

ESTRATEGIAS HOTELERAS URBANAS ESPAÑOLAS Y EUROPEAS ANTE EL LOW COST

ESADE con la colaboración de KEYTEL y MAGMA. 2005

Autores

Dr. Josep-Francesc Valls, catedrático ESADE, director Simposio Internacional Turismo y Ocio

Dra. Mar Vila, profesora departamento Finanzas ESADE, directora Centro Dirección Turística ESADE

MUESTRA

El trabajo llevado a cabo sobre las estrategias hoteleras ante el low cost consta de dos partes:

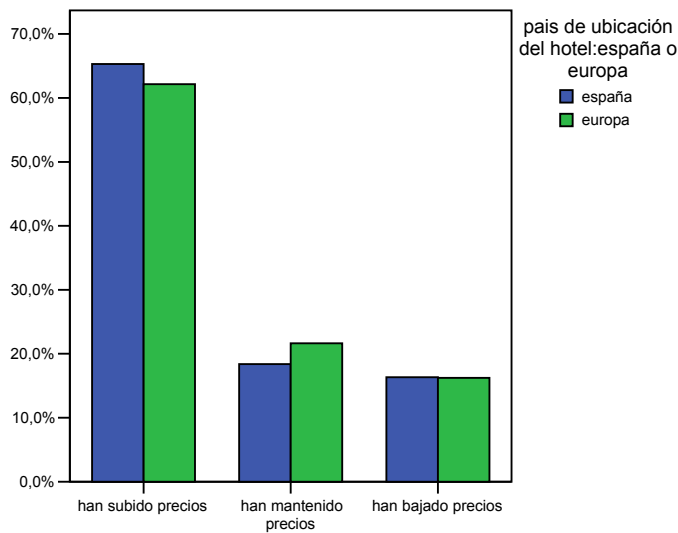
- 1) una investigación cuantitativa, realizada entre el Centro de Dirección Turísticas de ESADE y KEYTEL, en base a una encuesta enviada a 776 hoteles urbanos, entre españoles y del resto de Europa, todos ellos asociados a esta central de reservas. La respuesta ha sido del 12,37%. Poco más de la mitad de la muestra son hoteles de poblaciones españolas (54%) y el resto se reparte entre ciudades italianas, francesas, alemanas, portuguesas, holandesas, austriacas, andorranas, suizas y de San Marino. La estimación del error ($e=9,56\%$).
- 2) Debido a la condición de la muestra inducida, y en concreto para el caso de los hoteles urbanos españoles, la investigación se ha soportado con un estudio cualitativo a 33 hoteleros referentes urbanos pertenecientes a cadenas, que ha sido realizado por el Centro de Dirección Turística de ESADE y MAGMA, y en la que se ha ampliado la información relativa a indicadores económicos.

El envío y recepción de las respuestas en ambos casos se ha llevado a cabo entre febrero y abril 2005.

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS Y DE LOS MÁRGENES 2000-04

El 64% de la muestra intencionada de los hoteles urbanos españoles y europeos declara que en el período 2000-2004 ha aumentado el precio de las habitaciones; el 19,8%, lo han mantenido; y el 16,3%, lo han bajado (Cuadro 1). Los hoteles españoles en particular han aumentado más los precios (65,3%) que sus colegas europeos (62,2%); sin embargo entre los que mantienen los precios, el porcentaje de los españoles (18,4%) resulta ligeramente inferior al de los europeos (21,6%).

Cuadro 1. Variación de los precios de los hoteles urbanos España y Europa 2000-2004

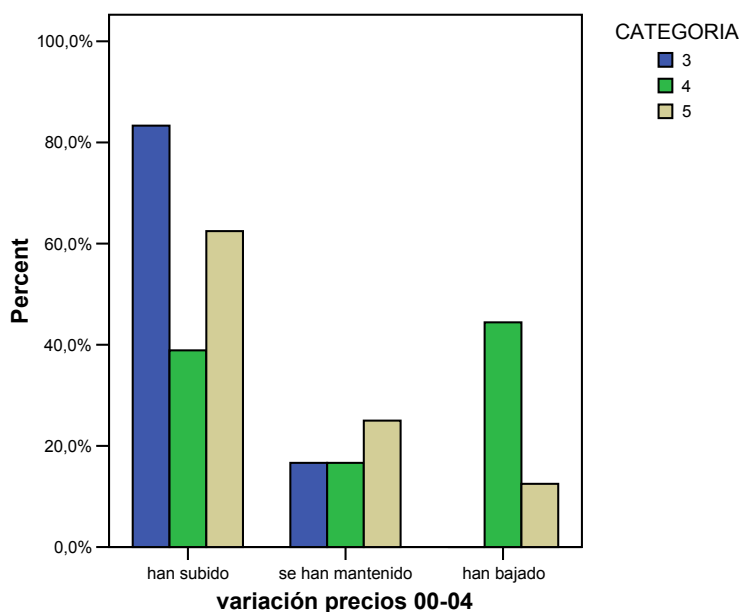


Fuente: ESADE-Keytel

Solo uno de cada cinco (19,8%) ha podido mantener los precios, lo cual indica que se ha visto obligado a bajar los precios reales, y que uno de cada seis (16,3%) ha bajado incluso sus precios nominales. Es decir, que poco más de un tercio (35,1%) no ha podido aumentar los precios medios en los últimos cinco años.

Desglosando estos datos por categorías, los que más han aumentado sus precios son los hoteles de tres estrellas (80%), seguidos por los de cinco (63%); el 44% de los de cuatro estrellas ha bajado sus precios, y ninguno de tres estrellas confirma haberlo realizado en el período (Cuadro 2).

**Cuadro 2
Variación de los precios de los hoteles urbanos España por categorías**

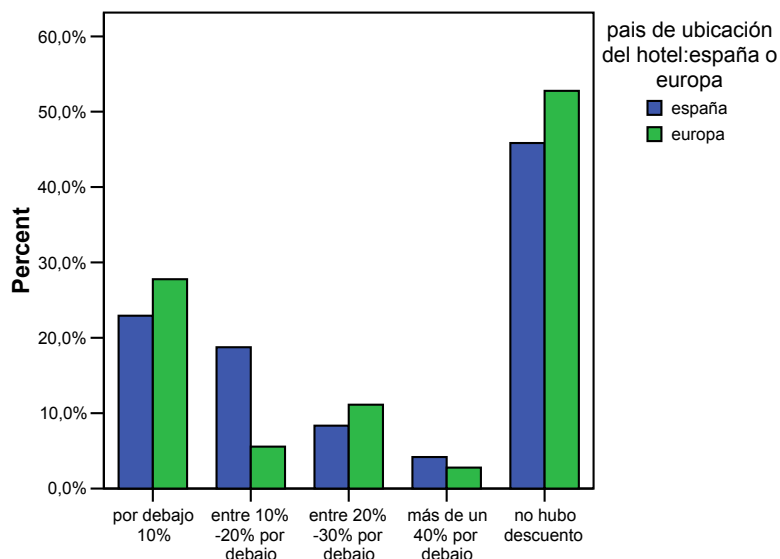


Fuente: ESADE-MAGMA

Al hablar de los descuentos aplicados durante el último año (Cuadro 3), casi la mitad de la muestra conjunta de hoteles urbanos españoles y europeos (48,8%) declara que no rebajó; mientras que el 25,0% habría descontado un 10%; y un 13,1%, entre el 10 y el 20%. El grupo de los que han efectuado descuentos superiores al 20% es del 13,1%. Al desglosar entre los hoteles españoles y los europeos, se observa un comportamiento distinto entre unos y otros:

