ITH
INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO

the innova room

DISEÑO ESTRATÉGICO

para el reposicionamiento hotelero

<Uniendo el #concepto con el #ROI>

Jornadas ITH de Rehabilitación para Hoteles

‘Más allá del Diseño’

Estrategia & Modelo de Negocio

Gestión de Activos Inmobiliarios

Innovación, Producto & MKT

Optimización de Procesos

Transformación #Digital

Hoteles, Restaurantes, Ocio & Retail

+350 proyectos hoteleros

+100 hoteles abiertos

+15.000 habitaciones

+400 restaurantes

+20 años experiencia

El negocio hotelero está cambiando

- Nuevos usuarios
- Nuevos canales
- Mercado global
- Nuevos modelos de negocio
- Experiencia de cliente
- Innovación tecnológica
- Agentes disruptores
- Social media y opiniones
- ¿…?

En este contexto, ¿mi POSICIÓN en MERCADO es competitiva?

¿Cómo TRANSFORMO mi negocio?

Grande Hotel de l'Europe
'Times are changing' project
Bad Gastein(Austria)

¿Cómo actualizo mi PRODUCTO para el nuevo cliente?

M BETA at Charlotte Marriott City Center
Charlotte (EEUU)

Si ya he decidido reposicionar mi HOTEL

¿Cómo calculo la INVERSIÓN ÓPTIMA?

¿Por dónde empiezo?

