



Grant Thornton

An instinct for growth™

Hoteles 2020:

*Dándole la bienvenida
a los huéspedes del
mañana*



Desenrollando la alfombra roja para la industria del 2020, en la que el cliente será el líder

La industria hotelera está atravesando por un período de cambios sin precedente e irreversibles y será diferente en el 2020 a como es hoy. Contribuimos a aclarar algunas de las preguntas más importantes que enfrenta el sector: ¿Cómo atraerán los hoteles a los huéspedes de negocios y de placer del mañana? ¿Cómo pueden competir en un mundo digital? ¿Y cómo serán sus modelos de negocio del futuro?

Superficialmente, un observador casual podría pensar que el sector está en buena posición. Para 2016, se espera que los ingresos hoteleros totales excedan el medio billón de dólares americanos¹. La ocupación, RevPAR (ingreso por habitación disponible) y las tarifas diarias promedio son altas, creando buenas perspectivas.

Sin embargo, las cifras fuertes del comercio son sólo parte de la imagen completa. Los hoteles están sintiendo el impacto de una tendencia mucho más profunda. La industria cada vez se enfoca más en el consumidor y los huéspedes son los que mandan. Como en otros sectores, las tecnologías digitales están cambiando el equilibrio de poder hacia el consumidor.

Al mismo tiempo, los consumidores están cambiando. En los años siguientes, veremos como la “Generación del Milenio” - nativos digitales que cuentan con un fuerte deseo de tener experiencias locales y “auténticas” - se

convierte en el principal mercado de consumo². Los huéspedes internacionales, especialmente los que vienen de mercados emergentes, también están volviéndose más importantes. En el Reino Unido, se espera que los huéspedes extranjeros impulsen casi todo el crecimiento hotelero entre hoy y 2020. Para los hoteles, esto significa que los viajeros exigen cada vez más servicios (e idiomas) personalizados conforme a sus necesidades.

Con estas tendencias que crean un creciente impacto en los operadores de hoteles de todo el mundo, Grant Thornton examina la forma en la cual la economía donde el huésped es líder va a cambiar el campo de juego para los hoteles entre hoy y el 2020. Exploramos los principales desafíos y oportunidades para los hoteles mediante cuatro temas clave, haciendo las preguntas principales que los hoteles deberían hacerse, al mismo tiempo que preparan su negocio para el futuro.



Comparta su perspectiva del futuro del sector utilizando el hashtag **#Hotels2020** en Twitter.

CONTENIDOS

- 2** Desenrollando la alfombra roja para la industria del 2020, en la que el cliente será el líder
- 4** **Riesgo y recompensa:** colocando la personalización móvil en el corazón de la experiencia hotelera
- 10** **El hotel preparado digitalmente:** reclutando a los talentos del mañana
- 18** **Cuestiones de marca:** ganando la batalla de la relevancia
- 25** **Nuevos modelos de negocios:** desestabilizando a los desestabilizadores

¹ 'Los ingresos de la industria hotelera global del 2008 al 2016', Statista, 2015

² 'Cómo cambiará la Generación del Milenio los viajes en 2020', Hotel News Now, enero 2015

Temas

Adoptando la personalización

Los huéspedes con conocimientos digitales esperan que los hoteles les brinden servicios mucho más personalizados. Con la Generación del Milenio como segmento clave, la personalización crecerá mucho en los próximos años. Será preciso que los hoteles personalicen los servicios para el huésped, desde la experiencia de hacer la reservación hasta sus preferencias en la habitación, tales como iluminación, temperatura y refrigerios. Los hoteleros capaces de brindar una eficaz personalización móvil se convertirán en las marcas preferidas.

Un nuevo enfoque en torno a los datos y al talento

Casi el 90% de las empresas de todos los sectores creen que la analítica de datos redefinirá su industria para 2017. Sin embargo, creemos que la mayor parte de los hoteles van demasiado lento o no están listos para la era de los negocios centrados en lo digital y en los datos. Y de esa manera, se arriesgan a quedarse atrás. En especial, deben pensar en los talentos que necesitarán: científicos de datos, especialistas en sensores, expertos en redes sociales y muchos más.



Gillian Saunders
Líder global de hospitalidad y turismo
Grant Thornton

Manteniendo la marca relevante

Los viajeros y personas que reservan por razones comerciales confían en las agencias de viajes en línea (OTA, por sus siglas en inglés) y en los motores de meta búsqueda. Las marcas de los hoteles son menos visibles durante el proceso de hacer una reservación, comparado con la forma en la que era antes. Creemos que en 2020, los hoteles inteligentes encontrarán nuevas formas de utilizar los mensajes de su marca, y las diferentes experiencias que brindan, para conectarse con segmentos individuales de consumidores. Primero deberán entender qué es lo que sus clientes están buscando en realidad. Después deberán adaptar su negocio a dichas necesidades.

Repensando el modelo de negocios

Algunos hoteles han desdeñado la amenaza que representa Airbnb y otros rivales de la economía de compartir. Sin embargo, para finales del 2014, Airbnb ya se había convertido en el más grande proveedor de habitaciones a nivel mundial³. En 2020, para poder competir, los grupos hoteleros deberán revisar sus modelos de negocio subyacentes y hacerse preguntas fundamentales acerca de la forma en la que operan. Esto significa dar pasos proactivos para introducir precios más innovadores y colaborar con socios estratégicos. “Esperar a ver qué pasa” ya no es una opción.

La industria hotelera está enfrentando más perturbación ahora que la que ha enfrentado en toda su larga historia. Muchos enfrentan la posibilidad de quedar marginados, como han experimentado los rivales desprevenidos de otros sectores. Sin embargo, en Grant Thornton creemos que hay inmensas oportunidades para los hoteleros que están preparados para cambiar con el tiempo.

³ 'El 84% de las empresas consideran que el análisis de grandes volúmenes de datos cambiará el panorama competitivo de sus industrias para el año siguiente', Forbes, septiembre 2014

⁴ 'Entre los grandes planes hoteleros de Airbnb', Fast Company, abril 2014



Riesgo y recompensa: colocando la personalización móvil en el corazón de la experiencia hotelera



Riesgo y recompensa: colocando la personalización móvil en el corazón de la experiencia hotelera

Los dispositivos móviles inteligentes presentan una gran oportunidad a los hoteles para personalizar la experiencia del cliente. Sin embargo, el sector se está quedando atrás de muchas industrias, las cuales ya están utilizando la tecnología móvil para brindar servicios accesibles, personalizados y relevantes a sus clientes. Las empresas hoteleras que puedan brindar personalización centrada en la tecnología móvil eficaz se convertirán en las marcas preferidas de los viajeros en 2020.

Los teléfonos inteligentes actuales siempre están presentes; sin embargo, su tasa de adopción sigue siendo sorprendente. Aunque existen desde los años noventa, el mercado despegó con el lanzamiento del iPhone de Apple en 2007. Y siete años después, había 1.75 mil millones de teléfonos inteligentes en circulación⁵. Los hoteleros pueden asumir que la mayoría de los huéspedes cuenta con un teléfono inteligente o un dispositivo similar- y que los que no lo tienen, pronto lo obtendrán.