- El grupo de los europeos que no descontaron es superior al 50% (52,8%), mientras el de los españoles no llega (45,8%)
- Lo mismo ocurre con el grupo que descontó un 10%: 27,8%, en el caso europeo contra el 22,9% de españoles
- Sin embargo en la franja entre el 10 y el 20%, se disparan los hoteles españoles: 5,6%, europeos, contra 18,8%, españoles
- Lo contrario de lo que ocurre entre el 20 y el 30%: 11,1%, los europeos, contra 8,3%, de españoles

Cuadro 3
Descuento aplicado el último año

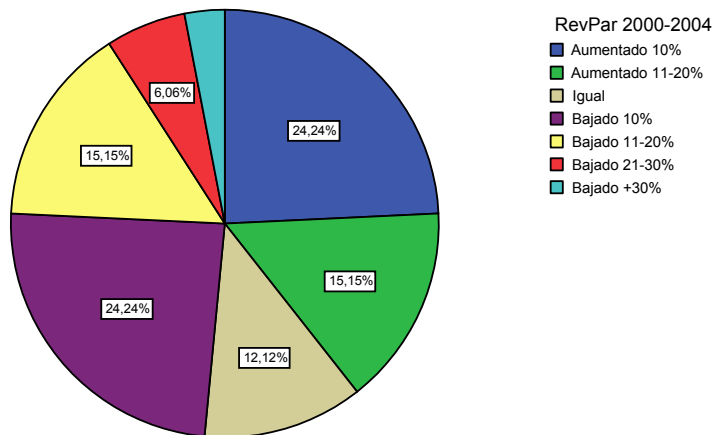


Fuente: ESADE-Keytel

La evolución del RevPar entre los hoteles urbanos españoles resulta ligeramente más negativa que la de los precios medios, lo que indica que incluso reduciendo precios en los últimos años, las ocupaciones no han mejorado lo suficiente como para salvar la evolución de este indicador. Para casi la mitad de la muestra, el 48%, el RevPar del año 2004 respecto el del 2000 ha disminuido; para el 12%, se ha mantenido; y sólo ha aumentado para el 39,39%. Entre los que han disminuido su RevPar, una cuarta parte de la muestra (24,25%), indica haberlo hecho por debajo del 10%.

Esto quiere decir que más de dos tercios de los hoteles urbanos españoles de la muestra (68,61%), a pesar de las distintas estrategias de tarifas aplicadas, no han conseguido, en el mejor de los casos, que la ocupación compense los ingresos totales (Cuadro 4).

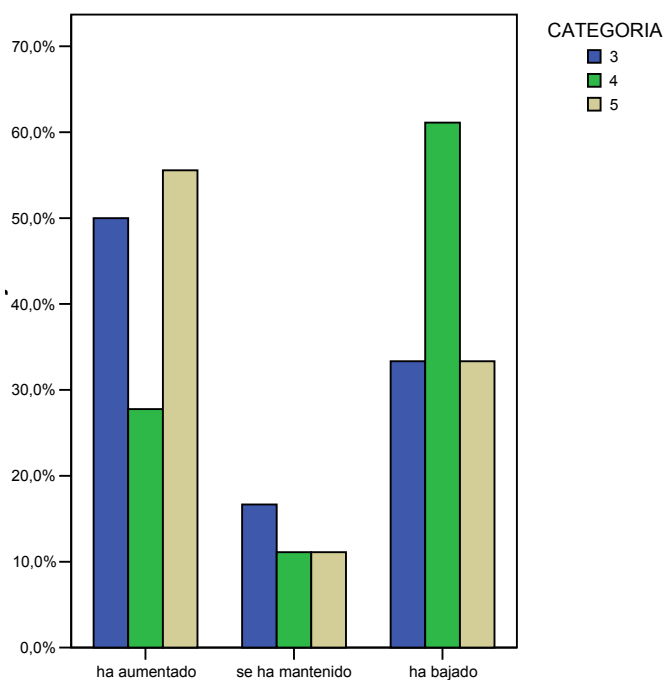
Cuadro 4
RevPar entre 2000 y 2004



Fuente: ESADE-MAGMA

Por categorías, los hoteles de cuatro estrellas son los que experimentan una reducción mayor de su RevPar (61%), lo que indica que estos hoteles no han compensado con mayor ocupación la disminución de sus precios medios (en un 44% de los casos). En sentido contrario, los de cinco estrellas son los que más lo han podido aumentar (56%), gracias al incremento que han aplicado a los precios (en un 63% de los casos). Los hoteles de tres estrellas, que indican no haber bajado los precios medios, sí han visto disminuir su RevPar en un 40%, debido por lo tanto a una baja de la ocupación (Cuadro 5).

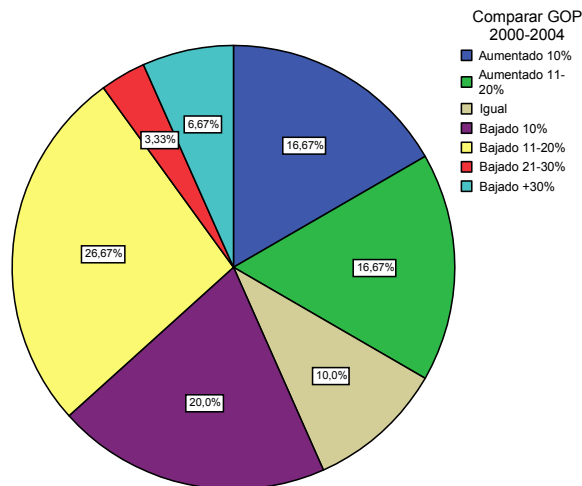
Cuadro 5
RevPar entre 2000 y 2004 por categorías



Fuente: ESADE-MAGMA

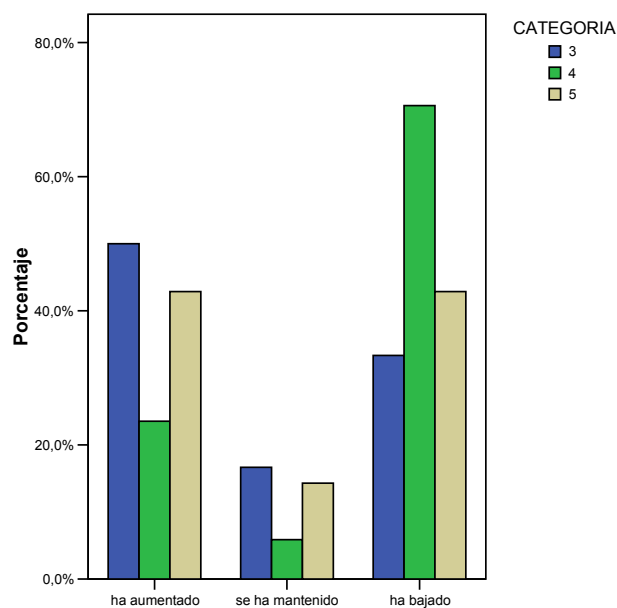
El GOP (Beneficio Bruto Operativo) ha descendido en el período analizado en el 57% de los casos analizados, se ha mantenido en el 10% y ha aumentado en el 33%. La disminución se ha dado mayoritariamente entre los hoteles de cuatro estrellas. Los hoteles de esta categoría no consiguen remontar las bajadas de precios, ni con ocupación, ni con reducciones de gastos operativos, lo que concluye que en un 71% pierden GOP en los últimos cinco años. Los hoteles de tres estrellas consiguen aumentar en su mayoría el GOP, en un 50% de los casos, y los de cinco, muestran porcentajes similares de aumento y de disminución, de alrededor de 40% (Cuadro 6 y Cuadro 7 Cuadro 5).