Gary Anderson, 1970

Möbius

Imagen: Adam Pekalski

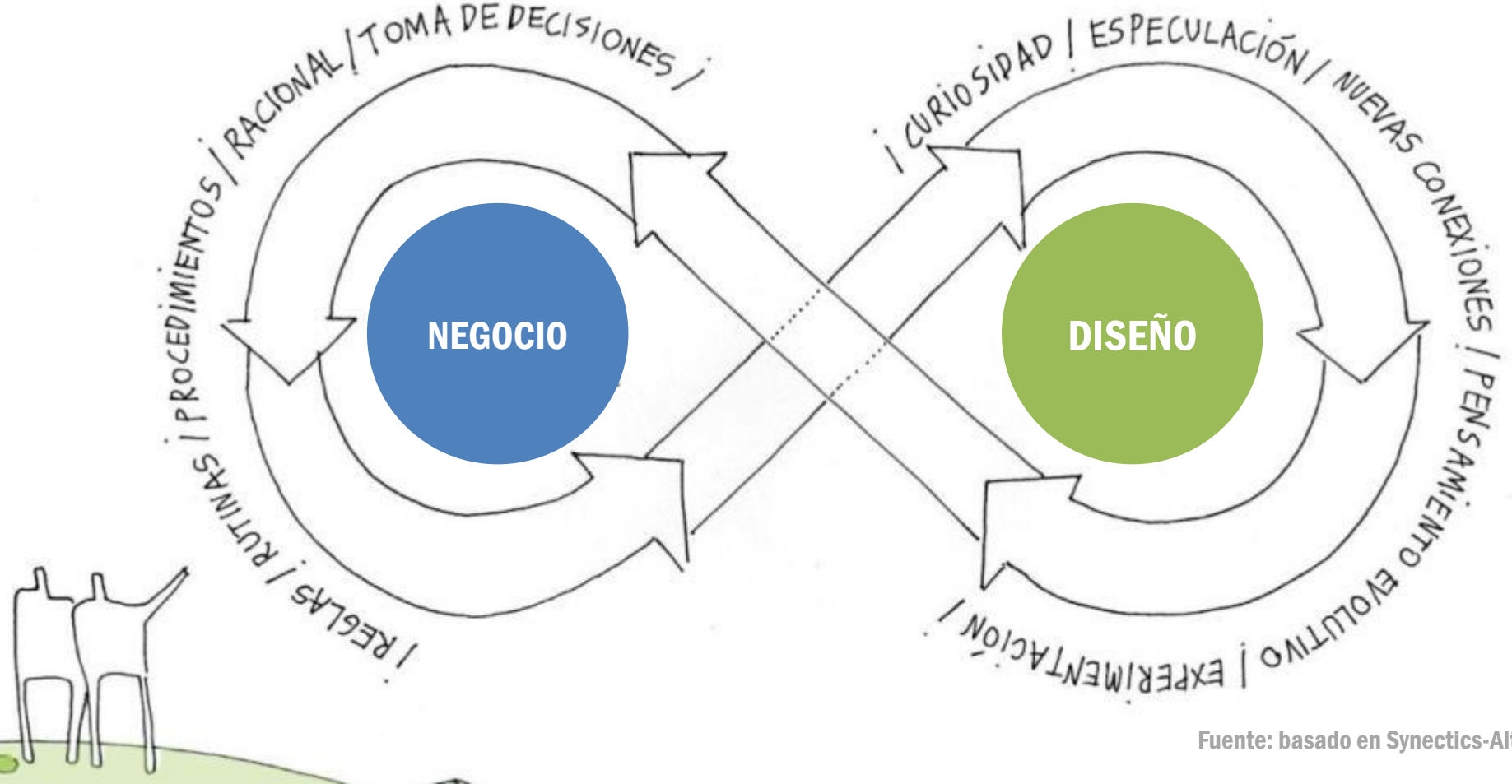
the innova room

HARD

estable, cuantificable

SOFT

mutante, subjetivo



Fuente: basado en Synectics-Altran

HARD

(estable, cuantificable)

RACIONAL

NEGOCIO

SOFT

(mutante, subjetivo)

EMOCIONAL

DISEÑO

- EFICAZ
- EFICIENTE
- SOSTENIBLE (€)

- BELLO
- COHERENTE
- INNOVADOR

CASO TÍPICO HOTEL

100 habitaciones
6.500 m2 superficie bruta
65 m2 área bruta total/ hab.

¿Cómo lo abordo?

Suelo de inversión

CASO TÍPICO HOTEL

100 habitaciones
6.500 m2 superficie bruta
65 m2 área bruta total/ hab.

CÁLCULO DE SUELO DE INVERSIÓN

Según tipo de intervención:

- SOFT 350-500 €/m2
- MEDIUM 650-800 €/m2
- HARD 1.050-1.250 €/m2

Según ratio global por habitación:

- 10.000 €/habitación renovada

Techo de inversión

CASO TÍPICO HOTEL

100 habitaciones
6.500 m2 superficie bruta
65 m2 área bruta total/ hab.

CÁLCULO DE TECHO DE INVERSIÓN

Según la capacidad del mercado de producir retornos razonables sobre la inversión comprometida.

+1€ ADR → máx 1.000€/hab.
+8€ ADR → máx 8.000€/hab.
(...pero el límite lo marca el mercado y la posición en él)

Sobreinvertir = coste oportunidad

(Algunas) métricas

m2/hab STD	24 (mínimo)
Total m2	m2/hab x 2 x Habs
CAPEX/hab	+ADR x 1000

Fases de Diseño Estratégico

the innova room

A

Identificación del producto

B

Definición de la vida útil

C

Diseño y Ejecución

Identificación del producto

Metodología

Design Thinking

En fases de **creación de nuevos negocios** o ante una **gran transformación**, utilizamos esta metodología para integrar:

- **Diseño** (experiencia de usuario)
- **Factibilidad** (técnica)
- **Viabilidad** (operativa)

Sobre todo en momentos de:

