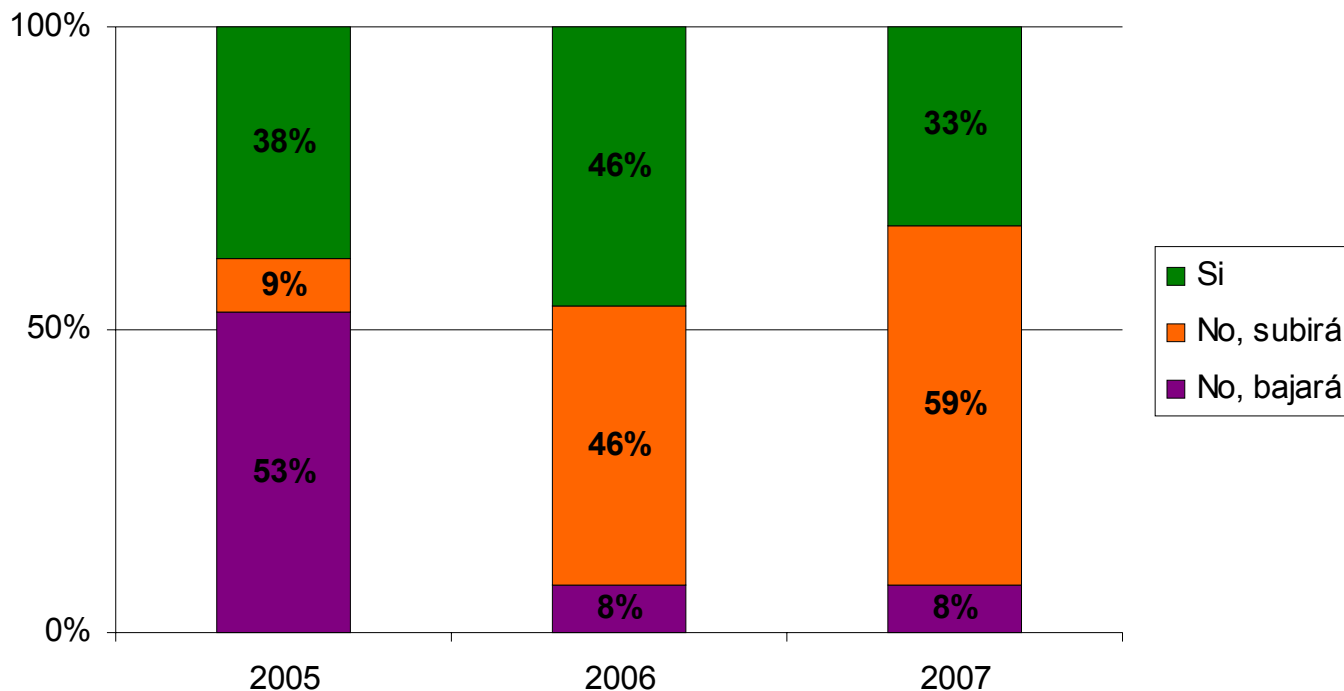


¿Podrá mantener el GOP en el futuro?



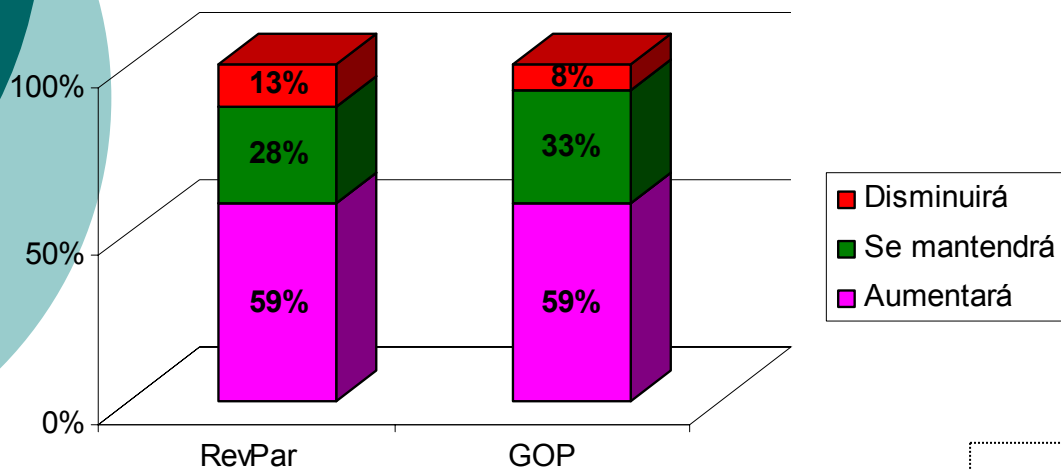
¿Podrá mantener el GOP en el futuro?