Cuadro 6
GOP entre 2000 y 2004



Fuente: ESADE-MAGMA

Cuadro 7
GOP entre 2000 y 2004 por categorías

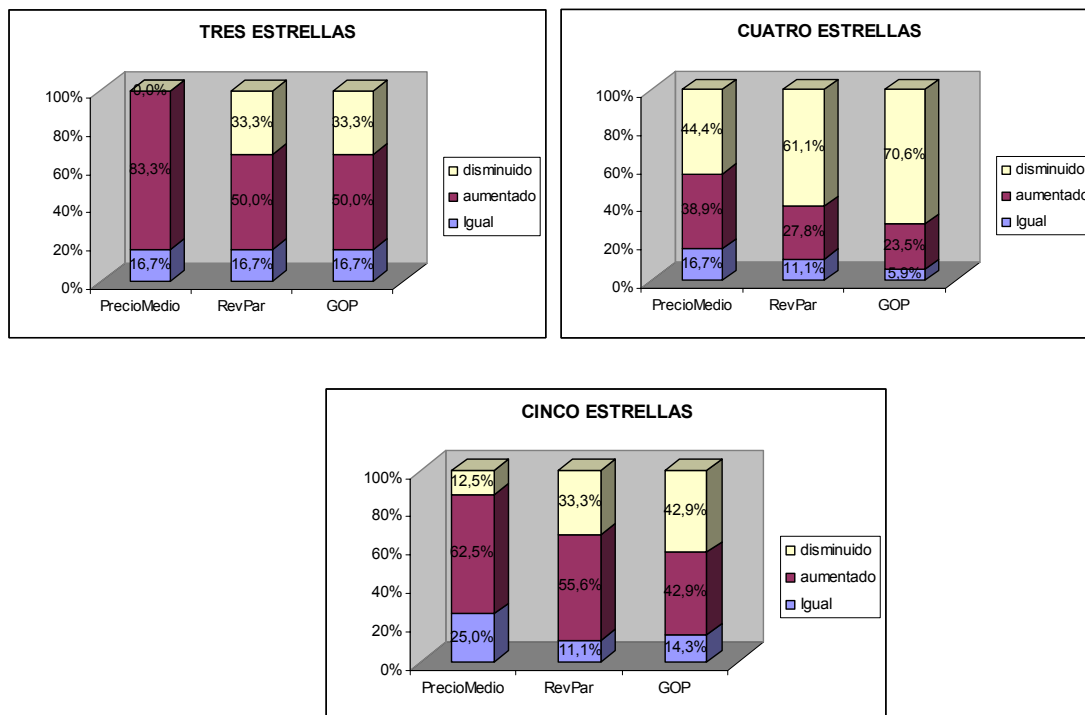


Fuente: ESADE-MAGMA

En conjunto, para la muestra tomada de hoteles españoles urbanos, al comparar la evolución del Precio medio, el RevPar y el GOP según las categorías de los hoteles, se observa que

- los de tres estrellas sin bajar precios medios o incluso aumentándolo en un 83% de los casos, han disminuido tanto el RevPar como el GOP en la mitad de los hoteles, y sólo lo han aumentado en una tercera parte de estos
- los de cuatro estrellas también muestran un empeoramiento entre las evoluciones de los precios medios y las de los otros dos indicadores, aunque menos marcado. Es decir, frente al 44% que disminuye precios medios, el porcentaje que ha perdido RevPar y GOP es mayor: del 61% y del 71% respectivamente
- finalmente, los de cinco estrellas, que han aumentado precios medios mayoritariamente (63%), mejoran también su RevPar y su GOP, aunque menos: 56% y 43%. (Cuadro 8).

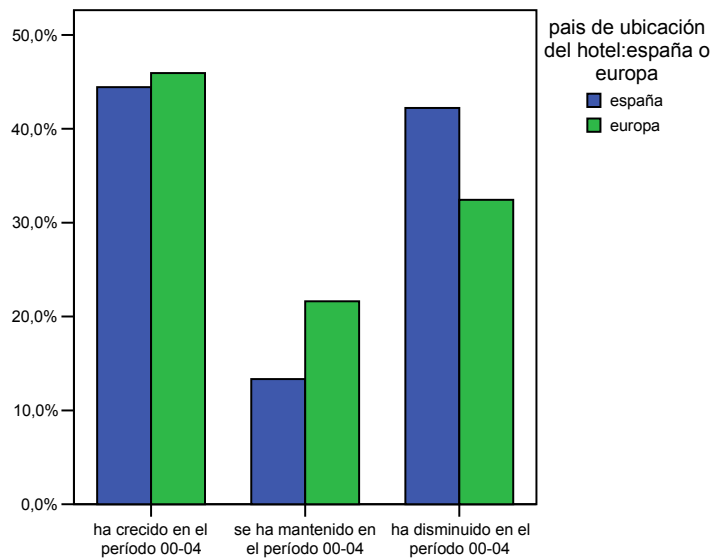
Cuadro 8
Precio Medio, RevPar y GOP entre 2000 y 2004 por categorías



Fuente: ESADE-MAGMA

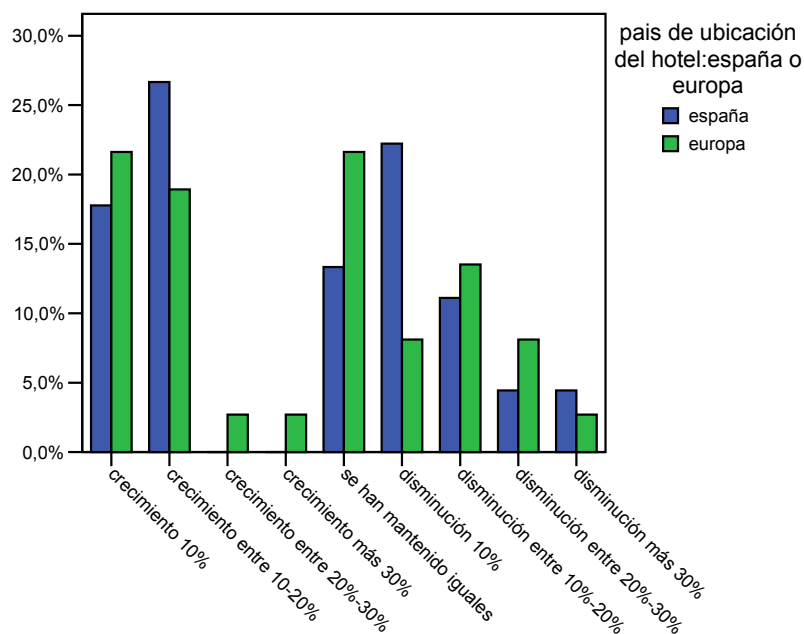
Por lo que respecta a la evolución del Beneficio neto de explotación ha resultado ligeramente inferior entre los españoles que entre los europeos (32% frente a 42%). Sin embargo, el porcentaje de hoteles que afirma que su beneficio ha mejorado es de alrededor del 45% en ambos casos. Ni las disminuciones ni los incrementos muestran grandes distancias: en la mayoría de los casos no superan el 20% en los cinco años. En España el crecimiento resulta superior (entre 10 y 20%) e inferior si tomamos en cuenta la disminución (hasta 10%) (Cuadro 9 y Cuadro 10).