- **ALTA INCERTIDUMBRE**
- **ALTA COMPLEJIDAD**
- **INFORMACIÓN LIMITADA**

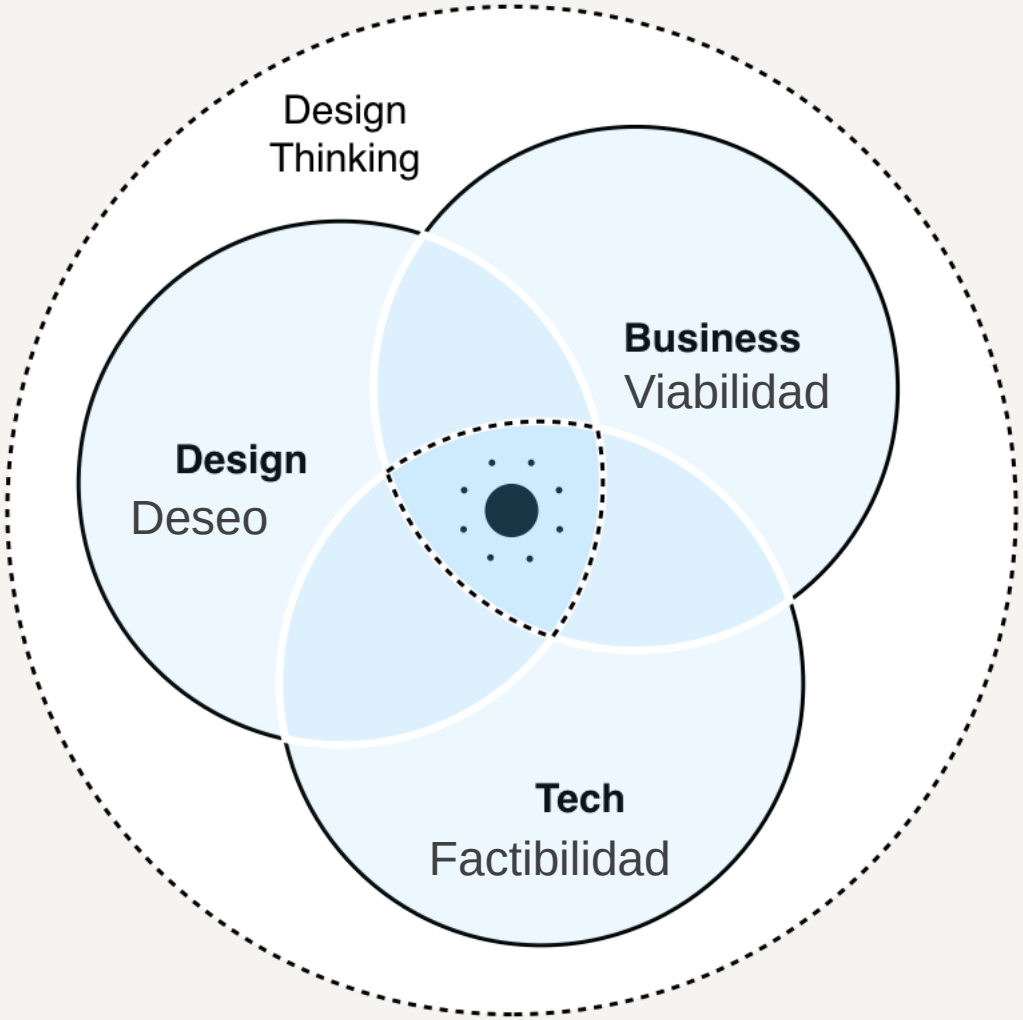
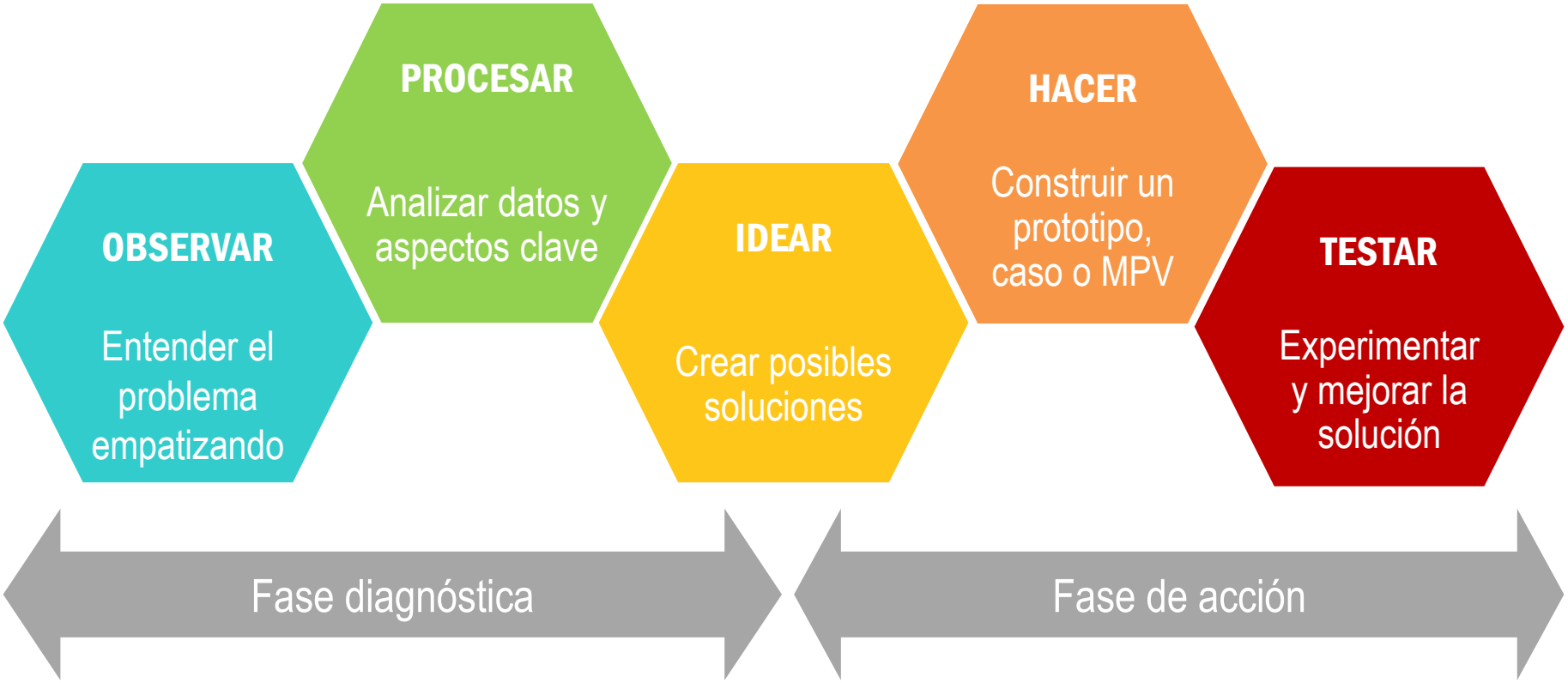