46%

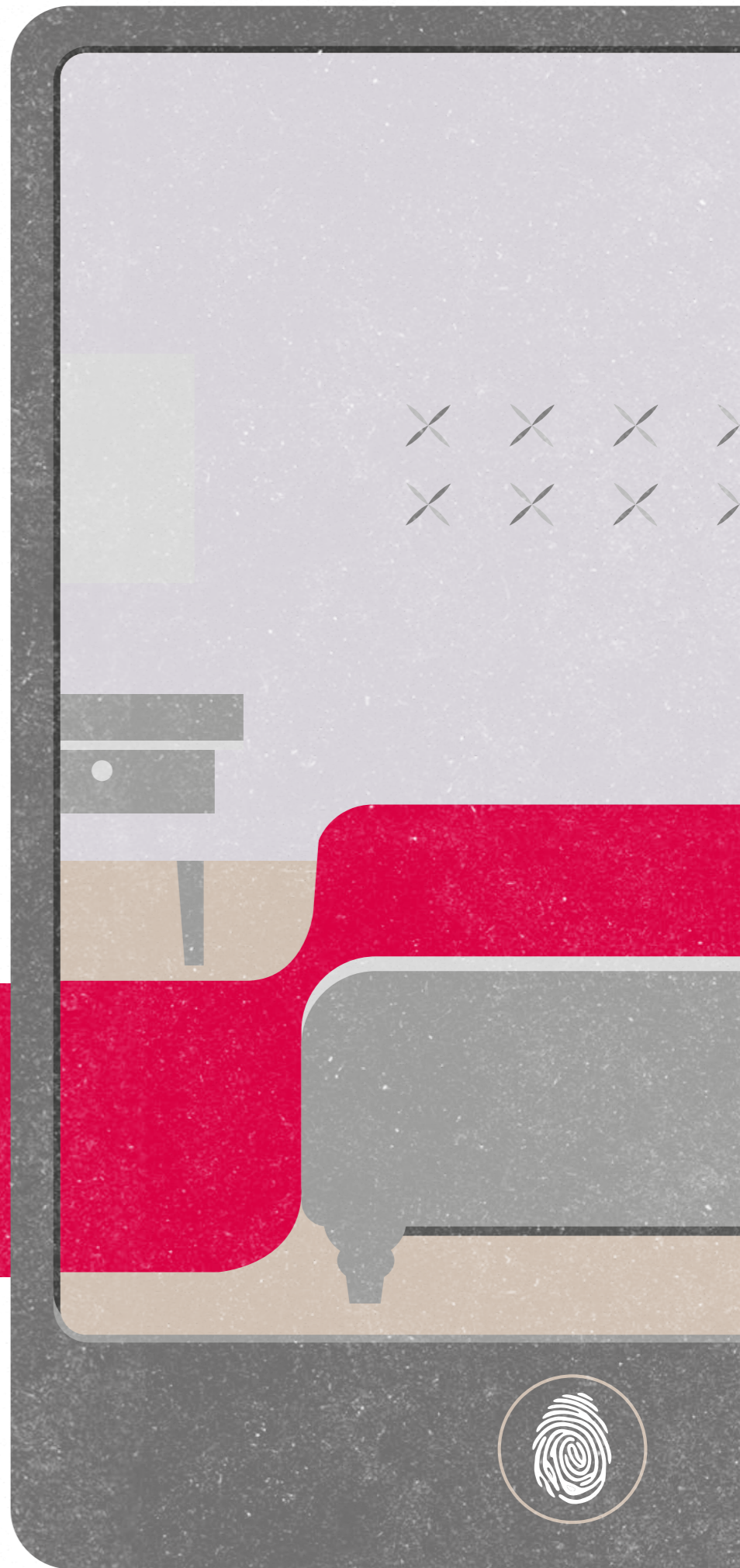
de los pertenecientes a la Generación del Milenio sostienen que poder hacer el check-in/check-out mediante un dispositivo móvil los motivaría a volver⁶

Entre hoy y 2020, los hoteleros deberán usar los dispositivos móviles para obtener la participación de sus clientes. En especial, deberán considerar el uso de aplicaciones para personalizar la experiencia del huésped, desde la selección de las habitaciones hasta especificar detalles como los niveles de iluminación y de temperatura. Algunos hoteles ya están avanzando en ello. Holiday Inn se asoció con Samsung durante las Olimpiadas de Londres en 2012 para permitir que los huéspedes controlaran los televisores de sus habitaciones, el aire acondicionado y la iluminación desde sus teléfonos inteligentes⁷. Otros hoteles están sacando aplicaciones para permitir que sus huéspedes utilicen sus teléfonos para abrir la puerta de su habitación.

⁵ 'Los usuarios de teléfonos inteligentes en todo el mundo ascenderán a 1.75 mil millones en 2014', eMarketer, 16 de enero de 2014

⁶ 'Crear 'momentos de confianza': es la clave para crear una buena relación con la marca en la economía del acercamiento', InterContinental Hotels Group, 2014

⁷ 'La nueva economía del acercamiento: de las experiencias de viajes a relaciones de viajes' InterContinental Hotels Group, 2012



Sin embargo, las aplicaciones son sólo una parte de la ecuación. Los hoteles pueden obtener ideas a partir de los datos de los clientes que generan los teléfonos inteligentes, para mejorar su servicio. Además, a medida que la Generación del Milenio, nativa digital, se convierte en el grupo dominante de consumidores en el mercado, dispuestos a gastar más en hoteles que los que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial, para 2017⁸ se intensificará la presión que sentirán los hoteles para explotar la plataforma.

Poniéndose al día

¿Están quedándose atrás los hoteles cuando se trata de explorar las tecnologías móviles? Steven Perkins, líder global en tecnología de Grant Thornton lo cree así. “Las más grandes cadenas hoteleras pueden haber anunciado estrategias móviles”, afirma, “pero lo están haciendo demasiado tarde, después de los líderes en bienes de consumo envasados, de la banca personal y del transporte. Muchos todavía se enfocan en desarrollar sus sitios de Internet, mientras que los huéspedes de 2020 buscarán, compararán precios, reservarán y harán el check-in mediante aplicaciones desde su teléfono celular.”

Creemos que los hoteles que crean estrategias enfocadas principalmente en los teléfonos móviles, ganarán una importante ventaja competitiva. Sin embargo, deben recordar que esta oportunidad no llega sin ningún riesgo.

“Definitivamente, la tecnología móvil es el futuro, si no es que ya es el presente.”

Enrique Sarasola, cofundador de BeMate.com, una plataforma española en línea para ofertas de hospedaje híbridas.

Personalización masiva en práctica

“Es preciso que los hoteles entiendan cómo y dónde pueden desplegar la tecnología móvil para brindar la personalización que los consumidores esperan”, afirma Erik Janse, socio de servicios de tecnología de la información de ConQuaestor Grant Thornton en los Países Bajos. El punto de inicio obvio son las aplicaciones amigables con el usuario que permiten

hacer el check-in y la selección de habitación por medio de un dispositivo móvil. Esto será importante especialmente para las reservaciones comerciales y para viajeros de negocios que hacen visitas breves a un lugar.

“Las largas filas en la recepción para el check-in, teclear información en las terminales - las personas no tendrán tanta paciencia para soportar ese enfoque en 2020”, afirma el Dr. Pearson, futurólogo.

Muchas cadenas globales ya están respondiendo. “Tenemos aplicaciones que permiten que los huéspedes capturen sus preferencias de temperatura en la habitación o el tipo de cama que prefieren”, explica Régis Kahn, director de estrategia y comercio electrónico de InterContinental Hotels Group (IHG). “Y ahora, cuando un huésped pase por un restaurante o por una tienda minorista, también podrá recibir una oferta promocional o un video directamente en su teléfono móvil.”

En el futuro, será preciso que los hoteles utilicen la tecnología móvil para personalizar no sólo el entorno inmediato del hotel, sino también la experiencia total de los huéspedes en el destino. IHG ha creado una aplicación “Concierge Insider Guides” (Guías Internas del Concierge), la cual proporciona ideas locales para los huéspedes. Y Ritz-Carlton lanzó una aplicación en 2014, que proporciona servicios de concierge, tales como reservaciones, guías de ciudades locales y ofertas especiales⁹.

“Hacer que su estancia sea más local, es algo que los hoteles van a adoptar con fuerza. Tendrán una aplicación que incluya información acerca de los lugares más de moda para visitar, a fin de hacer su estancia más local”, afirma Jeff Weinstein, editor en jefe de Hotels Magazine.

Los hoteles podrían utilizar esa aplicación para fortalecer su conexión con la comunidad local y competir con las experiencias “auténticas” que ofrecen sus rivales como Airbnb. Para hacer esto, quizá necesiten conectar sus canales móviles con socios externos. “La meta consiste en la colaboración entre viajeros de la siguiente generación, proveedores de viajes y minoristas para la co-creación de planes de viajes altamente personalizados por gustos y preferencias”, afirma un portavoz a nombre de Amadeus’ Hotels Management Group. Por ejemplo, Hyatt recientemente se integró con Uber, para permitir que los huéspedes

8 ‘Cómo la Generación del Milenio cambiará los viajes en 2020’, Hotel News Now, enero 2015

9 ‘5 marcas de hoteles con útiles aplicaciones móviles’, Digiday, julio 2013

10 ‘Las aplicaciones de los Hoteles Hyatt se integran con Uber’, Hyatt, 2014

11 ‘Hotels - UK’, Mintel Group Ltd, octubre 2014

llamaran a los autos de Uber desde sus aplicaciones¹⁰. En el futuro, algunos socios externos podrían ser simplemente huéspedes locales que adopten el aspecto de “hogar lejos del hogar” de la economía del compartir.