Cuadro 9
Variación beneficio neto explotación



Fuente: ESADE-Keytel

Cuadro 10
Variación beneficio explotación en el período 2000-2004



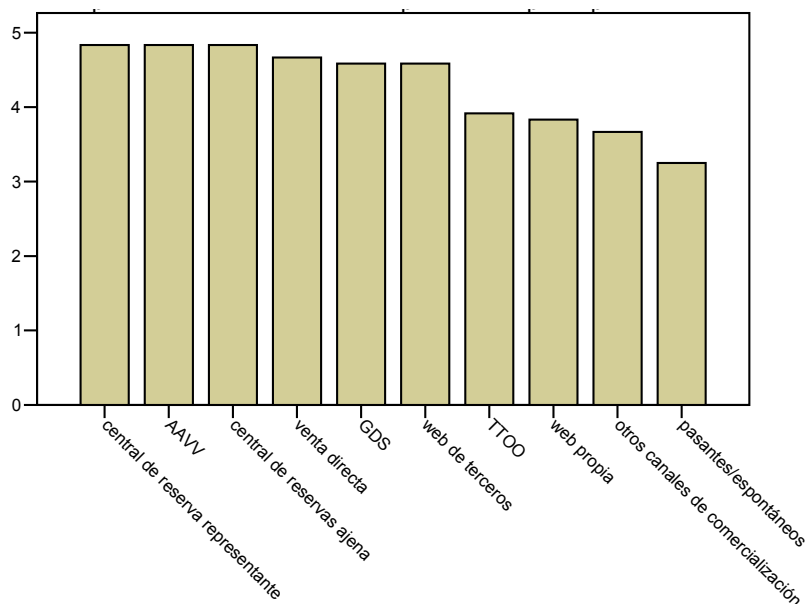
Fuente: ESADE-Keytel

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN ACTUALES

La estructura comercial de los hoteles españoles muestra, por una parte, la resistencia de los canales tradicionales y la emergencia de los nuevos. En la encuesta se percibe que se está viviendo en un escenario de grandes cambios en la comercialización. De este modo, entre los hoteles españoles, los canales de comercialización más importantes en la actualidad (Cuadro

11) son las centrales de reserva representantes, las agencias de viaje y las centrales de reserva ajenas; seguidos por la venta directa, los GDS y las webs de terceros; detrás van los TTOO y la web propia.

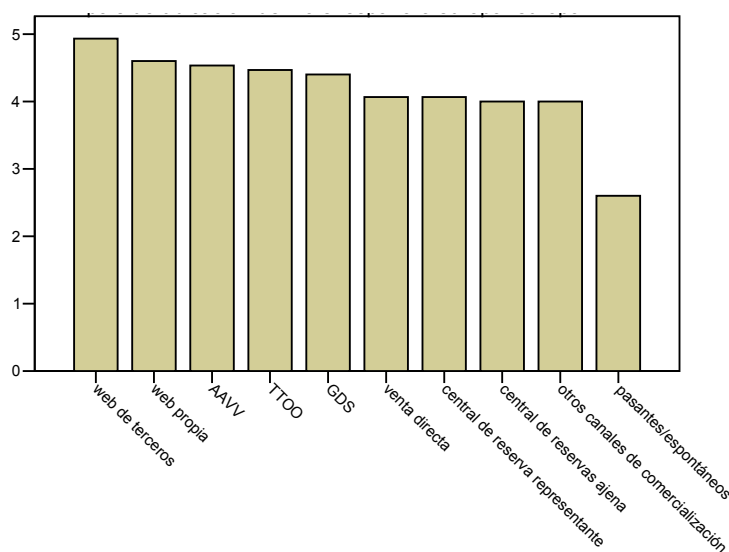
Cuadro 11
Importancia actual canales comercialización hoteles España



Fuente: ESADE-Keytel

Entre los hoteles urbanos europeos (Cuadro 12), el canal de comercialización más importante es la web de terceros; seguido de la web propia, las agencias de viaje, los TTOO y los GDS; detrás vienen la venta directa y las centrales de reserva.

Cuadro 12
Importancia actual canales comercialización europeos



Fuente: ESADE-Keytel

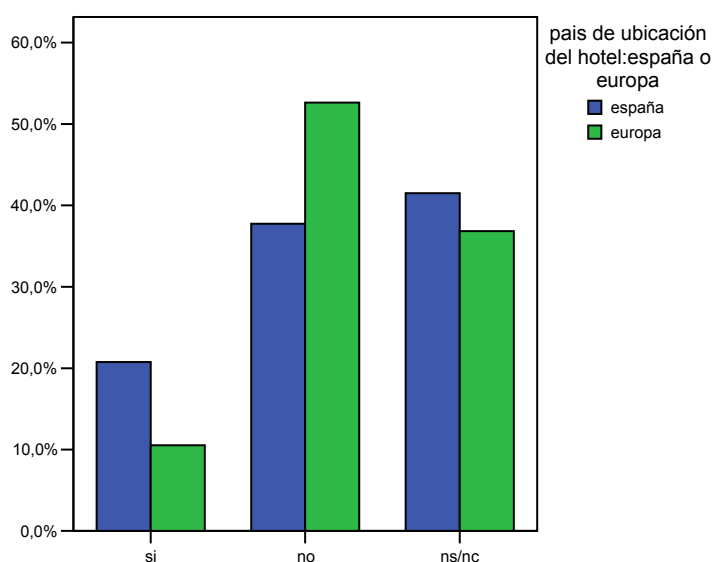
PERSPECTIVAS DE FUTURO

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS Y MÀRGENES

En cuanto a las perspectivas de futuro, sólo un 16% cree que se verá obligado a bajar los precios en los próximos tiempos. Dicho de otro modo, el 44% piensa que los precios no van a seguir bajando, aunque el 40% restante no sabe muy bien qué va a ocurrir.

En el caso de los hoteles españoles, la situación resulta menos optimista, pues la tendencia a la baja de los precios en el futuro alcanza al 21% del total; el 38% afirma que no van a seguir bajando; el 42% no tiene ninguna certeza acerca de la evolución futuro. Los europeos contemplan el futuro de una manera más risueña: el 10% de los hoteleros europeos cree que tendrá que bajar precios; frente al 53% piensa que no van a seguir bajando; el 37%, no sabe no contesta (Cuadro 13).

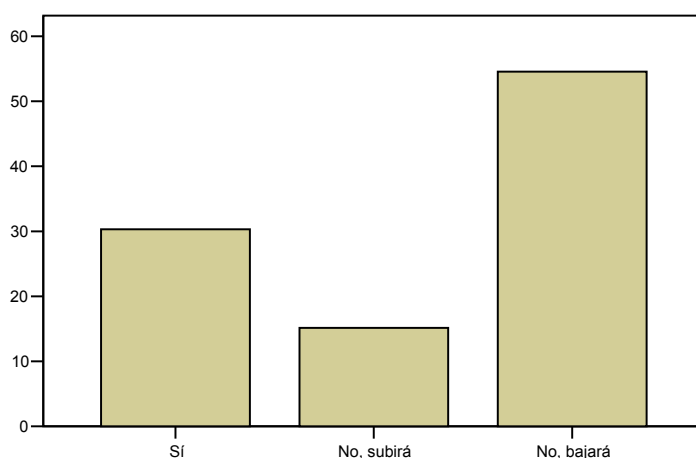
Cuadro 13
¿Habrá que bajar precios en el futuro?