Imagen: Bert Bräutigam

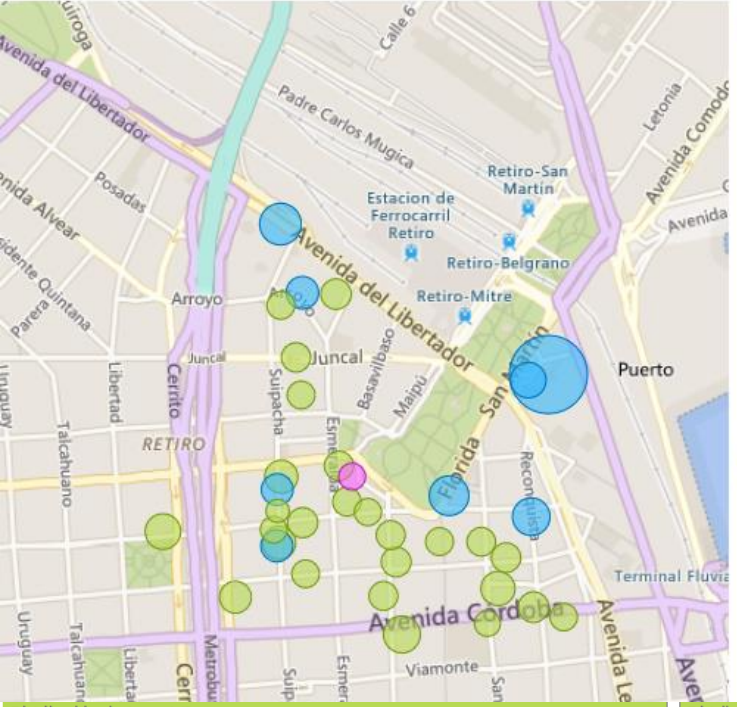
the innova room

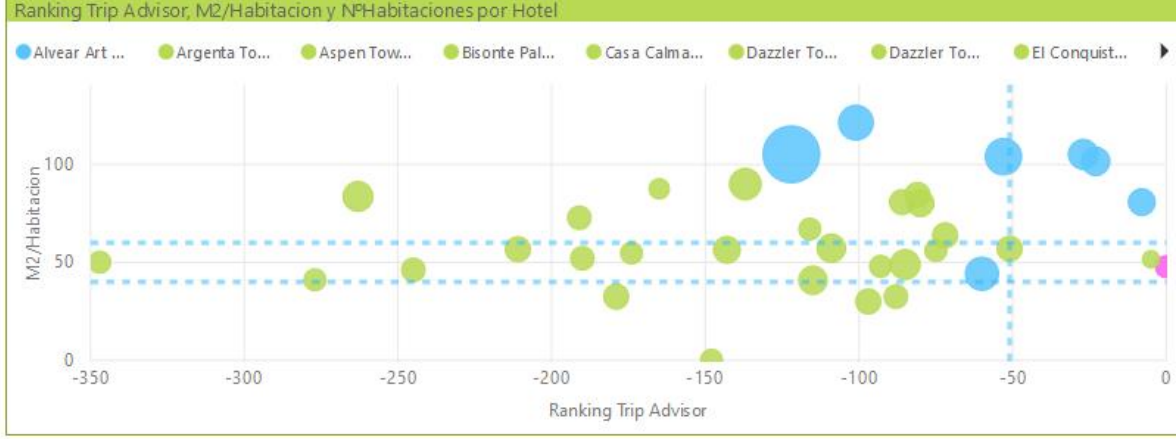
Proceso de

Design Thinking

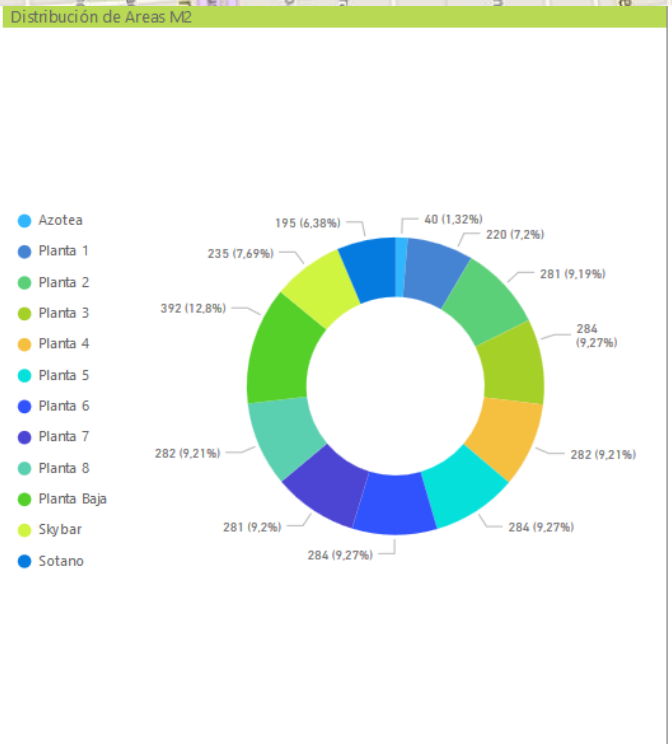


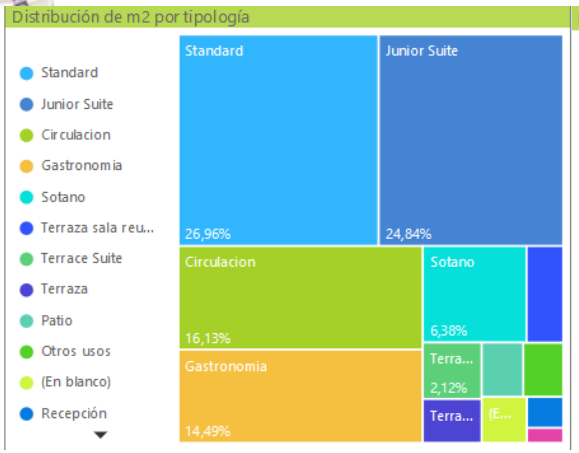
Modelo Basado en IDEO





El proyecto como sistema de información global, compleja e interrelacionada



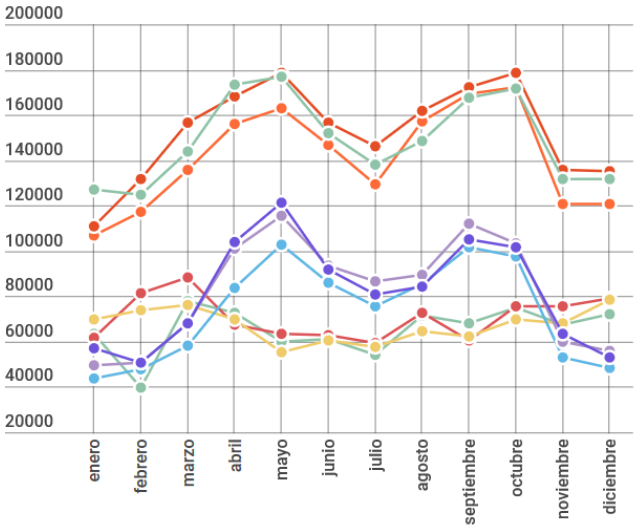


A B C

Identificación del producto

the innova room

47€	71%	67€
RevPAR	Occ	ADR
+6,8%	+2,6%	+4,2%



Análisis del **Destino** y su **potencial** de generar negocio

Identificación del producto

1. Superficie aprovechable