Evolución



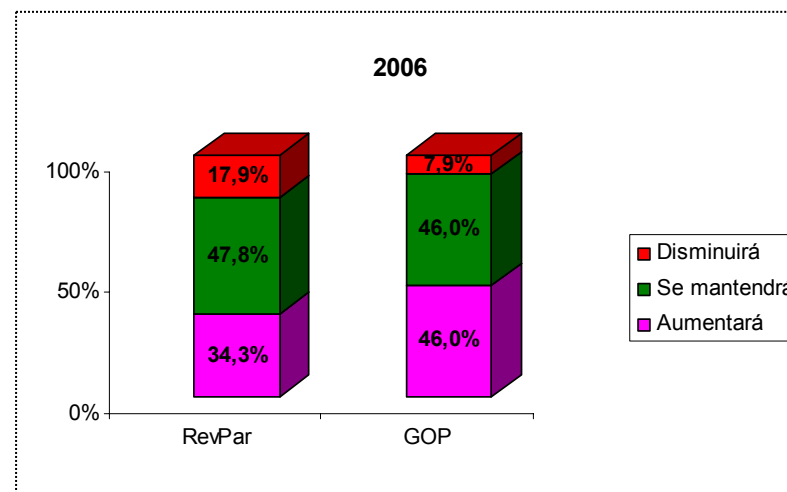
Evolución futura RevPar y GOP

2007



- Disminuirá
- Se mantendrá
- Aumentará

2006



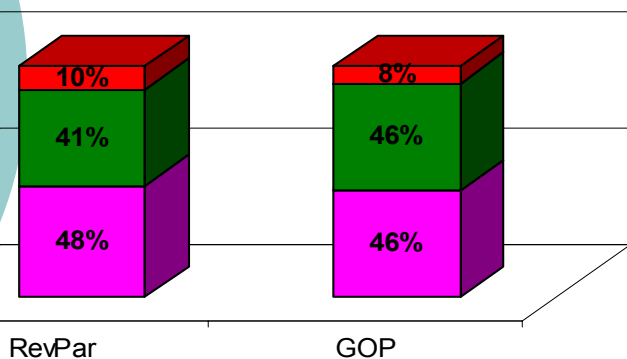
- Disminuirá
- Se mantendrá
- Aumentará

Fuente ESADE-Keytel, 2007

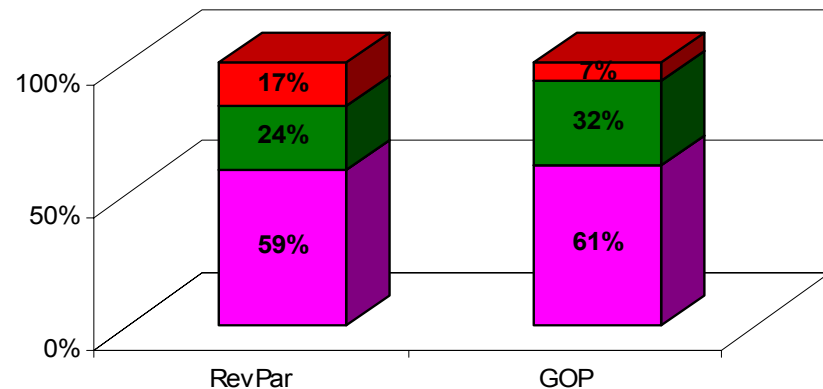
Fuente ESADE-Keytel, 2006