La tecnología móvil también será crucial para que los hoteles ofrezcan un mejor servicio a la cantidad creciente de huéspedes que surgen de los mercados emergentes. En 2013, 97 millones de turistas chinos viajaron a otro país; para 2020, la cifra se duplicará y serán más de 200 millones¹². Los hoteles no pueden darse el lujo de ignorar esta tendencia y necesitarán personalizar sus servicios de acuerdo con ella. La aplicación móvil Conrad Concierge ya permite que los huéspedes seleccionen canales de televisión chinos, alimentos del minibar y otras amenidades en mandarín desde su dispositivo móvil antes de llegar al hotel¹³. Para 2020, cada vez más viajeros esperarán contar con dichos servicios y con otras aplicaciones que rompan barreras culturales y de idioma. Google y Microsoft recientemente lanzaron versiones de prueba de aplicaciones que traducen diferentes idiomas mediante personas en vivo. Esto se utilizará muchísimo dentro de unos cuantos años.

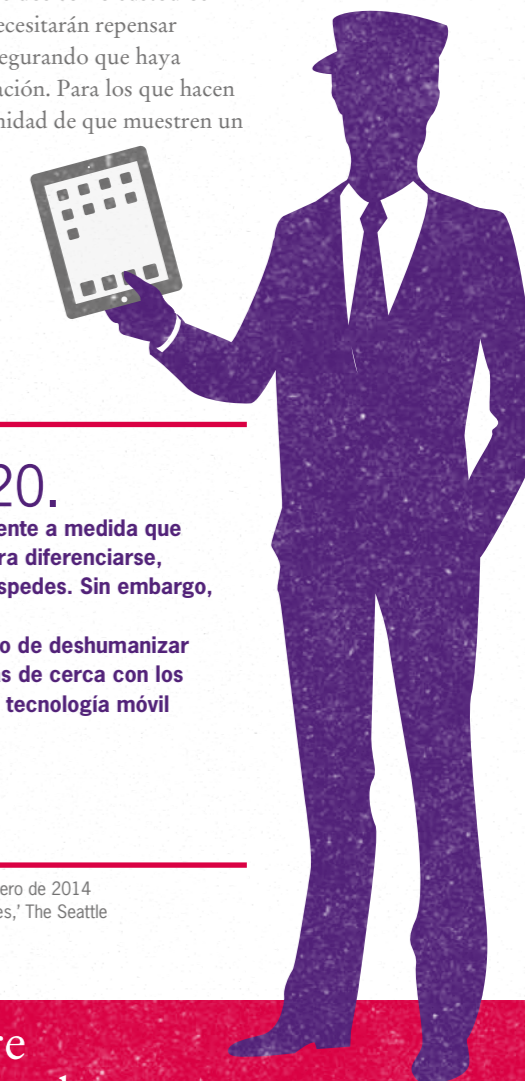
Buscando el punto clave personal-digital

La tecnología móvil trae consigo oportunidades y también riesgos. En primer lugar, muchos hoteles líderes se enfocan en proporcionar servicio personal para brindar una mejor acogida y diferenciar a sus marcas. Si se espera que los huéspedes utilicen su teléfono inteligente para manejar su propia estancia, gran parte de esta diferenciación se pierde. “Yo la llamo

‘economía del cuidado’. Y a medida que la tecnología se vuelve más sofisticada, nos fuerza a enfocarnos en la parte de interacción personal que se convierte en un diferenciador”, afirma el Dr. Pearson.

Michael Domínguez, vicepresidente sénior de ventas hoteleras en MGM Resorts International, dice que la comunidad de los negocios continuará demandando un fuerte énfasis en la interacción cara a cara. “Si un tercero está reservando un hotel a nombre de un ejecutivo de negocios, desea crear esa confianza por medio de una relación directa,” afirma.

Otro riesgo consiste en que la personalización confía mucho en que los consumidores compartan sus datos. La Comisión Europea está en busca de reglamentos más estrictos en torno al uso de datos personales¹⁴, y los hoteleros preocupados leen en los encabezados acerca de fugas de datos y de pérdidas por piratería informática. Una empresa que administra hoteles ya aceptó la existencia de fugas de datos en 14 hoteles de renombre¹⁵. Para ser reconocidos como custodios seguros de datos, los hoteles necesitarán repensar su administración de riesgo, asegurando que haya supervisión en toda la organización. Para los que hacen bien las cosas, existe la oportunidad de que muestren un valor real a sus huéspedes.



Actúe ahora y dele la bienvenida al 2020.

En todo el mundo vemos que las exigencias de los consumidores evolucionan rápidamente a medida que evoluciona la tecnología móvil. Creemos que los hoteles deben actuar cuanto antes para diferenciarse, convirtiendo en realidad una personalización masiva que sorprenda y deleite a los huéspedes. Sin embargo, hay un equilibrio importante que hay que utilizar de manera contundente.

A medida que invierten más en tecnología móvil, los hoteles deben entender el riesgo de deshumanizar la experiencia hotelera y la seguridad de los datos. Hacerlo bien implicará trabajar más de cerca con los huéspedes y consumidores en los siguientes años para establecer la parte en la que la tecnología móvil realmente agrega valor.

Adrian Richards

Líder nacional de hospitalidad y turismo en Grant Thornton, Reino Unido

12 ‘El número de turistas chinos que viajan a otro país se duplicará para 2020’, Sesión Informativa de China, 21 de enero de 2014

13 ‘Los hoteles occidentales atienden a los chinos, que se han convertido en las personas que gastan más en los viajes’, The Seattle Times, 20 de noviembre de 2013

14 ‘Reforma en la legislación de protección de datos’, Comisión Europea, septiembre 2014

15 ‘La empresa de franquicias hoteleras White Lodging investiga fuga’, Krebs on Security, 31 de enero de 2014

28% de los dueños de teléfonos inteligentes o de tabletas utilizaron un dispositivo móvil para investigar el último hotel en el que se hospedaron¹¹ (Fuente: Mintel)

“La meta consiste en la colaboración entre viajeros de la siguiente generación, proveedores de viajes y minoristas para la co-creación de planes de viajes altamente personalizados por gustos y preferencias.”

Portavoz a nombre de Amadeus’ Hotels Management Group



Cinco preguntas de personalización para los hoteles

- 1 ¿Dónde valorarán más sus huéspedes la interacción humana antes, durante y después de cada estancia y en qué áreas sólo estarán buscando rapidez y conveniencia? ¿Cómo se diferenciará este equilibrio por segmento de clientes?
- 2 ¿Dónde puede empezar a crear la funcionalidad de sus ofertas móviles para brindar servicios más personalizados?
- 3 ¿Qué tecnologías emergentes, como las "portátiles", es probable que desempeñen un papel clave en sus servicios en el futuro? ¿Cómo se mantiene usted a la vanguardia de las más recientes tendencias tecnológicas?
- 4 ¿Está comunicando con claridad la forma como quisiera usar los datos personales de sus clientes? ¿Cómo planea modificar esto en los próximos años?
- 5 ¿Cuenta con procesos sólidos para mitigar el riesgo cibernético? ¿Cómo modificará estos procesos con el tiempo para adelantarse a los hackers?



El hotel digitalmente preparado: reclutando a los talentos del mañana



El hotel digitalmente preparado: reclutando a los talentos del mañana

Los hoteles están evaluando la forma en la que pueden utilizar las tecnologías digitales y la analítica de datos para brindar experiencias memorables a sus huéspedes. A medida que se acerca el 2020, necesitarán hacer que la parte digital sea un componente de todo lo que hacen: desde la comercialización y distribución hasta el entretenimiento en las habitaciones. Sin embargo, muchos hoteles no cuentan con el talento, la tecnología o las estructuras organizacionales para lograrlo. Necesitarán inversiones enfocadas y soluciones creativas para transformar las áreas clave del negocio.

El sector hotelero no es único en su necesidad de reinventarse para un futuro digital. Sin embargo, a diferencia de otras industrias, el sector todavía está por experimentar la perturbación digital a gran escala. La banca por Internet, por ejemplo, le dio al sector de servicios financieros un ultimátum relativo a la inversión digital hace algunos años.

Los hoteles se han librado de esa severa perturbación hasta ahora, pero eso puede cambiar muy pronto. No sólo deberán los hoteleros satisfacer las demandas de los huéspedes facultados y expertos en tecnología digital, sino que también deberán entender cómo extraer ideas significativas de los datos de los mismos. Pueden usar esto para segmentar aún más su B2B y sus bases de clientes de viajes de placer y anticiparse a las preferencias y necesidades de futuros huéspedes.

