

Curso de dirección y gestión hotelera FEHGRA 2025

Explotación Hotelera
Profesor: José Sánchez

*Centro Superior de Hostelería de Galicia
Santiago de Compostela, 2 al 10 de abril*



Índice

1. El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

- 1.1 Gestión hotelera e Innovación.
- 1.2 ¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.
- 1.3 De la digitalización a la inmersión. La operación hotelera en una nueva dimension. Retos
- 1.4 Revolución tecnológica. Cambio de paradigma en la gestion hotelera actual.

2. 6 Tendencias en la industria hotelera.

3. Gestión de explotación hotelera eficaz.

- 3.1 Magnitudes principales.
- 3.2 Herramienta Usali.

EL FUTURO DE LA GESTIÓN HOTELERA. INNOVACIÓN Y EXPERIENCIAS CONECTADAS.

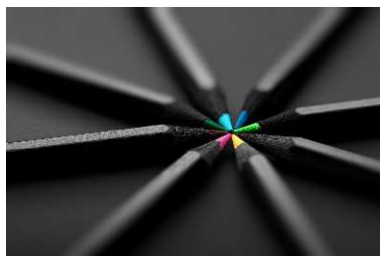


*“Según un estudio de Deloitte, cuando las personas al frente de un alojamiento comprenden las necesidades de sus clientes, la frecuencia de las estancias aumenta un **15 %**”*



El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

Gestión hotelera e Innovación.



La **GESTIÓN HOTELERA** consiste en ***supervisar*** debidamente todas las ***operaciones del negocio*** para garantizar un ***crecimiento*** y ***desarrollo constantes***.

Ser capaz de **adaptarse** y superar los retos dentro de una serie de funciones y responsabilidades. **Pensemos en el hotel como un ecosistema que será más saludable cuanto mejor lo gestiones.**

La **INNOVACIÓN HOTELERA** se define como la **aplicación de nuevos procesos**, la adopción de **tecnologías modernas** o la puesta en práctica de **ideas vanguardistas** para ***conseguir mejores resultados para la empresa y sus huéspedes.***

Encontrar una **forma original de impresionar** y ganarte a tu público hasta **ofrecer un servicio nuevo** o **gestionar los ingresos de forma más eficaz.**

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.

El cliente es claramente el referente y principal objetivo de la innovación actual.

El exceso de oferta en el sector ha llevado a una situación en la que se considera prioritario el aumento de competitividad en todo lo que aporte valor y sea apreciado por el cliente.



En esta misma línea, también es destacable la importancia de las innovaciones enfocadas a conseguir un **incremento de los ingresos**.

Este objetivo se traduce en el desarrollo y disposición de una cartera de productos cada vez más amplia, diversa e imaginativa en el propio establecimiento.

El aumento de la eficiencia y la productividad en las operaciones y procesos del hotel se encuentra también entre los objetivos primarios de la innovación, lo cual habitualmente conduce a reducciones de costos.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.

Motivos

Satisfacer *necesidades de la clientela*

Mejorar la *calidad de servicio*

Mejorar la *imagen de la empresa*

Cumplir *nuevas regulaciones*

Aumentar la *productividad*

Alcanzar mayor *cuota de mercado*

Incrementar la *rentabilidad*

Mejorar la *competitividad*



Dificultades

Falta de *personal cualificado*

Alto *coste*

Tamaño de la *empresa*

Resistencias internas

Falta de *financiación*

Falta de tiempo para
adaptarse a las innovaciones

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

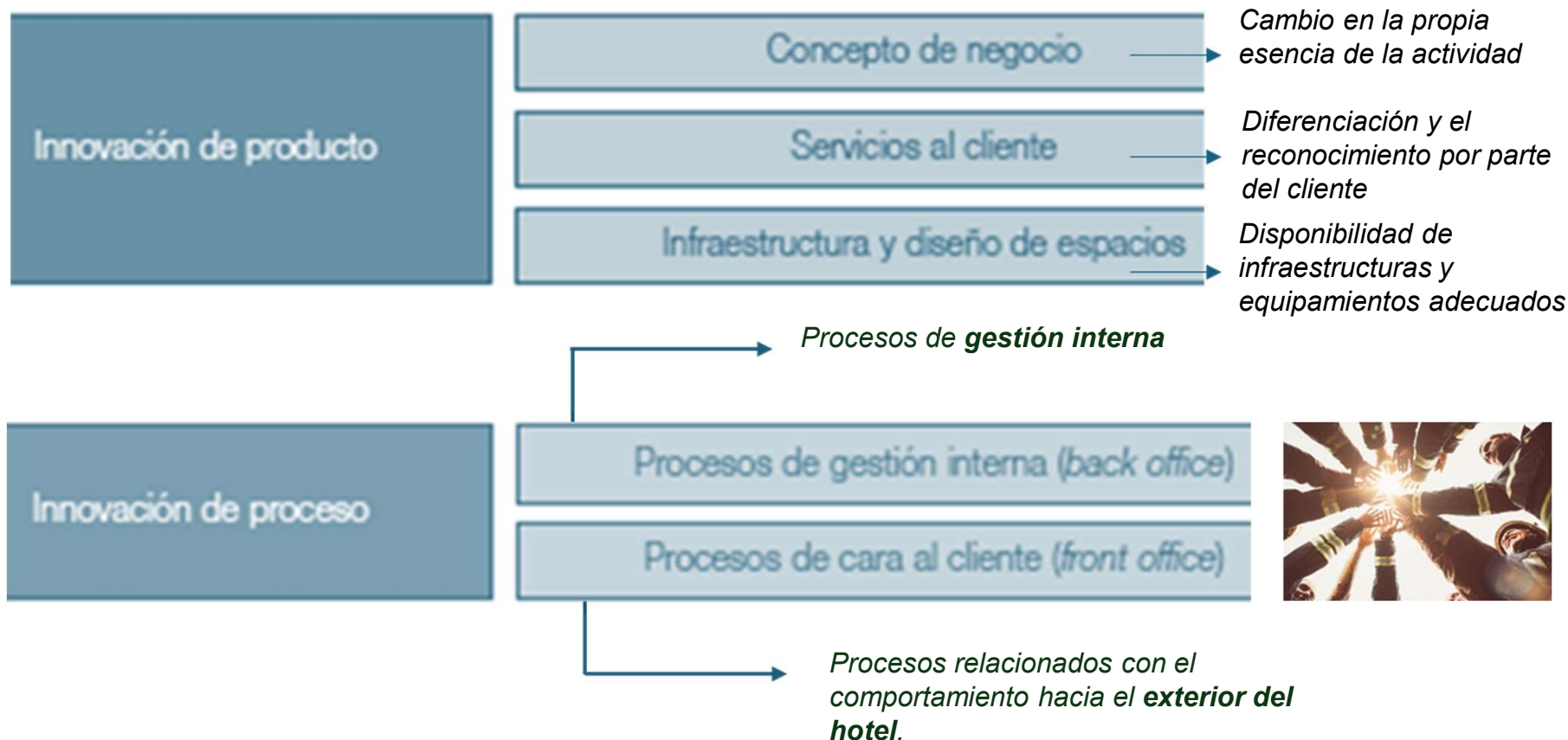
¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.