Evolución futura RevPar y GOP Categorías

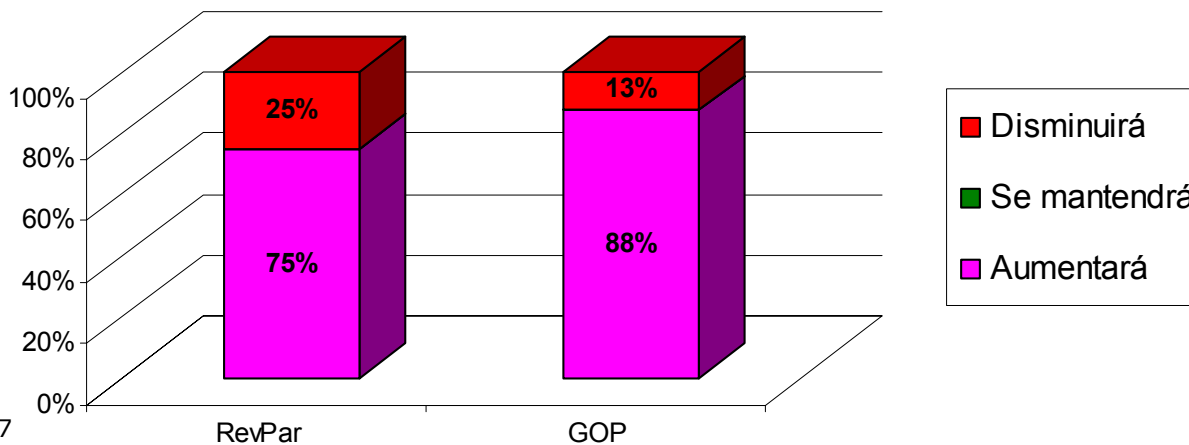
3 ESTRELLAS



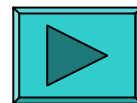
4 ESTRELLAS



5 ESTRELLAS

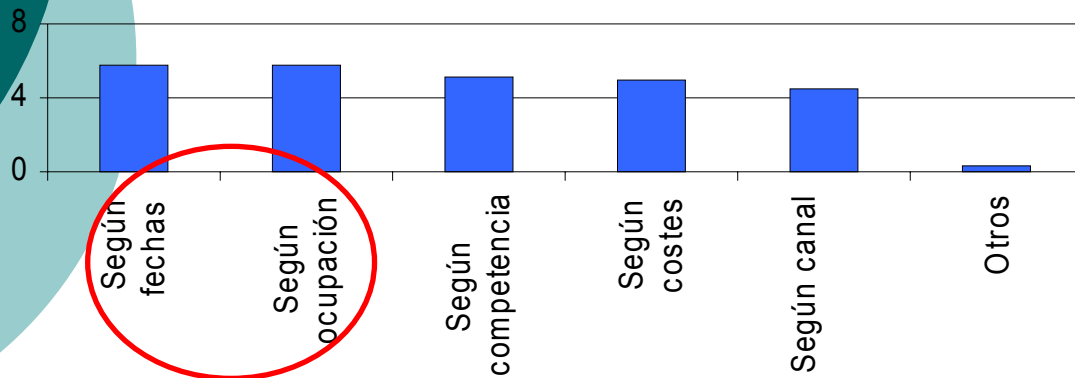


- Disminuirá
- Se mantendrá
- Aumentará

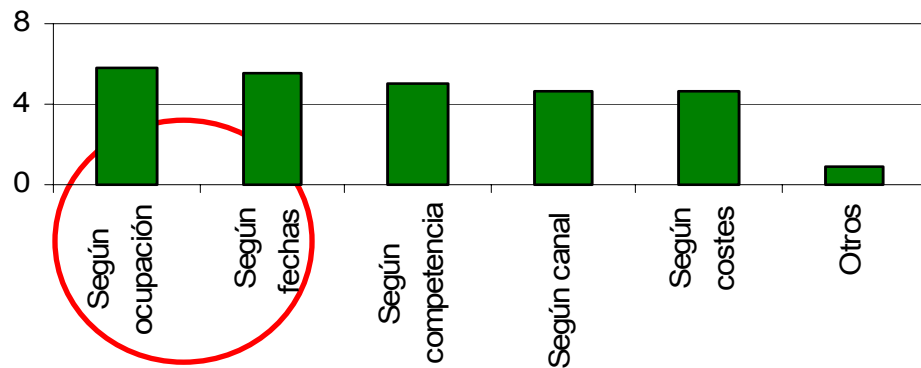


Estrategias de fijación de precios