“Esto les ayudará a crear iniciativas de marketing y adaptar sus ofertas para competir contra sus rivales. Si no lo hacen, alguien más lo hará.”

Steven Perkins
Líder global en tecnología, Grant Thornton

Al mismo tiempo, los hoteles deberán considerar a las redes sociales como un canal vital para relacionarse con los clientes. Según la investigación de Mintel, Hilton domina en la actualidad la conversación del sector en torno a lo social; afirma tener un 45% de participación de voz¹⁶ mediante sus competencias de premios en Facebook y mediante su equipo de ayuda a huéspedes @HiltonHelp en Twitter. Esto le da ventaja a la cadena hotelera, la cual busca adquirir nuevos huéspedes en un mundo en el que los hoteles están perdiendo sus puntos de contacto tradicionales con los clientes (Consultar ‘La marca sí importa: ganar la batalla de relevancia’ para ver más). Muchos comentaristas afirman que la mayor parte de los negocios hoteleros no están equipados para enfrentar la era digital.

16 ‘Hotels - UK’ Mintel Group Ltd, octubre 2014

“Para satisfacer a los consumidores actuales y obtener mejores ideas de los datos, podemos asegurar que los hoteles estarán compitiendo contra otras industrias por los mejores talentos.”

Erik Janse
Socio de servicios de tecnología de la información,
ConQuaestor Grant Thornton



Asimismo, los hoteles necesitarán crear una infraestructura de TI que pueda soportar las demandas de un número creciente de datos y manejar nuevos retos en torno al riesgo.

Vemos que algunos hoteles ya están invirtiendo cantidades significativas en el espacio digital. Un ejemplo es Meliá Hotels International, que está destinando más de un millón de dólares en los próximos tres años en tecnología y experiencia de mercadotecnia digital¹⁷. Mientras tanto, Accor ha destinado \$225 millones de dólares en un importante proyecto de transformación digital¹⁸. Para competir, los demás tendrán que adoptar acciones rápidas entre hoy y el 2020, o enfrentar el riesgo de quedarse atrás.

El enigma del talento

El sector hotelero está por entrar a un guerra digital de talentos. El problema consiste en que es una guerra que se pelea en múltiples frentes. Casi la mitad de las industrias también está compitiendo por la experiencia digital. A medida que los negocios adoptan una nueva forma en torno a lo digital, hay una fuerte oleada en la demanda de habilidades técnicas, desde la planificación digital estratégica hasta los científicos de datos y programadores.

“El sector hotelero está a punto de entrar en una guerra de talentos digitales.”

Steven Perkins
Líder global en tecnología, Grant Thornton

A medida que las marcas hoteleras tratan de impulsar su participación en las redes sociales y crear presencia en los canales como Facebook y Twitter, se vuelve evidente que dominar las redes sociales requiere una serie de habilidades únicas. Hilton ha demostrado, mediante su éxito con los canales sociales, que los hoteles con personal dedicado y experiencia en la mercadotecnia social, dominarán la conversación en esos canales. Al mismo tiempo, los hoteles deben considerar la forma en la cual los comentarios desfavorables en las redes sociales pueden dañar su reputación de forma significativa. Muchos han contratado a personas para que monitoreen las críticas de los clientes y respondan en caso necesario para volver a ganarse la buena voluntad o contrarrestar campañas maliciosas. Al mismo tiempo, deberán utilizar las tecnologías más recientes para que les ayuden a ser más eficaces en esta área.

Algunos ejecutivos hoteleros han visto esto en la práctica, como los equipos de servicio al cliente que utilizan sus habilidades digitales para responder a las necesidades de los huéspedes.

“Un huésped podrá estar en nuestra aplicación móvil pero también tendrá la habilidad de chatear en vivo con nuestro gerente de servicio, así que se trata de poder reubicar los recursos entre el espacio digital y el físico para poder atender las necesidades y expectativas de los clientes que están en constante evolución.”

Michael Domínguez
Vicepresidente sénior de ventas hoteleras, MGM Resorts International

Para asegurar que tengan personal con la mezcla requerida de habilidades técnicas avanzadas, será preciso que los equipos de Recursos Humanos de los hoteles reconsideren su enfoque de gestión del talento, y revisen su forma de buscar, evaluar y reclutar nuevo personal.

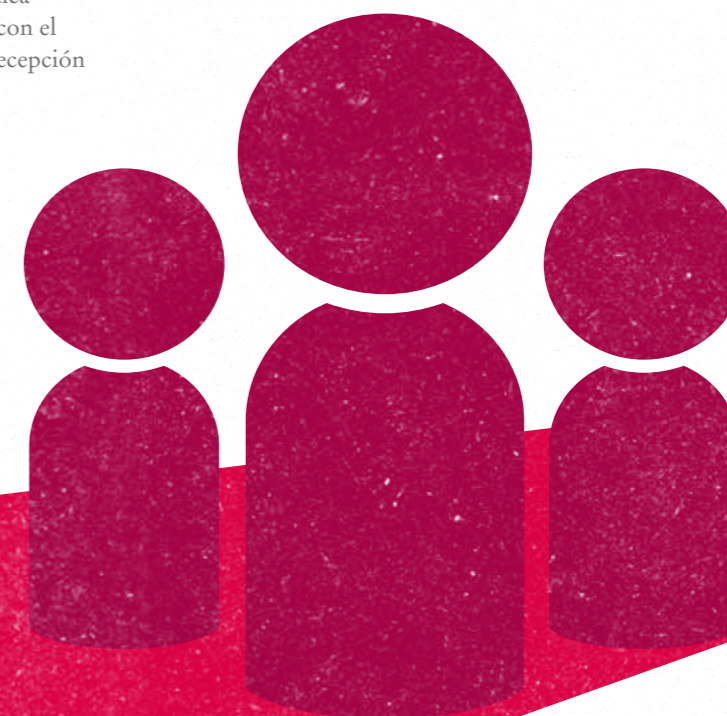
Es el momento de aprender habilidades adicionales

El reclutamiento de talentos no es la única prioridad para los hoteles; también deben repensar en su capacitación interna. “Desafortunadamente, las personas con mayor contacto con los huéspedes normalmente son los que ganan menos. La persona que se encuentra tras el escritorio no tiene la capacitación para el minado de datos, así que resultará un desafío hacer que dichos datos estén disponibles de manera que hagan posible la personalización”, afirma Jeff Weinstein, editor en jefe de Hotels Magazine.

En los años siguientes, los hoteles necesitarán enfocarse en mejorar las habilidades de dichos empleados y en traducir la compleja analítica de datos de oficina en sistemas amigables con el usuario que permitan que el personal de recepción personalice la experiencia del huésped.

“La tecnología tiene que volverse cada vez más sencilla de usar en el futuro. Si hablamos de aplicaciones que requieran que el concierge tenga interacción directa con el huésped con base en su información, por ejemplo, esto debe basarse en un sistema muy sencillo de operar.”

Régis Kahn
Director de estrategia y comercio electrónico, InterContinental Hotels



30%

de los hoteleros globales planean contratar personal específicamente para las redes sociales¹⁹

¹⁷ 'Meliá Hotels International crea Meliá Digital para ser líder de la transformación digital de la empresa', Meliá Hotels International, noviembre 2014

¹⁸ 'Accor lanza su transformación digital - 'Líder de la hospitalidad digital', Accor, octubre 2014

¹⁹ 'Los hoteles aumentan sus presupuestos de mercadotecnia en 2012 en campañas móviles y sociales', TravelClick, 2011

Creando la infraestructura para 2020

Los esfuerzos de los hoteles por reclutar talentos con experiencia digital serán inútiles si no equipan a dichos talentos con la tecnología adecuada.

Para obtener ideas a partir de los datos, los hoteles deben mejorar su capacidad de procesarlos y analizarlos en tiempo real. Esto significa actualizar sus sistemas para mejorar la capacidad de procesamiento de datos. "Muchos grupos hoteleros se encuentran en una encrucijada porque saben que tienen que invertir en infraestructura de TI clave si es que quieren que su negocio crezca," afirma un portavoz a nombre de Amadeus' Hotels Management Group.

Para algunas empresas que administran hoteles, un reto puede consistir en que sus dueños estén renuentes a hacer grandes inversiones en la actualización de los sistemas de TI de sus empresas. Esto podría agregar tensión entre gerentes hoteleros y dueños y le daría una ventaja potencial a los grupos hoteleros que sean dueños de gran parte de sus propiedades.