- **80-85% superficie útil**
- **20-15% superficie perdida** (estructura, muros, patinillos…)

2. Distribución de zonas

(dentro de superficie útil)

- **70-75% zonas de clientes**
- **30-25% zonas de servicio**

3. Distribución de áreas

(áreas operacionales)

- **60-65% habitaciones y pasillos**
- **15-10% alimentos y bebidas**
- **35-25% salas de reuniones**

Análisis de la infraestructura y su potencial de albergar servicios

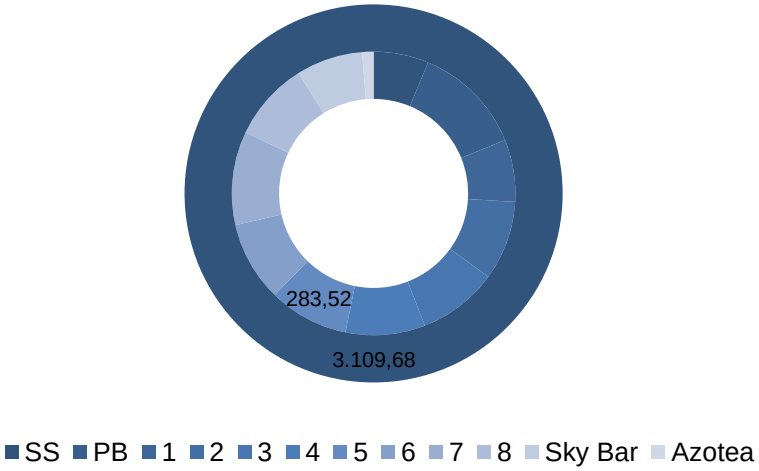
Existen distintas **estrategias de abordaje** en función del área específica que requiere el **reposicionamiento** (aunque se trate de una reforma total).