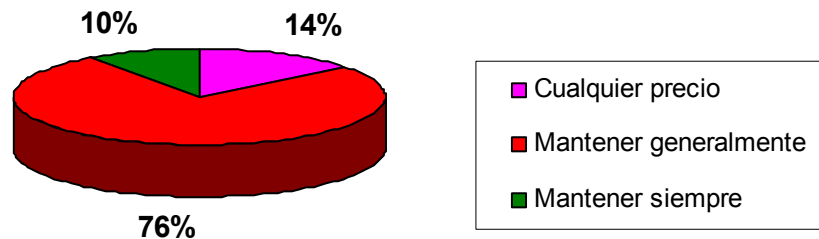
ESPAÑA



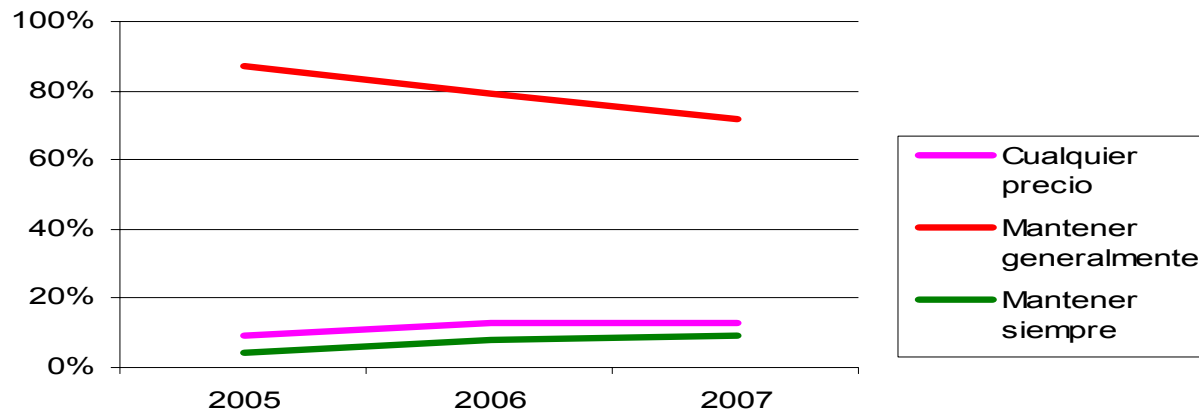
EUROPA



Estrategia de fijación de precios



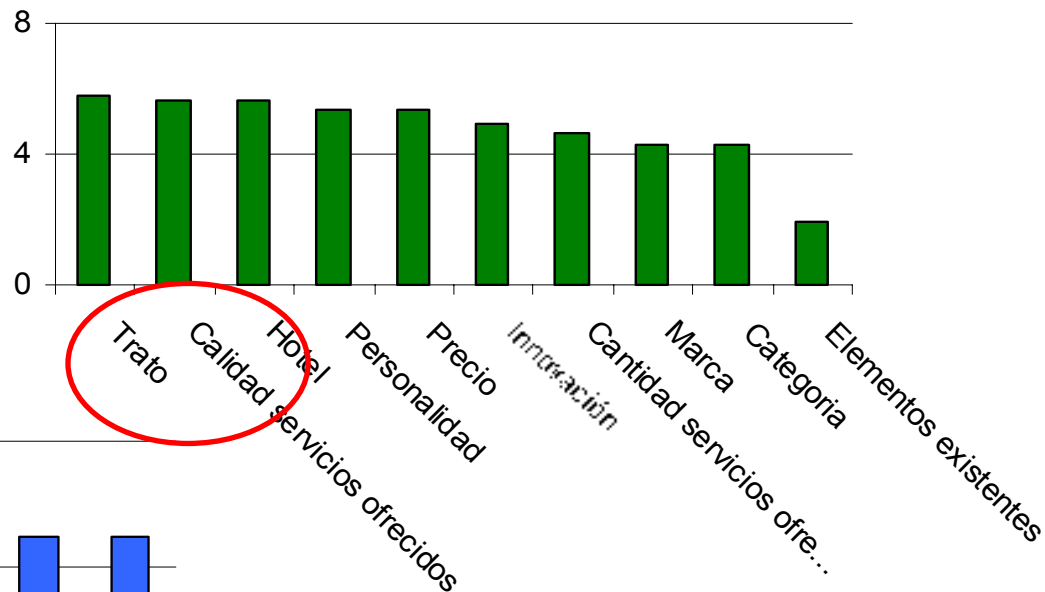
Fuente ESADE-Keytel, 2007



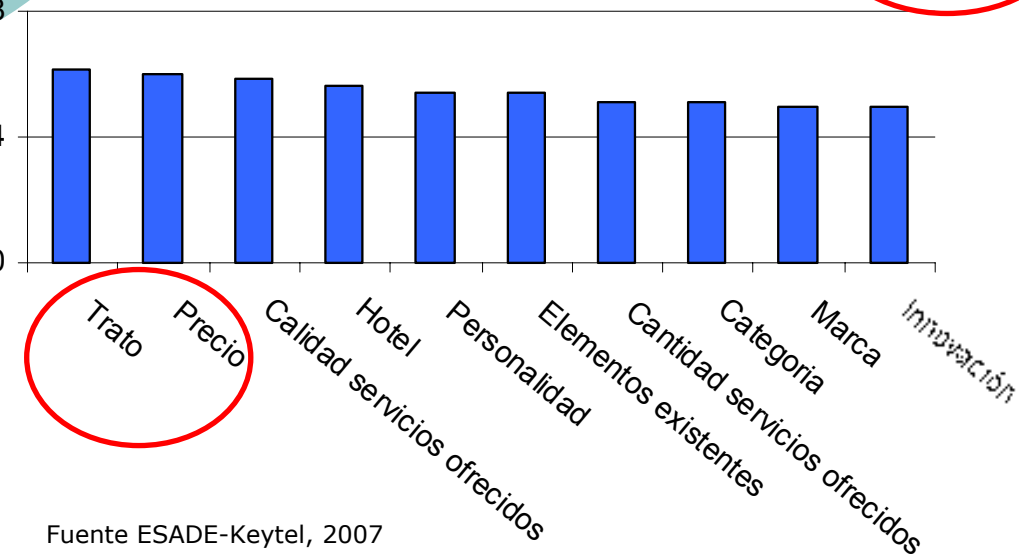
Fuente ESADE-Keytel, 2005-2006-2007

¿Qué atributos valoran los clientes?