Asimismo, es preciso que los hoteles aprendan a recolectar datos de formas nuevas. Algunos de los medios más innovadores de crear servicios personalizados confían en la tecnología de sensores para entender el comportamiento del público. El Informe de Movilidad de Ericsson de 2014, por ejemplo, predice que el número de dispositivos máquina a máquina celulares activos aumentarán de tres a cuatro veces para 2019²⁰.

Esto abre muchas oportunidades para la diferenciación, siempre y cuando los hoteles puedan aprender a usar los sensores de manera eficaz. Westin Hotels ya está poniendo a prueba una nueva tecnología de sensores inteligentes que les permite rastrear los patrones de sueño de sus huéspedes y ofrecer consejos de entrenamiento personal para ayudarles a conciliar el sueño²¹.

Actúe ahora y dele la bienvenida al 2020.

En nuestro punto de vista, la mayor parte de los hoteles no están equipados para la era de los negocios digitales. Y de los que muestran interés, muchos lo están tomando con demasiada calma y están adoptando un enfoque demasiado conservador. En los próximos años, los hoteles deberán fijar prioridades de inversión en nuevos talentos y en tecnología, que necesitarán mientras le dan nueva forma a su estructura organizacional de manera que se adapte a un nuevo modelo de negocio. La batalla de talentos es feroz, y puede requerir pensamiento creativo, como trabajar más de cerca con socios estratégicos externos. Los hoteleros que puedan impulsar su negocio con base en la interpretación y actuación adecuadas sobre los datos, serán los ganadores en 2020.

Erik Janse
Socio de servicios de tecnología de la información, ConQuaestor Grant Thornton

²⁰ 'Informe de movilidad de Ericsson' La división global 4G/LTE será muy extensa en 2019,' Ericsson, junio 2014

²¹ 'Westin Hotels le ofrece a sus huéspedes un sueño más profundo mediante la tecnología inteligente,' Quicken, marzo 2014

²² 'Meliá Hotels International crea Meliá Digital para ser líder de la transformación digital de la empresa,' Meliá Hotels International, 28 de noviembre de 2014

²³ Amadeus y Fast Future, 'Hoteles 2020 - más allá de la segmentación', 16 de abril de 2014

²⁴ 'Accor lanza su transformación digital: Líder de hospitalidad digital,' Accor, 30 de octubre de 2014

300

miembros del equipo fueron capacitados en el uso de la nueva aplicación de ventas de Meliá Hotels en su convención global de ventas de 2014²²

de personas que respondieron una encuesta de Amadeus creen que la industria hotelera adoptará enfoques como el de crowdsourcing e innovación abierta para acelerar la innovación²³

96%

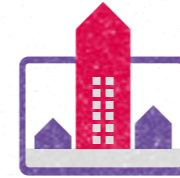
€225 millones

es la cantidad que Accor invertirá en su transformación digital para 2018²⁴



Cinco preguntas digitales para los hoteles

- 1 ¿Qué áreas de su organización necesitará fortalecer más, en relación al talento digital, entre hoy y 2020?
- 2 ¿Buscará contratar talentos internos o formará alianzas estratégicas con proveedores externos de servicios?
- 3 ¿Sus sistemas de TI tienen la capacidad que usted necesitará para apoyar las aplicaciones móviles y procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real?
- 4 ¿Sus equipos de atención al cliente están preparados para la implementación de las nuevas tecnologías digitales?
- 5 ¿Cómo hará que su función para enfrentar riesgos esté lista para defenderse contra los crecientes delitos cibernéticos?



Cuestiones de marca: ganando la batalla de la relevancia



Cuestiones de marca: ganando la batalla de la relevancia

Al mismo tiempo que los consumidores utilizan intermediarios en línea para encontrar las habitaciones más baratas y los lugares más convenientes para su viaje, los hoteles enfrentan un futuro en el que la fuerza de su marca tiene una influencia cada vez menor en la elección de los clientes. Sin embargo, los hoteles que puedan manejar su marca de manera adecuada en la era digital, enfrentarán una clara oportunidad de hacer crecer su participación en el mercado.

Al buscar un hotel, los viajeros de placer cada vez confían más en las agencias de viajes en línea (OTA) como Expedia y Booking.com, o en los motores de meta-búsqueda como Trivago y Kayak para encontrar buenas ofertas y leer los comentarios de otros consumidores. Como resultado, la conveniencia y el precio están superando al reconocimiento de marcas como fuerzas impulsoras que respaldan las decisiones de reservaciones de los viajeros de placer. En el mundo digital, las marcas de los hoteles se están volviendo menos visibles.

“La mayoría de las personas primero buscan en las OTA y en sitios de comparación. Leen los comentarios, y después reservan, y es entonces cuando se percatan de que existe una marca.”

Adrian Richards
Líder nacional de hospitalidad y turismo, Grant Thornton, Reino Unido

“David Michels tiene un dicho famoso: ‘Algún día sólo existirá una marca’,” afirma Robin Sheppard de Bespoke Hotels, “y esa marca ya está aquí. Se llama TripAdvisor.” Frank Croston, socio fundador de Hamilton Hotel Partners, está de acuerdo en que las marcas de los hoteles están perdiendo relevancia en el mundo digital. “Si usted viaja a una ciudad que nunca ha visitado”, afirma, “la comodidad psicológica de una marca conocida solía ser desproporcionadamente importante. Ahora, usted busca en un agregador y ve un amplio rango de opciones.”

Para los viajeros de negocios, la idea es un poco diferente.

“Creo que depende de quién sea el consumidor. Para una persona de 30 años que hace reservaciones para sus vacaciones, la marca ni siquiera atravesará por su mente. Sin embargo, creo que para el viajero de negocios más experimentado sí será importante.”

Alvin Wade
Líder nacional de hospitalidad y turismo, Grant Thornton, EUA

25 ‘Hotels - UK’, MIntel Group Ltd, octubre 2014

48%

de los huéspedes no visitan el sitio de Internet del hotel antes de su llegada²⁵

“En la industria de hospitalidad del mañana, los hoteleros concedores todavía podrán utilizar sus marcas para influir en los clientes.”

Gillian Saunders
Líder global de hospitalidad y turismo, Grant Thornton

Aun cuando los viajeros de negocios casi nunca hacen sus propias reservaciones, reforzar la marca es importante porque sus preferencias influirán en las decisiones de los operadores comerciales.

Nuevos puntos de contacto

Según el estudio de Mintel de 2014²⁶, sólo la mitad de los huéspedes visitan el sitio de Internet del hotel antes de hacer una reservación. Y muchos viajeros de negocios llegan a un hotel que otros han reservado para ellos. No tienen visibilidad de la marca antes de registrarse en el hotel.

Si los huéspedes no visitan los sitios de Internet de las marcas, los hoteles habrán perdido un canal vital para comunicar el mensaje de su marca. “Si tomamos como ejemplo una OTA”, explica Eric De Neef, vicepresidente ejecutivo y director comercial de Rezidor, “ya no hay marcas. La OTA es sólo un canal de distribución.”

0

Número de grupos hoteleros en la lista Forbes 2014 de las 100 marcas más valiosas²⁷

79%

de los huéspedes consideran el precio como un factor clave cuando eligen un hotel²⁸

Como respuesta, los hoteles deben desarrollar nuevos puntos de contacto para comunicarse con su base de clientes actuales y potenciales. Es preciso que los hoteles aprendan a hablar con sus clientes por los medios móviles, redes sociales y canales en línea, de manera más eficaz. Como se indica en ‘Creando el hotel preparado para lo digital: cómo evitar perturbaciones’, también es preciso que piensen en que los comentarios negativos que la gente pone en las redes sociales pueden hacer un daño perdurable a su reputación.

Algunos hoteles ya están utilizando la tecnología digital para apoyar sus marcas de esta manera. Esto es más notorio entre los pequeños hoteles boutique e independientes, cuyos sitios de Internet muchas veces contienen contenido bien elaborado acerca de sus atracciones, restaurantes y actividades locales. CitizenM, por ejemplo, produce CitizenMag, su propia ‘revista online de estilo de vida.’ A medida que los huéspedes comparten este contenido en las redes sociales, la marca del hotel se fortalece.

“La marca que es dueña del campo del juego en los hoteles boutique ha sido realizada masivamente en las redes sociales. Sus sitios de Internet son más ricos en contenido y están más enlazados a otros sitios en el destino.”