Fuente: ESADE-Keytel

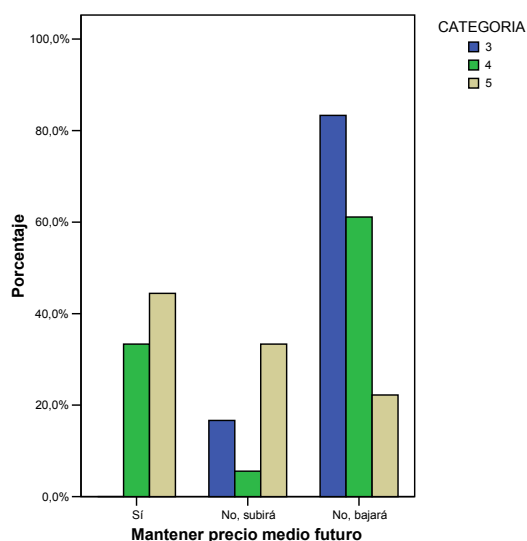
De la investigación cualitativa se desprende una sensación más pesimista. El 55% cree que los precios van a seguir bajando; el 30% cree que se podrán mantener, y sólo un 15% opina que podrá incrementarlos. Por categorías, los de tres y cuatro creen en mayor medida que los precios bajarán, 80% y 61% respectivamente; y los de cinco opinan en su mayoría que podrán mantener e incluso subir precios (Cuadro 14 y Cuadro 15).

Cuadro 14
¿Se mantendrá el precio medio en el futuro?



Fuente: ESADE-MAGMA

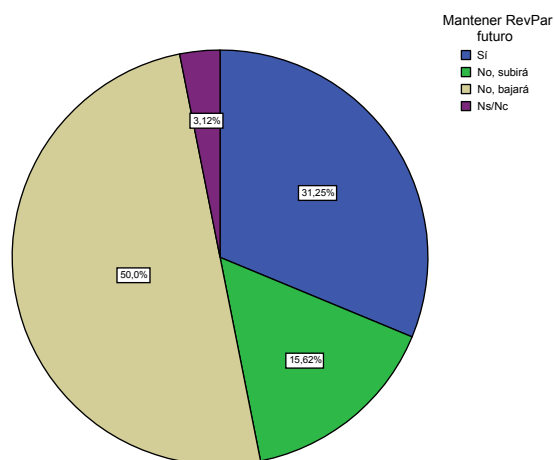
Cuadro 15
¿Se mantendrá el precio medio en el futuro? por categorías



Fuente: ESADE-MAGMA

Respecto a la evolución futura del RevPar, el 50% de la muestra española urbana opina que va a disminuir. Esta opinión resulta preocupante, ya que la disminución prevista de precios bien gestionada podría conllevar una mejora del RevPar, pero no es así: bajarán los precios (en un 55% de los casos) con el consiguiente riesgo de pérdida de posicionamiento, pero bajará también el RevPar (en un 50% de los casos). Dicho de otro modo, sólo el 16% de la muestra se plantea un futuro con RevPar mejores; el resto o piensa que bajará o que se mantendrá (Cuadro 16).

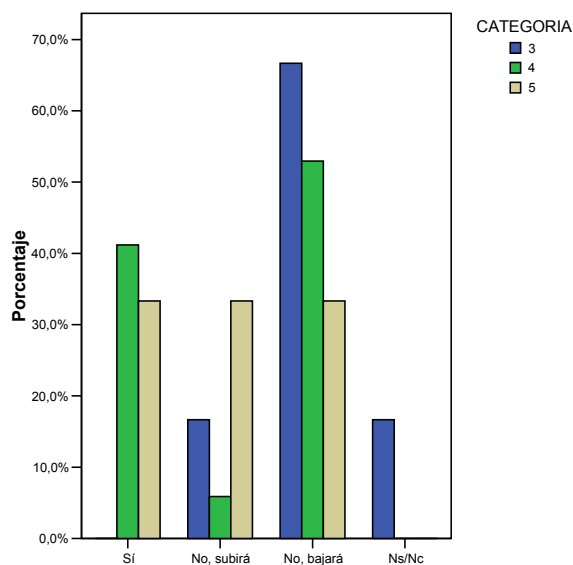
Cuadro 16
¿Se mantendrá el RevPar en el futuro?



Fuente: ESADE-MAGMA

Esta expectativa de RevPar en descenso es más patente en el caso de los hoteles de tres y cuatro estrellas (60% y 53%); para estos últimos resulta todavía más negativo si adicionalmente a los que creen que el RevPar disminuirá, se le añade el porcentaje de los que piensan que se mantendrá, sin mejorar, un 41%. El porcentaje de los hoteles de cuatro estrellas que piensan que su RevPar se verá incrementado en el futuro inmediato es muy escasos (6%). Los de cinco no son más optimistas: disminuye el porcentaje de los que sostienen que el RevPar bajará (33%); otro 33% cree que se mantendrá; y el 34%, que mejorará (Cuadro 17).

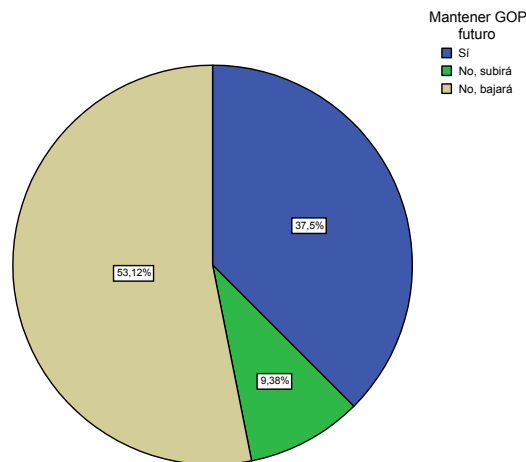
Cuadro 17
¿Se mantendrá el RevPar en el futuro? por categorías



Fuente: ESADE-MAGMA

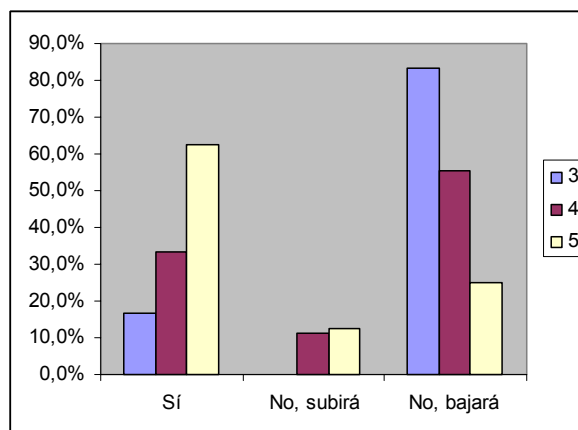
En línea con lo anterior, la muestra cualitativa de hoteles urbanos españoles no preve de un modo generalizado mejoras en el GOP futuro. Esta percepción resulta lógica teniendo en cuenta las expectativas de disminuciones de ingresos medios por habitación disponible. Se requeriría un esfuerzo importante en la reducción de los gastos operativos para conseguir mejorar el GOP en valores absolutos dada una disminución esperada de RevPar; aunque sería posible. Así, un 53% de los hoteles analizados prevé que el GOP disminuirá; un 38% que se mantendrá, lo cual les requerirá notables esfuerzos de gestión; y finalmente, un 9% cree que mejorará. (Cuadro 18). Por categorías, los hoteles de tres estrellas son los más pesimistas, seguidos de los de cuatro. Los de cinco estrellas son lo que tienen más expectativas de mejora para sus GOP (Cuadro 19).

Cuadro 18
¿Se mantendrá el GOP en el futuro?