Estas estrategias son **independientes**, **compatibles** y **complementarias**.

Identificación del producto

Análisis de la **infraestructura** y su **potencial** de albergar servicios

Distribución de Áreas



A B C

Identificación del producto

the innova room

Capacidad 2-6 per.

TDT TV

Wi-Fi gratutito

Sofá-cama

Consola Wii (consultar)

Cocina completa con menaje

Diseño cuidado

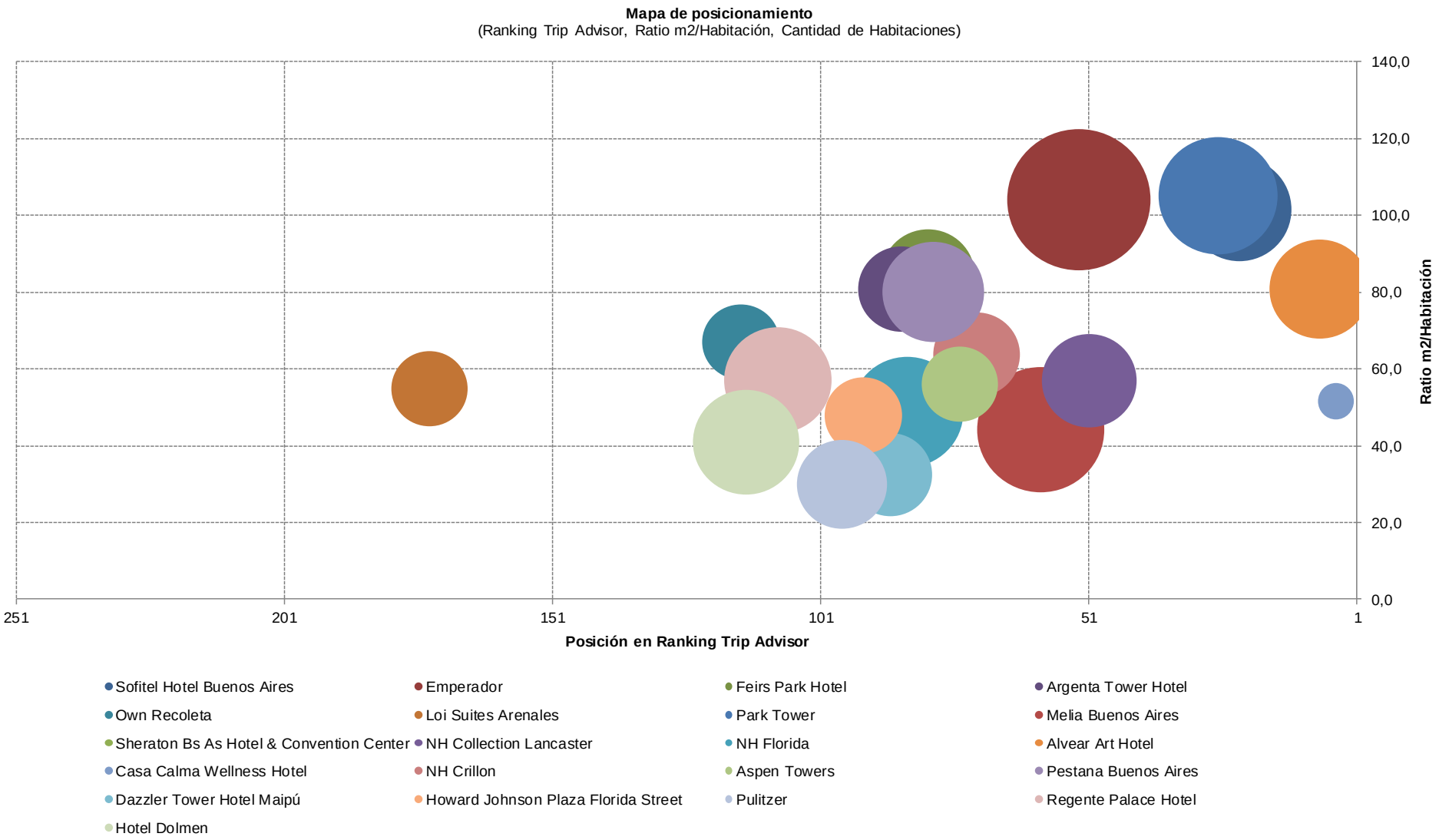
Parking según disponibilidad

Habitaciones Exteriores con vistas

Amenities para baño

A B C

Identificación del producto

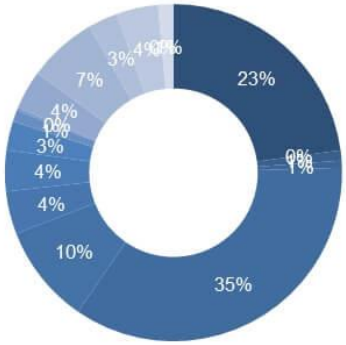


A B C

Identificación del producto

Escenario Full Service			
Año	**0**	**1**	**2**
Llaves		64	64
ADR		128,72	130,00
ADR Growth		1%	2%
OCC		63%	64%
OCC Growth		1%	2%
Venta alojamiento		**1.902.820,6**	**1.941.067,3**
Comisiones por ventas	12,5%	237.852,6	242.633,4
Venta neta alojamiento		**1.664.968,0**	**1.698.433,9**
Renta espacios AA&BB		108.000,0	110.160,0
Venta total	**100,0%**	**1.772.968,0**	**1.808.593,9**
Compras AA&BB	0,0%	0,0	0,0
Suministro habs y restaurante	0,6%	10.174,8	10.379,3
Otros suministros	0,4%	6.968,1	7.108,2
Nómina	20,6%	364.434,2	371.759,3
Personal eventual & Otros	5,6%	99.046,5	101.037,3
Lavandería	2,4%	42.664,1	43.521,7
Mantenimiento y Limpieza	2,3%	40.865,8	41.687,2
IT	1,6%	28.933,7	29.515,3
Profesionales Tercerizados	0,7%	11.729,4	11.965,2
Marketing y Merchandising	0,2%	2.826,3	2.883,1