Frank Croston
Socio fundador, Hamilton Hotel Partners

Mientras tanto, Michael Domínguez, vicepresidente sénior de ventas hoteleras en MGM Resorts International, dice que los hoteles deberían estimular el contenido de video auténtico de sus huéspedes. “Queremos videos que contagien. Los que lo hacen tienden a ser orgánicos. Puede ser tan sencillo como un ejecutivo de negocios que saque su cámara mientras está disfrutando de alguna experiencia”, explica. “Sin embargo, los hoteles deben evitar la tentación de tratar de controlar el mensaje. Los hoteles que tendrán más éxito son los que estén preparados para ser transparentes y permitir que algo crezca de forma orgánica.”

Con el tiempo, como hemos visto en otras industrias, las marcas hoteleras se convertirán cada vez más en editores de contenido. Será preciso que consideren lo que es probable que atraiga a sus huéspedes y que lo pongan a su disposición mediante los canales más adecuados.

²⁶ ‘Hotels - UK’, Mintel Group Ltd, octubre 2014

²⁷ ‘Las marcas más valiosas del mundo.’ Forbes, 2014

²⁸ ‘Hotels - UK’, Mintel Group Ltd, octubre 2014

Más experiencias diferentes

La percepción de un huésped de las instalaciones y servicio de un hotel influirá en sus elecciones futuras. Una experiencia extrema, ya sea buena o mala, es probable que haga que hablen de sus sensaciones en las redes sociales.

“La experiencia que usted tenga en la propiedad es lo único que le pertenece a los hoteleros,” piensa De Neef de Rezidor. “La comunicación de las marcas se da por medio de la experiencia en el hotel. Las marcas más exitosas serán las que se anticipen a las necesidades de los huéspedes y cumplan con lo que prometen.”

“Si reservo en un Marriott, Comfort o Hilton Garden Inn, se lo que voy a obtener porque los estándares de su marca son muy estrictos.”

Joann Cangelosi

Líder nacional de hospitalidad, Grant Thornton EUA

Algunos hoteles boutique y algunas cadenas hoteleras pequeñas están creando experiencias distintivas que generan identificación entre sus clientes clave. A principios de 2015, Virgin Hotels dijo que se estaba diferenciando al brindar experiencias “amigables con las mujeres”, teniendo una mejor seguridad y mejores baños²⁹. Mientras tanto, Hoxton está aspirando a un programa de expansión global al mismo tiempo que se promueve como un ‘anti-hotel’, concentrándose en darle a los huéspedes una experiencia auténtica de la ciudad que están visitando.

El Hotel Verde en Cape Town, que han descrito como ‘el hotel más verde de África’, se enfoca en darle a los huéspedes de negocios una experiencia amigable ambientalmente, libre de carbono. “Hay cada vez más personas que piden un hospedaje verde específicamente,” afirma el fundador Mario Delicio. “Es el momento ideal para los hoteles que están construidos sobre principios sostenibles.”

Los hoteles que tienen como objetivo el segmento B2B también necesitan considerar cómo influirá la experiencia de sus huéspedes las futuras decisiones de los viajeros de negocios y de los operadores comerciales. El reto consiste en dar a cada huésped la misma experiencia y que su personal interactúe con los huéspedes de manera consistente con la marca.

Fragmentando la marca

“Creo que la mayoría de las personas tienen diferentes patrones de comportamiento de acuerdo con lo que estén haciendo,” afirma el futurista Dr. Ian Pearson, “ya sea que vayan de vacaciones o emprendan un rápido viaje de negocios. Creo que se pueden justificar una variedad de ofertas diferentes.”

En años recientes, esta creencia ha hecho que muchas cadenas hoteleras desarrollen una cartera de marcas con diferentes ofertas. Hilton, por ejemplo, ofrece una estancia de lujo a los huéspedes mediante sus hoteles Conrad Waldorf Astoria al mismo tiempo que proporciona una experiencia con enfoque en el estilo de vida mediante su nueva gama Canopy by Hilton. De forma similar, Marriott opera Ritz-Carlton para viajeros de prestigio y también cuenta con sus hoteles boutique conscientes del estilo, Marriott Moxy.

28%

de los viajeros de negocios se ven influidos por la proximidad del hotel al lugar de sus reuniones³⁰

Adrian Richards de Grant Thornton afirma: “Tenemos multi marcas porque existen diferentes grupos socioeconómicos y están tratando de segmentar el mercado. No existe una multinacional que diga: ‘Esto es lo que usted va a recibir.’ El consumidor dice: ‘No, esto es lo que quiero’. Las cadenas hoteleras tendrán que reaccionar de acuerdo con lo anterior.”

Régis Kahn, director de estrategia y comercio electrónico de InterContinental Hotels Group asiente. Afirma: “Creo que la tendencia consistirá en que las marcas dejen de ser uniformes y se adapten a las necesidades a las que no se están adaptando los hoteles en la actualidad.”

“Uno de los peligros de este enfoque es que puede haber confusión de marcas, donde los consumidores esperen el mismo tipo de oferta en todas las sub-marcas.”

Adrian Richards

Líder nacional de hospitalidad y turismo, Grant Thornton, Reino Unido

“Los hoteleros cada vez ven más el costo de la adquisición de un huésped,” afirma un portavoz de Amadeus' Hotels Management, “no sólo en términos de una sola estancia sino como el valor de por vida de un huésped. Aquí es donde tener un punto de vista único del huésped en todas las operaciones es esencial para que las marcas hoteleras puedan identificar a los huéspedes con el potencial adecuado y abordarlos mediante diferentes canales.”

Otra pregunta importante será qué tan lejos puede seguir avanzando el contexto de multi marcas a largo plazo. De Neef de Rezidor dice: “Pienso que a nivel marca, enfrentaremos una consolidación. Cuando veo a un operador con 11 o 15 marcas, me pregunto: ¿De verdad puede manejar esto en París? Es muy costoso. Y muy demandante en términos de carga de trabajo. Y es confuso para los huéspedes, ya que la propuesta de valor de la marca no puede ser suficientemente diferente.”

Actúe ahora y dele la bienvenida al 2020.

Pensamos que los hoteles del 2020 todavía podrán utilizar su marca para influir en los consumidores, pero sólo si entienden verdaderamente y capitalizan las necesidades del segmento del mercado individual. Será preciso que los hoteles creen contenido que sea significativo para sus huéspedes para que mantengan puntos de contacto identificables y diferentes en una era digital.

Finalmente, los hoteles tendrán que trabajar por medio del impacto de la tecnología y mediante la fragmentación de marcas y con el desafío de dar experiencias a la medida a los diferentes segmentos del mercado al mismo tiempo que mantienen una sola marca.

Alvin Wade

Líder nacional de hospitalidad y turismo, Grant Thornton EUA

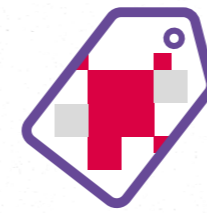
²⁹ ‘Mucho más espacio en el closet,’ Economist, enero 2015

³⁰ ‘Conexión gratuita a Internet es lo primero en la lista de lo que el hotel debe tener para los viajeros de negocios,’ Skift, 25 de agosto de 2014

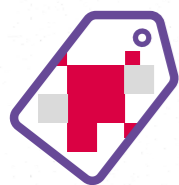


Cinco preguntas de marca para los hoteles

- 1 ¿Qué segmentos de huéspedes serán más valiosos para sus hoteles en los próximos cinco años?
- 2 ¿Qué tipo de contenido están buscando estos huéspedes, y cómo prefieren consumirlo?
- 3 ¿Qué experiencias están buscando, ya sea que viajen por negocios o por placer?
- 4 ¿Puede proporcionar esas experiencias en un hotel físicamente bajo una marca? De lo contrario, ¿puede fragmentar su marca sin debilitar la fuerza que tiene?
- 5 ¿Cómo puede estar seguro de que sus empleados sepan lo que representa su marca digitalmente aumentada, personalizada y en cuanto a experiencia y puede ésta cumplir con lo que promete?



Nuevos modelos de negocios: desestabilizando a los desestabilizadores



Nuevos modelos de negocios: desestabilizando a los desestabilizadores

Los hoteles han descartado cualquier amenaza a su modelo de negocios clave en los últimos cinco años. Pero para 2020, el crecimiento exponencial de las diferentes plataformas en línea los habrá forzado a cambiar y a innovar- o los forzarán a salirse del negocio. Lo bueno es que los hoteles tradicionales cuentan con muchas opciones a su disposición: repensar la experiencia que ofrecen, establecer nuevas sociedades y más.