EUROPA



ESPAÑA

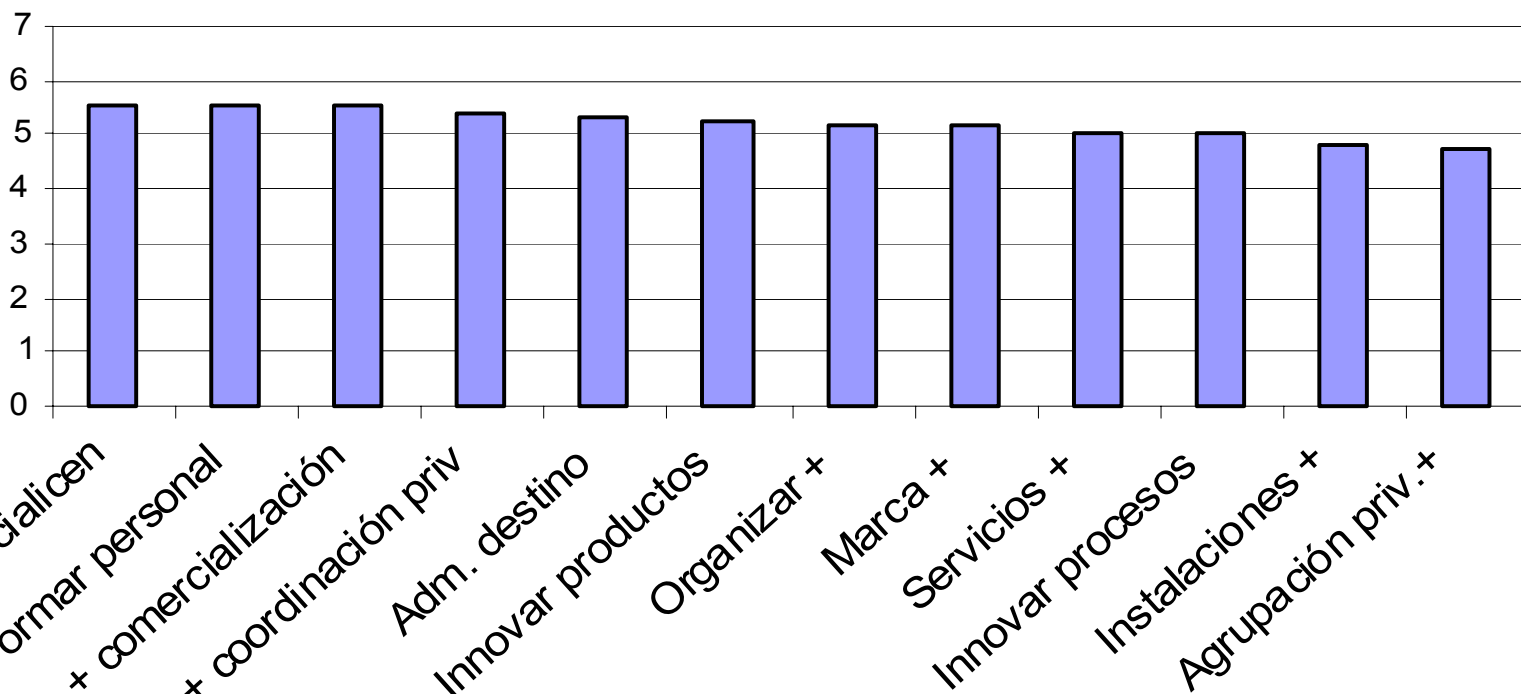


¿Qué atributos valoran los clientes?