Fuente: ESADE-MAGMA

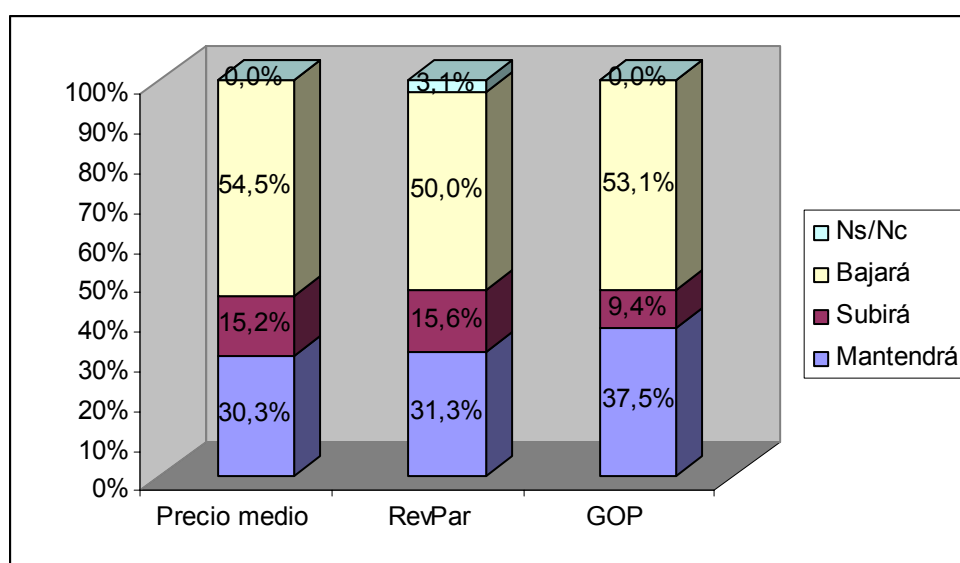
Cuadro 19
¿Se mantendrá el GOP en el futuro? por categorías



Fuente: ESADE-MAGMA

Analizando la muestra española utilizada para el estudio cualitativo y sus expectativas comparadas para el precio medio, el RevPar y el GOP, se observa en conjunto un pesimismo notable: más del 50% de la muestra opina que los tres indicadores van a empeorar en el futuro inmediato. Del porcentaje de los que opinan que la situación va a ser mejor, el 15% lo atribuye a los ingresos medios, pero sólo el 9% lo espera a nivel de GOP. Aproximadamente un tercio de los hoteles analizados sin ser optimistas, prevé mantenimiento de sus resultados actuales; de hecho, en este caso, el porcentaje que opina que se mantendrá el GOP es mayor que para la expectativa de precios medios y RevPar (Cuadro 20).

Cuadro 20
¿Se mantendrán Precio Medio, RevPar y GOP en el futuro?



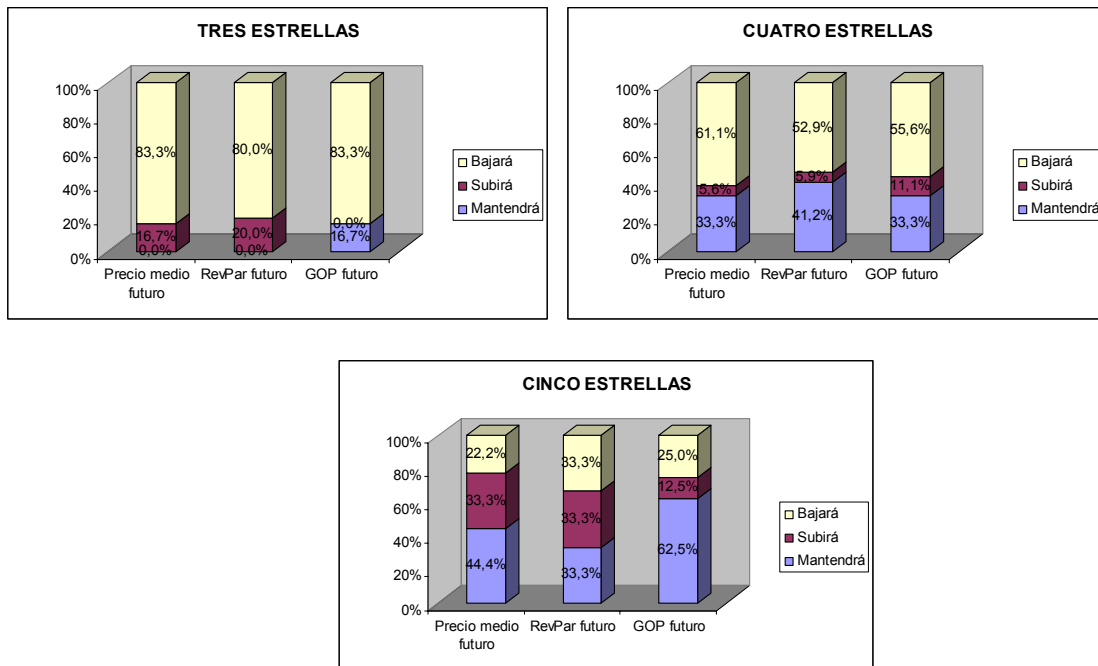
Fuente: ESADE-MAGMA

El comparativo final de los tres indicadores de cara al futuro observa las siguientes perspectivas:

- Los hoteles de cinco estrellas son los menos pesimistas, mostrando su confianza en que el GOP mejorará (13%). Sin embargo en lo que no confían es en su capacidad de gestionar y/o contener los gastos de explotación. El 34% de los hoteles de esta categoría opinan que el RevPar mejorará, al tiempo que harán lo propio los precios medios (34%). Sin embargo, estos porcentajes son muy superiores a las expectativas de incremento del GOP (13%). En su mayoría, creen que la situación se va a mantener: precios medios (44%), RevPar (34%) y GOP (63%).
- Sólo el 6% de los hoteles de cuatro estrellas sostiene que el RevPar mejorará, al tiempo que lo harán los precios medios, mientras que el 11% opina que al GOP le ocurrirá lo mismo. Por lo tanto, pese a ser más pesimistas al dibujar el escenario futuro, confían más en su propia gestión que les debe permitir incrementar GOP pese a no hacerlo sus ingresos medios. Mayoritariamente, sin embargo, plantean un escenario negativo, con disminuciones esperadas para más de la mitad de la muestra en los tres indicadores: 61%, 53%, y 56% respectivamente.

- En los de tres estrellas, en ningún caso creen que el GOP pueda mejorar en el futuro inmediato, aunque en un 20% pensaban conseguir un mejor RevPar, y unos precios medios superiores en un 17%. (Cuadro 21).