En los últimos veinte años se han visto muchos cambios en la forma en la cual los hoteles se comercializan y se venden, en parte gracias a las OTAs y a los sitios de comparación de precios (y aplicaciones). “Hace seis años, había 20 millones de comentarios en TripAdvisor. El año pasado, hubo 170 millones. Cuando algo crece a esa velocidad, hay que preguntarse cómo será en 2020,” afirma Adrian Richards, líder nacional de hospitalidad y turismo en Grant Thornton Reino Unido.

Pero la más reciente amenaza para la industria inició en un lugar insólito: los sofás de las personas. Lo que antes era un medio para que las personas encontrarán una cama libre en una nueva ciudad ha evolucionado rápidamente para convertirse en un mercado altamente comercializado, que ofrece todo desde departamentos hasta castillos. El más grande de éstos es Airbnb. Actúa como plataforma, sin la necesidad de ser propietario, desarrollar o mantener cuartos propios. “Esto trae consigo enormes ramificaciones en términos de la velocidad a la cual se puede escalar,” afirma Ramón Galcerán, socio de Grant Thornton España.

No obstante, hasta ahora la industria hotelera ha descartado la economía de compartir. Pero las cifras son reveladoras. Entre febrero y diciembre de 2014, el inventario de Airbnb de habitaciones disponibles se expandió de 300,000 a más de un millón³¹. Esto los coloca a la delantera de InterContinental Hotels Group (IHG), de Hilton y de Marriott como el más grande proveedor de habitaciones del mundo.

Por supuesto que Airbnb sigue siendo un pez relativamente pequeño en términos de reservaciones reales de huéspedes. Un reciente informe de Barclays estima que Airbnb vendió cerca de 37 millones de noches de hotel el año pasado; y en comparación IHG vendió 177 millones³². Sin embargo, Airbnb se fundó el verano de 2008 mientras que IHG existe desde 1777.

31 'Airbnb pronto estará reservando más habitaciones que las más grandes cadenas hoteleras,' Quartz, 20 de enero de 2015

32 'El informe de Barclays proyecta que las reservaciones de Airbnb excederán a las de las empresas hoteleras,' Travel Pulse, 19 de enero de 2015

33 'Airbnb pronto estará reservando más habitaciones que las más grandes cadenas hoteleras del mundo,' Quartz, 20 de enero de 2015

Adicionalmente, todavía hay diferencias regionales. Alvin Wade, líder nacional de hospitalidad y turismo de Grant Thornton EUA afirma: “Para mí, la Generación del Milenio estaría más interesada en Airbnb. Creo que está muy lejos de representar una amenaza significativa en los Estados Unidos.”

Sin embargo, a medida que los de la Generación del Milenio crecen en influencia, podremos esperar que Airbnb tenga un mayor impacto entre hoy y 2020. Generación del Milenio Como Frank Croston de Hamilton Partners dice, “En mi negocio, todos los menores de 35 años están reservando sus vacaciones por medio de Airbnb o mediante algo similar. Eso es un poco aterrador, y sobre todo porque todos ellos están en la industria hotelera.” Robin Sheppard de Bespoke Hotels agrega: “Airbnb llegó para quedarse y necesitamos acostumbrarnos a ello.”

Esperar a ver qué sucede

Hasta ahora, los hoteles han adoptado en gran medida la estrategia de ignorar la plataforma, o esperar que los reguladores les resuelvan el problema exigiendo cumplimiento con normas sanitarias y de seguridad, y que paguen impuestos sobre sus listados. Una mayor supervisión reglamentaria es inevitable para 2020, pero no está claro a qué grado esto hará más lento el crecimiento de la economía de compartir. Muchos hoteleros también creen que los sitios como Airbnb operan en un nicho fundamentalmente diferente al suyo; no es para viajeros de negocios, argumentan; es sólo para estudiantes que buscan un espacio en un sofá o para personas que quieren compartir una habitación.

Pero si los hoteles no se han adaptado para 2020, creemos que enfrentarán una perturbación significativa. Primero, el cambio regulatorio está aligerándose en algunos mercados: En junio de 2014, por ejemplo, el Reino Unido abrogó una regla de 1970 que requería que los londinenses solicitaran permiso de planeación si deseaban rentar su casa durante menos de tres meses³⁴. Segundo, las metas estratégicas de Airbnb para 2015 muestran planes claros de expansión global que incluye introducir servicios de limpieza, de entrega de llaves y listados ‘preparados para el negocio’³⁵.

343%

de crecimiento en el número de visitantes exclusivos al sitio Airbnb entre junio de 2012 y junio de 2014³⁶

34 'Hotels - UK', Mintel Group Ltd, octubre 2014

35 'Entre los planes de hoteles de lujo de Airbnb', Fast Company, 17 de mayo de 2014

36 'Hotels - UK', Mintel Group Ltd, octubre de 2014



Más de un millón

de habitaciones disponibles mediante Airbnb para fines de 2014,
de las 300,000 reservaciones que hubo antes en el año³³

“Esto representa una gran amenaza para las principales marcas hoteleras.”

Gillian Saunders
Líder global de hospitalidad y turismo, Grant Thornton

“La Generación del Milenio espera que las empresas hagan su vida más conveniente. Esta tendencia sólo se intensificará con el tiempo. Si Airbnb desarrolla estos servicios agregados mediante sus plataformas móviles antes de que las empresas hoteleras y las OTAs dominen esto, se volverá más atractivo para una más amplia variedad de consumidores,” explica.

Por supuesto que la conciencia está creciendo rápidamente. Eric de Neef, de Carlson Rezidor está abierto al reto: “Airbnb es un operador claramente disruptivo. Va a cambiar la forma en la cual visualizamos nuestros negocios. Es preciso que entendamos lo que los huéspedes quieren, y que hagamos evolucionar nuestro modelo de negocio,” afirma.

Asimismo, es importante notar que en la actualidad hay mayores oportunidades en algunas regiones más que en otras. Como explica Hisham Farouk, socio administrativo de Grant Thornton EAU: “El mercado del medio oriente le da a los operadores la oportunidad

de innovar y crear diferentes modelos operativos desde el inicio. Esto es porque muchos grupos de la región están aumentando su servicio rápidamente para satisfacer la demanda que crece a gran velocidad.”

Estrategias de respuesta

¿Y qué pueden hacer los hoteles? En una palabra: Innovar. A diferencia de Airbnb, que no tiene control sobre las habitaciones de su listado, los grupos hoteleros pueden introducir nuevos servicios y ofertas de habitaciones y comercializarlos tras el poder de sus marcas.

Ya están surgiendo nuevos rivales y seguirán surgiendo más entre hoy y el 2020. BeMate.com de España es un ejemplo que proporciona una nueva oferta híbrida de alojamiento. Ofrece más de 2,500 habitaciones que combinan la libertad y la flexibilidad de un departamento con los servicios de un hotel. “Creo que la industria tradicional de hospitalidad no ha adoptado la innovación de manera suficiente,” afirma Enrique Sarasola, cofundador del sitio.

El enfoque innovador de BeMate colabora con los hoteles. Vende departamentos cerca de hoteles, que pueden usar sus servicios al mismo tiempo que comparten las utilidades. También tiene el objetivo de proporcionar un servicio más local: “El cliente tiene nuevas necesidades, viajar con niños, mascotas o con

personas mayores. Quiere vivir como local y no como huésped,” afirma Sarasola.

Colaborar con los nuevos negocios podría ser un buen enfoque para los hoteles. Pero muchos buscarán reinventar los servicios y atracciones que ofrecen. “Vemos que hay espacio tanto para Airbnb como para las cadenas hoteleras más tradicionales,” dice Gillian Saunders, líder global de hospitalidad y turismo, de Grant Thornton. “La Generación del Milenio en especial busca sentir que obtiene una experiencia más real de un lugar si se hospeda en un departamento en la ciudad en vez de hospedarse en un hotel. Las marcas hoteleras podrán responder a estos desestabilizadores tanto en precio como en experiencia.”

Por ejemplo, el Hotel Eden Roc de Miami recientemente hizo un trato con Nobu, el grupo restaurantero de alto nivel, para servir todos los alimentos y bebidas en el sitio³⁷. Una tendencia relacionada ha sido ofrecer más servicios adicionales en algunos hoteles que venden sus propias camas y almohadas de marca.