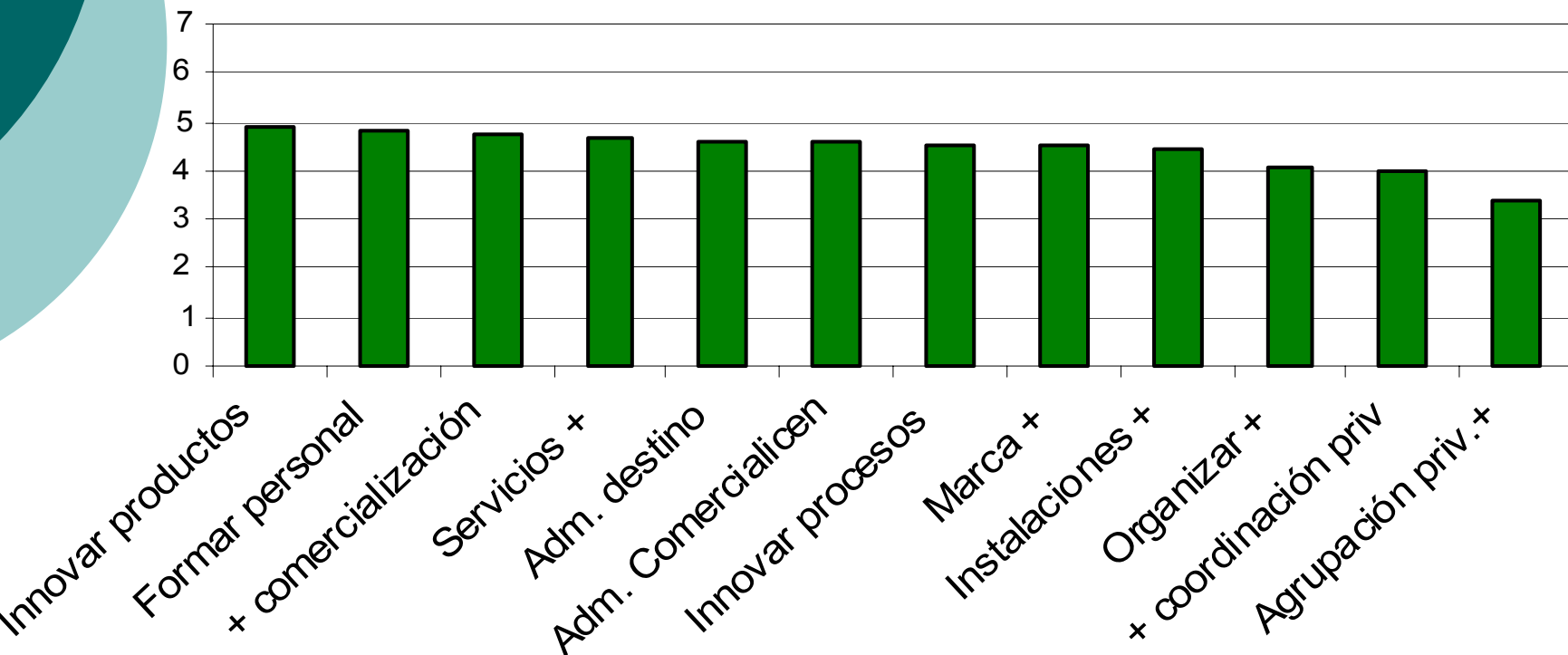
Evolución

	España	Europa
2005	Trato ✓ Calidad	Trato ✓ Calidad
2006	Trato ✓ Categoría	Trato ✓ Hotel
2007	Trato ✓ Precio	Trato ✓ Calidad

Acciones necesarias para aumentar tarifas España



Acciones necesarias para aumentar tarifas Europa



Acciones necesarias para aumentar tarifas

España

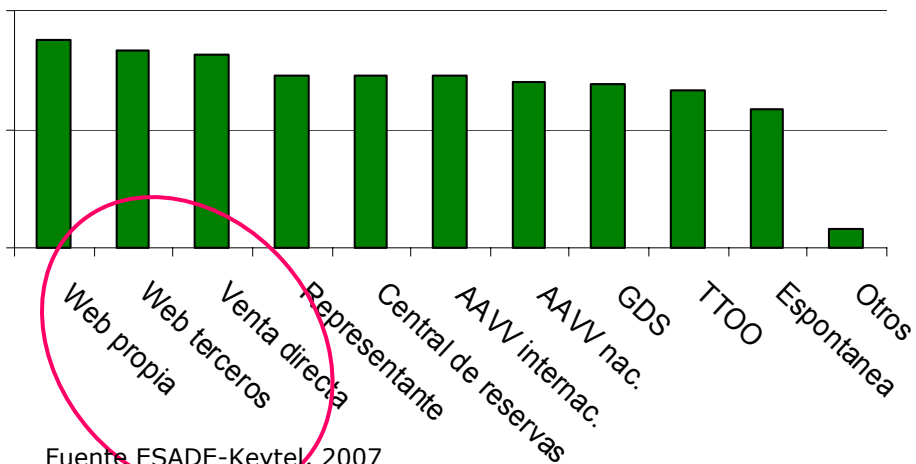
- **Administraciones comercialicen más**
- Más formación al personal
- Mejorar la comercialización

Europa

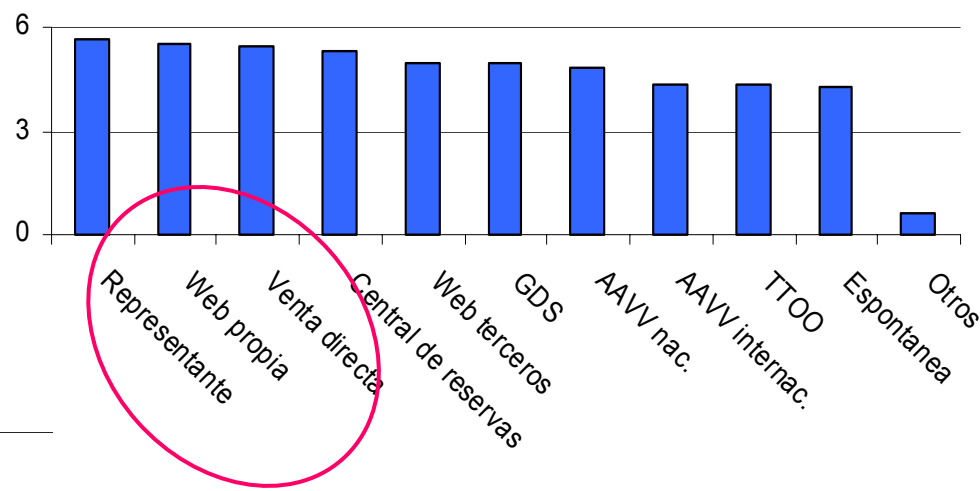
- **Innovar productos**
- Más formación al personal
- Mejorar la comercialización