Cuadro 21
¿Se mantendrán Precio Medio, RevPar y GOP en el futuro? por categorías



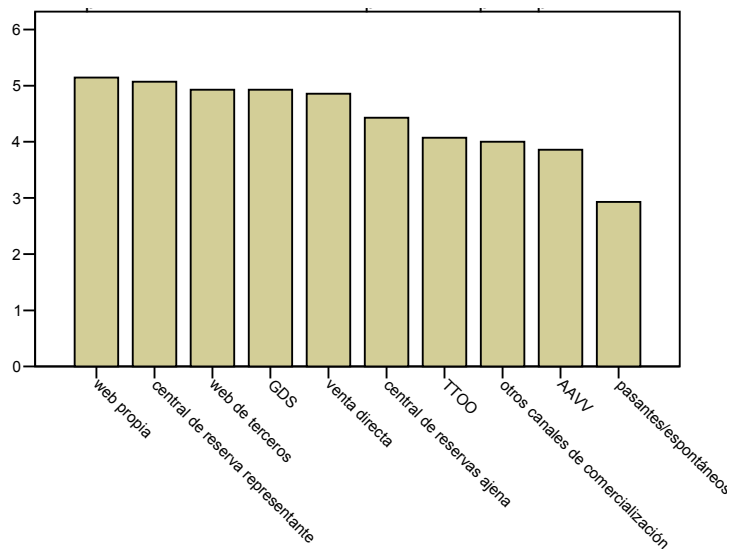
Fuente: ESADE-MAGMA

CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL FUTURO

Al solicitar a los encuestados cual va a ser la importancia futura de los canales de comercialización, entre los hoteles urbanos españoles (Cuadro 22) anotan este orden de preferencia: las webs, tanto la propia como la de terceros y la central de reserva representante; los GDS, la venta directa; y las centrales de reserva ajena. Los TTOO se descuelgan. En síntesis, los hoteles urbanos españoles al proyectar la importancia de los canales de comercialización en el futuro, configuran el siguiente escenario (Cuadro 23):

- Las webs de terceros y la propia se convierten en los principales canales en torno a los cuales se teje la estrategia comercial
- La venta directa, a través de equipos propios o subcontratados, los GDS y las centrales de reserva representante y ajena mantienen la misma vigencia que en la actualidad, es decir, de gran importancia
- Pierden peso específico los TTOO y las agencias de viaje, si bien éstas últimas, y sobre todo las internacionales, conservan su propio poder

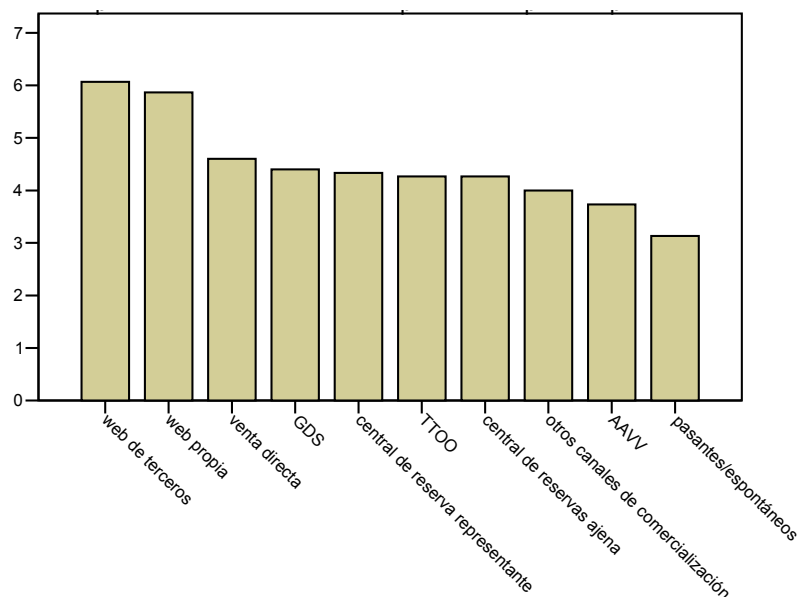
Cuadro 22
Importancia futura canales de comercialización hoteles españoles



Este perfil observa matices ligeramente distintos al que dibujan los hoteleros urbanos europeos (23):

- los canales más importantes en el futuro son las webs, de terceros y la propia
- siguen al mismo nivel la venta directa, los GDS, las centrales de reserva
- los TTOO están mucho mejor valorados de cara al futuro que en España
- y las agencias de viaje se descuelgan mucho y no resisten la comparación con la actualidad, algo que resulta bastante diferente de lo que ocurre en España.

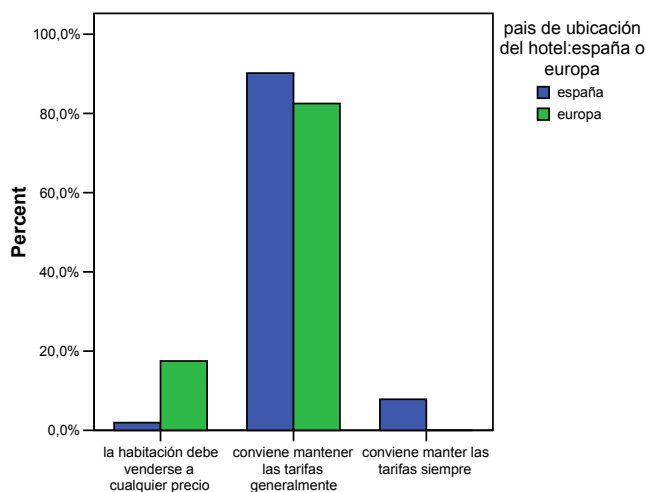
Cuadro 23
Importancia futura canales comercialización hoteles europeos



PRECIO DE LA HABITACIÓN Y DEL RESTO DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL

A la pregunta efectuada, “¿a qué precio debe venderse la habitación?”, la mayoría absoluta de la muestra (86%) responde que “conviene mantener las tarifas generalmente” (90,2% para los hoteleros españoles, 82,5% para los hoteleros europeos); el 17,5% (2,0% para los españoles, 17,5%), afirma que “debe venderse a cualquier precio”. Solamente el 7,8% de los hoteleros españoles indica que “conviene mantener las tarifas siempre” (Cuadro 24).

Cuadro 23
A qué precio debe venderse la habitación

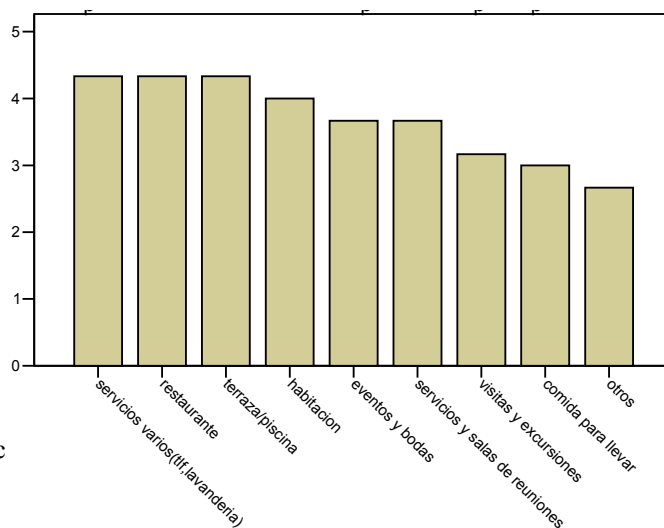


Fuente: ESADE-Keytel

Entre las actividades realizadas en el interior del hotel que más garantías ofrecen a los hoteleros españoles para mantener o aumentar los precios (Cuadro 25) destacan:

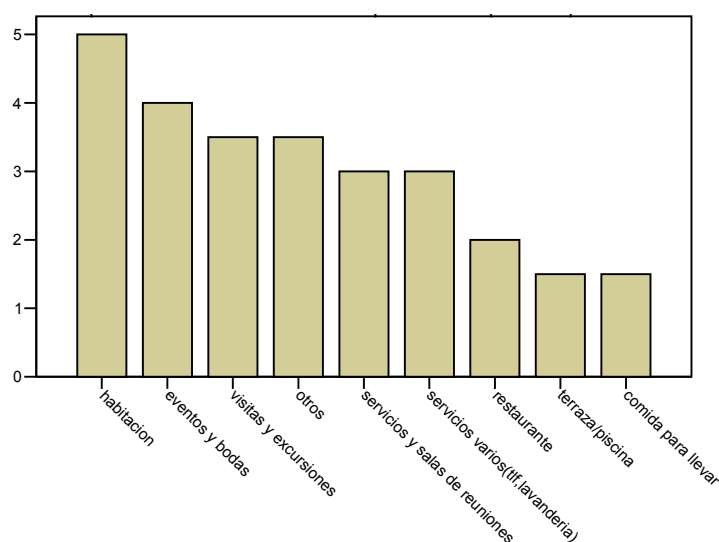
- los servicios varios, como la lavandería o el teléfono; el restaurante; y las actividades que se generan en torno a la terraza o la piscina
- la propia habitación
- y los eventos, bodas y reuniones.