Precios

Será preciso que los hoteles hagan más que reinventar sus precios. Por ejemplo, la adopción de técnicas como precios dinámicos ha sido relativamente lenta.

La individualización de precios de hotel también está avanzando con mucha lentitud.

Aunque algunos están respondiendo. El verano pasado, los hoteles Hilton anunciaron que sus miembros frecuentes podrían seleccionar una habitación específica al reservar, lo que redundó en una venta de más de 650,000 habitaciones a nivel mundial el año pasado³⁸. Para 2020, los huéspedes esperarán este tipo de elección. “Este nivel de personalización, donde uno puede seleccionar su habitación, la vista y el contenido del minibar, es el nivel de personalización donde las marcas pueden ganar mucho, pero requiere que inviertan en su propio sitio de Internet, en plataformas y en tecnología móvil,” afirma Colin Feely, socio de hospitalidad y esparcimiento en Grant Thornton Irlanda.

En algunos segmentos, podría hacerse algo más para fijar precios de servicios opcionales. Westin, Amway Grand Plaza, Seven Springs, son algunas marcas que ahora ofrecen vales, puntos de lealtad o descuentos a los huéspedes que no requieren limpieza diaria³⁹.

“Esperamos ver precios más personalizados,” dice un portavoz de Amadeus Hotels Management. “Esto significa permitir que cada componente de valor, ya sea un tipo específico de cama, un check-out tarde o un desayuno “para llevar”, tenga un precio y se ofrezca en diferentes combinaciones mediante diferentes canales.”

Actúe ahora y dele la bienvenida al 2020.

La estrategia actual de ‘esperar a ver qué sucede’ no es una solución para los hoteles que quieran seguir siendo competitivos en 2020. Nos guste o no, los modelos de negocios alternos echarán raíces, aunque estén sujetos a regulaciones más estrictas. Recomendamos que los grupos hoteleros urgentemente vuelvan a enfocar sus modelos de negocios y se pregunten cómo y dónde estarán mejor colocados para cumplir con las demandas de los clientes mediante experiencias multi precios y personalizadas, al mismo tiempo que siguen ofreciendo valor por el dinero. No todas estas ideas funcionarán, pero adoptar una respuesta proactiva hará mucho más que esperar que el problema subyacente simplemente desaparezca.

Ramón Galcerán
Socio de Grant Thornton España

³⁷ Nobu abrirá un nuevo hotel en Eden Roc, Miami, Travel Agent Central, 10 de diciembre de 2014


³⁸ Hilton revoluciona la experiencia hotelera con el check-in digital, la selección de habitación y la personalización, y el check-out en más de 650,000 habitaciones en más de 4,000 hoteles en el mundo. Hilton Worldwide, 28 de julio de 2014

³⁹ ‘Tienda su propia cama en algunos hoteles y obtenga una recompensa.’ Reuters, 14 de octubre de 2014

⁴⁰ ‘Dentro de los planes de hoteles de lujo de Airbnb,’ Fast Company, abril de 2014

99%

de los países ofrecen por lo menos una habitación mediante Airbnb. Comparado con las cadenas hoteleras más caras IHG y Starwood, que ofrecen habitaciones en 52% de los países⁴⁰



Cinco preguntas de innovación para los hoteles

- 1 ¿Qué tan claro tiene su punto de venta exclusivo para su demografía objetivo, o está tratando de ser todo para todos los huéspedes?
- 2 ¿Cómo podría individualizar sus precios de forma eficaz, o presentar elementos de precio más dinámicos?
- 3 ¿Hay nuevos socios a los que podría involucrar y con los que podría experimentar para renovar su oferta hotelera, tal como el espacio en F&B?
- 4 ¿Existen ajustes de modelos de negocios más radicales que pudiera usted considerar, como establecer ofertas de habitaciones o de servicio totalmente nuevas?
- 5 ¿Qué más podría hacer para crear una oferta integrada en línea y fuera de línea para los huéspedes?

Dándole la bienvenida al hotel del futuro: recursos para usted

El panorama de los hoteles está cambiando rápidamente. Nuestro equipo tiene gran experiencia práctica en hotelería y en el sector más amplio de hospitalidad, lo que aporta ideas y conocimiento profundo de las tendencias del sector a los proyectos.

Con equipos locales especializados en firmas miembro en más de 130 países, combinaremos nuestro conocimiento técnico y nuestro alcance global para ayudarle a desarrollar las estrategias operativas, de marca, tecnológicas y financieras que necesita para llevar su negocio al siguiente nivel.

Para enterarse de cómo podemos ayudarle a mejorar su futuro, póngase en contacto con nosotros.

www.grantthornton.global

Acerca de Grant Thornton

Grant Thornton es una de las organizaciones líderes a nivel mundial de firmas de auditoría, impuestos y consultoría independientes. Las firmas ayudan a organizaciones dinámicas a liberar su potencial de crecimiento brindándoles asesoramiento significativo y con visión de futuro.

Equipos proactivos, liderados por socios accesibles en estas firmas, utilizan su capacidad de análisis profundo, amplia experiencia e instinto para entender problemas complejos de clientes del sector privado, que cotizan en bolsa y del sector público, a fin de ayudarlos a encontrar soluciones. Más de 40,000 personas de Grant Thornton en más de 130 países se enfocan en marcar una diferencia para nuestros clientes, colegas y las comunidades en las que vivimos y trabajamos.



Contactos globales

Lider global

Gillian Saunders Sudáfrica +27 (0) 10 590 7200 gillian.saunders@za.gt.com

África

Dinesh Mallan Botswana +267 395 2313 dinesh.mallan@bw.gt.com
Parag Shah Kenia +254 20 375 2830 parag.shah@ke.gt.com
Abdelkader Oukessou Marruecos +212 5 2254 4800 abdelkader.Oukessou@ma.gt.com
Gillian Saunders Sudáfrica +27 11 322 4572 gillian.saunders@za.gt.com
Kalpesh Patel Uganda +256 414 3803 80 kalpesh.patel@ug.gt.com
Brian Hodza Zimbabue +263 4 4425 11 brian.hodza@zw.gt.com

América

Charles Walwyn Antigua +1 268 462 3000 charles.walwyn@ag.gt.com
Alejandro Chiappe Argentina +54 (0)11 4105 0000 alejandro.chiappe@ar.gt.com
Doug Bastin Canadá +1 604 443 2149 doug.bastin@ca.gt.com
María de los Ángeles Guijarro Ecuador +593 2255 1811 madelosa@ec.gt.com
Guillermo Segura México +52 55 54 24 65 00 guillermo.segura@mx.gt.com
José Luis Sarrió Perú +51 1 615 6868 joseluis.sarrio@pe.gt.com
Aída Ramírez Puerto Rico +1 787 754 1915 aida.ramirez@pr.gt.com
Anthony Atkinson Santa Lucía +1 758 456 2600 anthony.atkinson@lc.gt.com
Alvin Wade Estados Unidos +1 214 561 2340 alvin.wade@us.gt.com
Joann Cangelosi Estados Unidos +1 703 847 7562 joann.cangelosi@us.gt.com

Asia Pacífico

David Hodgson Australia +61 3 8663 6013 david.hodgson@au.gt.com
Ken Atkinson Vietnam +84 8 3910 9108 ken.atkinson@vn.gt.com

Europa

Xavier Lecaille Francia +33 (0)1 56 21 03 03 xavier.lecaille@fr.gt.com
Thomas Wagner Alemania +49 211 9524 8431 thomas.wagner@wkgt.com
Colin Feely Irlanda +353 (0)1 6805 616 colin.feely@ie.gt.com
Alessandro Dragonetti Italia +39 02 76 00 87 51 alessandro.dragonetti@bernoni.it.gt.com
Mark Bugeja Malta +356 21320134 mark.bugeja@mt.gt.com
Erik Janse Países Bajos +31 (0)6 546 30 495 erik.janse@gt.nl
Ramón Galcerán España +34 93 206 39 00 ramon.galceran@es.gt.com
Aykut Halit Turquía +90 212 373 0000 aykut.halit@gtturkey.com
Adrian Richards Reino Unido +44 (0)20 7728 2001 adrian.n.richards@uk.gt.com

Oriente Medio

Hisham Farouk Emiratos Árabes Unidos +971 4 388 9925 hisham.farouk@ae.gt.com





© 2015 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto.

Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a los clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.

grantthornton.global