Importancia actual de los canales de comercialización

EUROPA



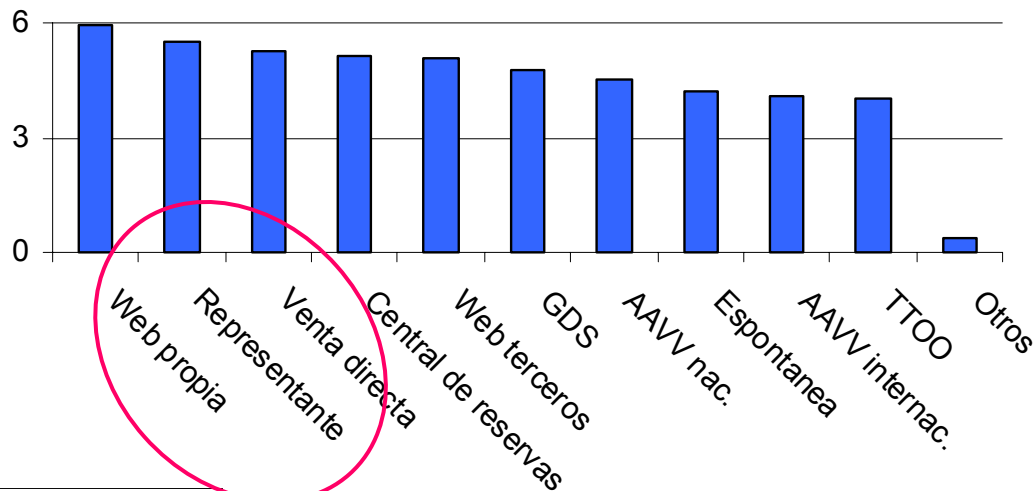
ESPAÑA



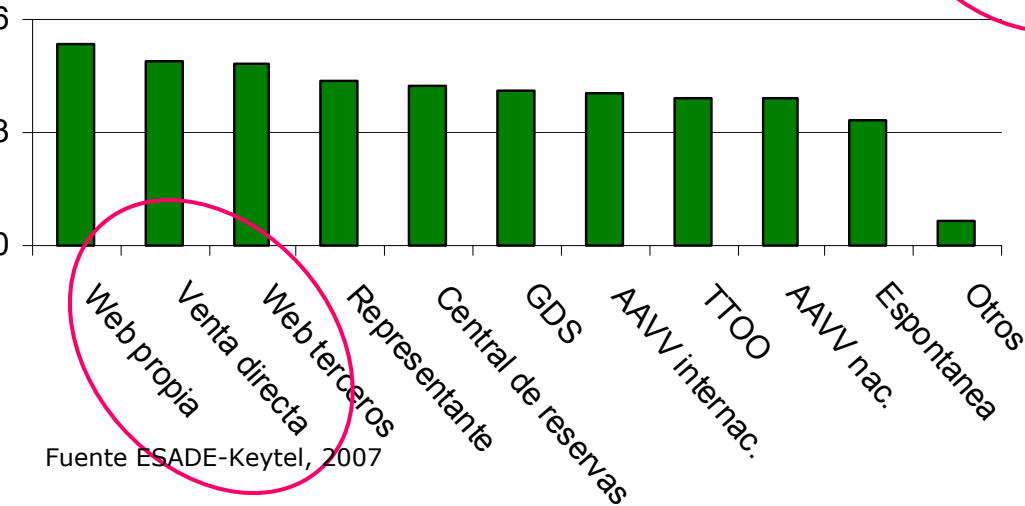
Fuente: ESADE-Keytel, 2007

Importancia futura de los canales de comunicación

ESPAÑA




EUROPA




Fuente ESADE-Keytel, 2007

Evolución en España

2006

Real	Perspectivas
Web terceros	Web propia 
AAVV nacional	Web terceros
Web propia	Espontánea

2007

Real	Perspectivas
Representante	Web propia
Web propia 	Representante
Venta directa	Venta directa

Evolución en Europa

2006

Real	Perspectivas
TT00	Venta directa ✓
Web propia	Web propia ✓
Venta directa	Web terceros ✓

2007

Real	Perspectivas
Web propia ✓	Web propia
Web terceros ✓	Venta Directa
Venta directa ✓	Web terceros



Se acabaron los años de vacas flacas

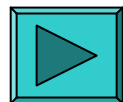
- Clara **mejora** de los **precios medios** en el año 2006: un 30% consigue que sus precios medios **superen la inflación** para todo el quinquenio, cuando el año anterior era sólo un 25%.
- Las expectativas van anticipando la realidad de un modo fehaciente.