Energía y servicios públicos	2,2%	38.711,2	39.489,3
Trabajos y contratos externos	3,9%	69.047,7	70.435,5
Gastos financieros, bancos y TC	1,7%	29.529,1	30.122,6
Impuestos operativos y seguros	2,3%	41.511,1	42.345,5
Programas de fidelización	0,1%	1.522,6	1.553,2
Previsión para incobrables	0,8%	13.869,6	14.148,4
Costo operativo	**45,2%**	**801.834,1**	**817.950,9**
GOP (primario)	**54,8%**	**971.134,0**	**990.643,0**

Distribución de los costos operativos (incluido comisiones por ventas)



Definición de la vida útil

Amortización según alcance

Obra civil e instalaciones: **7-10 años**
Equipamiento, mobiliario y operativo: **5-7 años**
Decoración, señalética y arte: **3-5 años**

Caducidad del diseño vs. expectativas de renovación

Largo plazo (*hard*) vs. corto plazo (*soft*).
El cliente "se cansa" antes que los materiales.
La tecnología avanza a mayor velocidad.
Multiuso, flexible, wireless.
Mínimo – Minimal – Maxitech – Maxisocial
"*Pinterest killed the Design Star*"

Debemos tener claras:

- Las decisiones más **permanentes** (alcance, plazo y recursos).
- Las **transitorias**.
- Las más **efímeras** (y a veces las más costosas).

Para dotar al diseño de la necesaria **flexibilidad** que admita sucesivas y (permanentes) revisiones.

Definición de la vida útil

the innova room

Hotel Pulitzer
Amsterdam (Netherlands)

Definición de la vida útil

M BETA at Charlotte Marriott City Center
Charlotte (EEUU)