Cuadro 24
Las actividades máspreciadas en los hoteles españoles



En el caso europeo (Cuadro 26), el ranking difiere, puesto que la habitación destaca muy por encima del resto de los servicios; seguido de los eventos y bodas; de las visitas y excursiones; y a nivel inferior, se enumeran las reuniones y los servicios varios, como la lavandería o el teléfono.

Cuadro 25.
Las actividades máspreciadas en los hoteles europeos



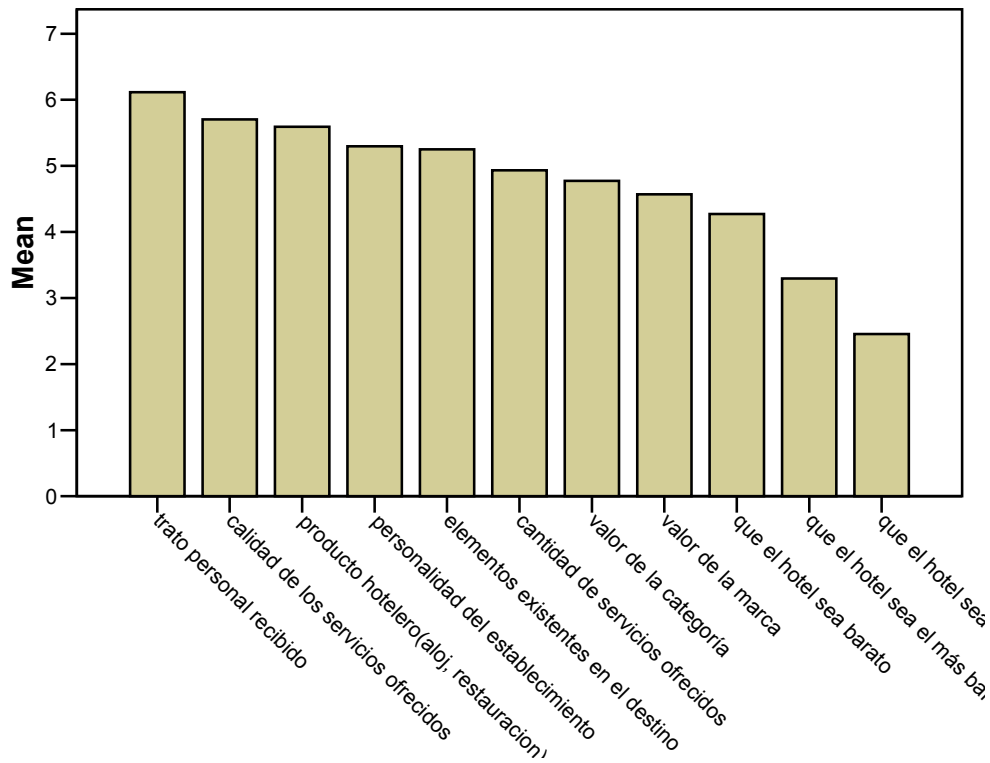
Fuente: ESADE-Keytel

CÓMO VALORAN LOS CLIENTES LOS SERVICIOS HOTELEROS

Los hoteleros urbanos españoles consideran que lo que más valoran los clientes entre los distintos servicios ofrecidos en el establecimiento hotelero se encuentra el trato personal; seguido de la calidad y el producto hotelero propio, entendido como alojamiento y restauración; posteriormente, la personalidad del establecimiento, y los elementos del destino en el que se halla el establecimiento; por detrás, la cantidad de servicios ofrecidos.

En los últimos lugares son percibidos la categoría; la marca; que el hotel sea barato; que sea el más barato; y que sea caro o el más caro (Cuadro 27)

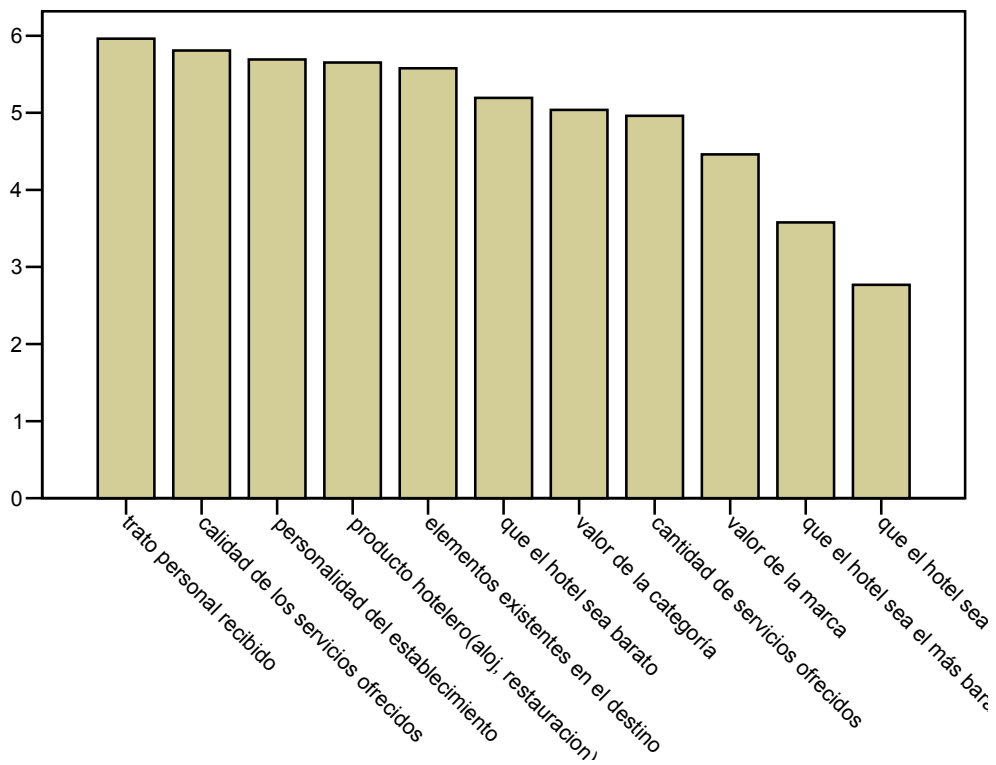
Cuadro 27
Valoración por parte de los clientes de los servicios del hotel. Hoteleros urbanos españoles



Fuente: ESADE-Keytel

El perfil de los requisitos que hacen los clientes a los hoteles, según los hoteleros europeos, difiere muy poco del español: trato personal, calidad, elementos del destino, producto hotelero y personalidad del establecimiento, intercambiando el orden de los dos últimos; el sexto item en el ranking es que sea barato, adelantándose, de este modo, respecto al perfil de los españoles (Cuadro 28)

Cuadro 26
Valoración por parte de los clientes de los servicios del hotel. Hoteleros urbanos europeos



Fuente: ESADE-Keytel