	2005	2006	2007
➤ Total	23%	25%	30%
➤ Europa	20%	31%	29%
➤ España	25%	21%	31%



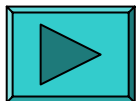
Se superan las expectativas en RevPar

- Clara **mejora** también en la evolución del **RevPar** en 2006:
 - Aumenta para un 75% de los casos en el 2002-2006, cuando en 2001-2005 el aumento se disfrutó sólo por un 52% de la muestra.
- Especialmente **positiva** la **evolución** de los **hoteles españoles**: un **72%** de la muestra afirma haber **mejorado** su **RevPar**.
- Se **superan** las **expectativas** del año anterior. El RevPar aumenta mucho más que lo previsto
- El **RevPar mejora** en muchos **más** casos que el **precio medio**, un 75% frente al 30%, lo que indica que la **ocupación** presenta un comportamiento más que **favorable**. Esto ocurre tanto en España como en el resto de Europa.
- Destaca la evolución de los hoteles en España, que no habían tenido unos resultados tan positivos en períodos anteriores.



Costes de explotación estables: GOP mejorando

- El **GOP** sigue la tendencia **positiva** iniciada en el período anterior: aumenta en un 72% de los casos, mientras que anteriormente aumentaba en un 63%.
 - **España** destaca también en la evolución de este indicador frente al resto de países europeos.
- El **GOP** se **comporta** en línea con lo **previsto** el año anterior, ligeramente **por debajo**.
 - En **España** la **realidad supera las expectativas** del año anterior, que eran más bien de mantenimiento del GOP siendo mucho más positiva la realidad.
- Los **costes de explotación** se han mantenido **estables** en 2006, permitiendo que los hoteles que consiguen incrementos de RevPar lo hacen también a nivel de GOP, sobretodo en los hoteles españoles. En los hoteles del resto de **Europa**, se aprecia un cierto **empeoramiento** en el **comportamiento** de estos **costes**.



Categorías

- Los de **tres estrellas** se mantienen en una **situación similar** a años anteriores en cuanto a **evolución de precios**; es a los que peor les ha ido este año: **disminución de GOP** del 57 % cuando a nivel de RevPar no les había ido tan mal como otros años.
- Los de **cuatro estrellas** están consiguiendo **superar la crisis**. Están mejorando: **disminución de RevPar** del 27% y de **GOP** 33%. Pero aún deben plantearse estrategias de futuro en serio.
- A los de **cinco estrellas** es a los que **peor les ha ido** este último año, después de una evolución muy favorable hasta ahora. Sus **precios** pueden haber tocado techo, y muestran una **tendencia negativa** respecto el año anterior en **RevPar** y **GOP**. No plantean una situación alarmante pero sí un cambio de tendencia, una cierta moderación.



El futuro

- El futuro para los hoteleros es más **optimista** que hace dos años, cuando sólo el 40% de los hoteleros creían que no sería necesario bajar precios en los siguientes años.
- La realidad **se ha mostrado mejor que lo esperado**, y las expectativas de futuro siguen esta línea: un 70% de los casos afirma que no va a ser necesario bajar precios en el futuro.
- Las **expectativas** para el **RevPar** no son muy distintas, un 59% afirma que aumentará y un 28% que se mantendrá; claramente **mejores** que en las dos mediciones anteriores. En 2005: un 32% creía que disminuiría.
- **Expectativas mejores que los dos años anteriores**, para todas las categorías:
 - Los de **tres**, los **menos optimistas**: sólo aumentarán GOP un 46% de la muestra. Similar a años anteriores.
 - Los de **cuatro**, **mejoran expectativas**: aumentos previstos del GOP para el 61% (en 2006 era de 41%)
 - Los de **cinco**, los **más optimistas**: aumentos previstos del GOP del 88%, más incluso que el año anterior (57%).



Estrategias de precios

- El canal ha dejado de ser el **factor más relevante** en la fijación de los precios, para serlo la **ocupación** y las **fechas**.
- **Dynamic pricing** puede ser la tendencia
- **Mantener precios** generalmente sigue siendo la estrategia más buscada en su gestión.
- En **España**, el **precio** aparece como uno de los **atributos** que **más valoran los clientes**, cuando otros años no se había valorado así: trato, categoría, etc... El **trato** sigue siendo el **atributo** que se entiende como **más valorado**, así como la calidad.
- Las **acciones a realizar**, coinciden entre los hoteles españoles y los europeos: **formación al personal** y **mejoras en la comercialización**.
 - Llama la atención la visión del papel de las **administraciones públicas** en ambos grupos de la muestra. En España es prioritaria la ayuda que ésta debe prestar a los establecimientos mientras que en el resto de Europa se preocupan más por innovar.

Estrategias de canales

- La **web propia** y la **venta directa** ganan posiciones, tanto en la actualidad como en el futuro inmediato, y en los dos grupos de la muestra analizados.
 - Sin embargo, en **España**, el **representante** parece que tiene y va a tener un **peso importante** en el mix de canales, y que la web de terceros pierde importancia relativa.
 - Mientras que en el resto de **Europa**, las **web de terceros** se sitúan en primeras posiciones del ranking.
- Los **TTOO** en los **últimos lugares**, (en 2006 en Europa era número uno).
- **AAVV nacionales**, también **pierde** claramente **poder** (en 2006 en España era número dos).
- **Central de reservas** y **GDS** mantienen posiciones interesantes.

Gracias