A B C

Definición de la vida útil

the innova room

Generación del programa (*briefing)*

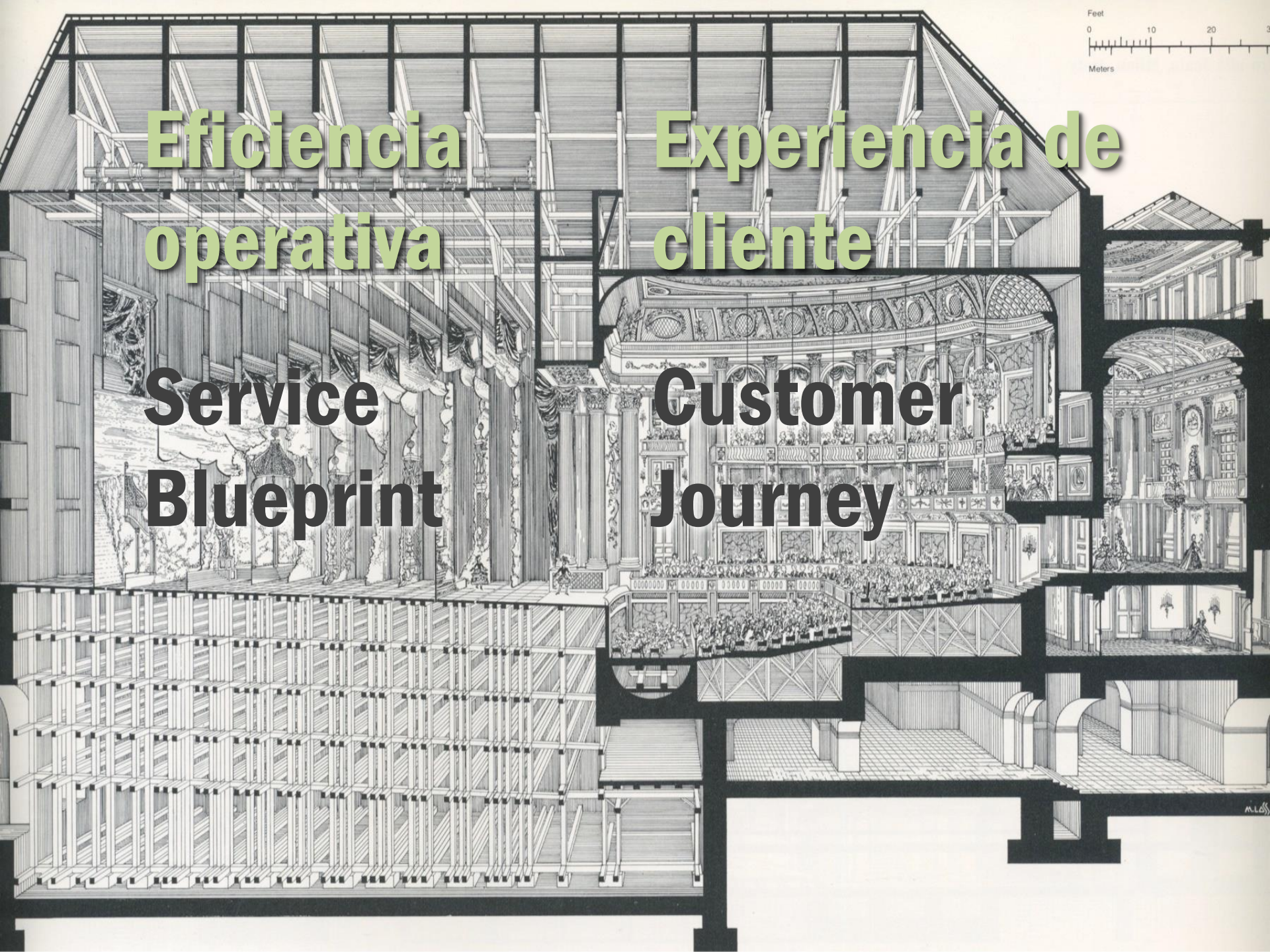
El **diseño** debe adaptarse a:

- La dimensión real del problema y su mercado.
- La estrategia ajustada a ellos.
- Los plazos de vida útil asociados.

Sólo entonces puede **dar respuesta a**:

- Qué producto es el idóneo para ese lugar.
- Para quién/ quiénes.
- Y, sobre todo, cuántos recursos podemos asignar (como máximo) para su renovación rentable.

Para conseguir el mayor impacto, al menor costo relativo, en el menor plazo posible, maximizando el retorno de la inversión (**ROI**).



Eficiencia operativa

Experiencia de cliente

Service Blueprint

Customer Journey

Transformación

the innova room

PERSONAS

- Personalización
- Co-everything
- Sostenibilidad
- Valor Social
- Healthy
- Bleisure
- Cross-moments
- Intergeneración

ESPACIOS

- Edificios uso mixto
- Cross-category & Híbridos
- Espacios flexibles
- Valor del pasado
- Hiperlocal
- Culture HUB
- Explotación de la capacidad ociosa
- Real-Time Hotel

TECNOLOGÍA

- Plataformas
- Mobile
- Robótica
- Social + AI
- Realidad virtual
- Smart City
- Voice control
- Beacons MKT

(W)ego mutable Hotel, by MVRDV Architects
Dutch Design Week, Eindhoven (Netherlands)

Esquema: The Innova Room

the innova room

¡Muchas gracias!

Imagen: Frehand Hotels

www.theinnovaroom.com

AMERICA | Buenos Aires office
El Salvador 4577, C1414BPH Palermo Soho
Buenos Aires (Argentina)

Francisco J. Gutiérrez de Arrechea
Co-Founder & Partner
+54 911 4526 4883
room.francisco@theinnovaroom.com

EUROPE | Madrid office
C/ Cristóbal Bordiú, 36
28003 Madrid (España)

Mónica Muñoz García
Co-Founder & Partner
+34 617 321967
room.monica@theinnovaroom.com