Si partimos de la tipología de innovaciones utilizada en la versión actualizada del **Manual de Oslo** (*documento de referencia para el estudio y medición de la innovación*). Las cuatro categorías fundamentales de innovación (**producto**, **proceso**, **organización** y **marketing**) son analizadas desde el punto de vista del sector hotelero.



El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.



La innovación de procesos consiste en la introducción de cambios en la forma y secuencia de hacer las cosas, con objeto de mejorar los resultados obtenidos en términos de tiempo, coste y/o calidad.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

¿Por qué innovan los hoteles? Tipos de innovación en el sector hotelero actual.

Transformación de las estructuras de la empresa

Abandono de las estructuras departamentales estancas (diversos grupos multidisciplinares trabajan para cada uno de los procesos)



Incorporación de **nuevas fórmulas para presentar los productos y servicios.**



El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

De la digitalización a la inmersión. La operación hotelera en una nueva dimensión. Retos.

1

3

¿Cómo atraer y fidelizar a un cliente ante una oferta tan amplia y poco diferenciada?

2

¿Cómo conseguimos hoteles más eficientes?

¿Cómo desestacionalizar la oferta e ir hacia un modelo más sostenible y responsable?



El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

De la digitalización a la inmersión. La operación hotelera en una nueva dimensión. Retos.

1

¿Cómo atraer y fidelizar a un cliente ante una oferta tan amplia y poco diferenciada?

La respuesta la podemos encontrar en llevar la experiencia del cliente al máximo nivel. ¿Y qué pueden hacer los hoteles?

1. **Invertir en branding:** reforzar el posicionamiento de las marcas.
2. **Fortalecer la venta directa:** impulsar sus canales digitales a nivel UX y UI e invertir en marketing online outbound/inbound.
3. **Fortalecer sus programas de fidelización:** Programas de puntos.
4. **Trabajar en soluciones sin contacto:** en todos los procesos, apoyándose en tecnologías como IOT, AI y el blockchain. Asistentes virtuales, checkin y checkout online, apps para la reserva de servicios y experiencia en el hotel, pagos sin contacto, robótica etc.
5. **Cultura del dato:** Dashboards de negocio que muestran los datos en tiempo real y permiten adaptar la oferta según las necesidades cambiantes de los clientes y el entorno.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

De la digitalización a la inmersión. La operación hotelera en una nueva dimensión. Retos.

2

¿Cómo desestacionalizar la oferta e ir hacia un modelo más sostenible y responsable?

1. **Mejora en la segmentación del mercado** y trabajar con diferentes públicos objetivos. Por ejemplo:

- **Segmentando por momentos vitales** con mayor disponibilidad de tiempo (*la generación silver, cada vez más numerosa y algunos de ellos con alto nivel adquisitivo, jóvenes sin cargas familiares, viajeros solitarios, parejas sin hijos, bleisure*).
- **Segmentando por motivaciones diferentes** al “sol y playa” (*salud y culto al cuerpo, gastronomía, cultura, aventura, ecología, etc.*).

Enfocarse también en el turista local que, en estos últimos años, ha estado un poco olvidado.

1. **Diseñar productos y servicios** que incentiven la visita en diferentes épocas del año, buscando en los grupos anteriores las motivaciones específicas a la hora de viajar y ofrecerles nuevos productos innovadores.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

De la digitalización a la inmersión. La operación hotelera en una nueva dimensión. Retos.

3

¿Cómo conseguimos hoteles más eficientes?

Para los hoteles, ser más eficientes significa ser **más competitivos reduciendo costes**, pero manteniendo la excelencia en el servicio, a través de la digitalización y transformación de procesos, agilizando así las operaciones.

La **tecnología es el habilitador** que permite a los empleados de los hoteles liberarse de tareas más rutinarias y repetitivas y centrarse en lo que realmente importa: sus huéspedes.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

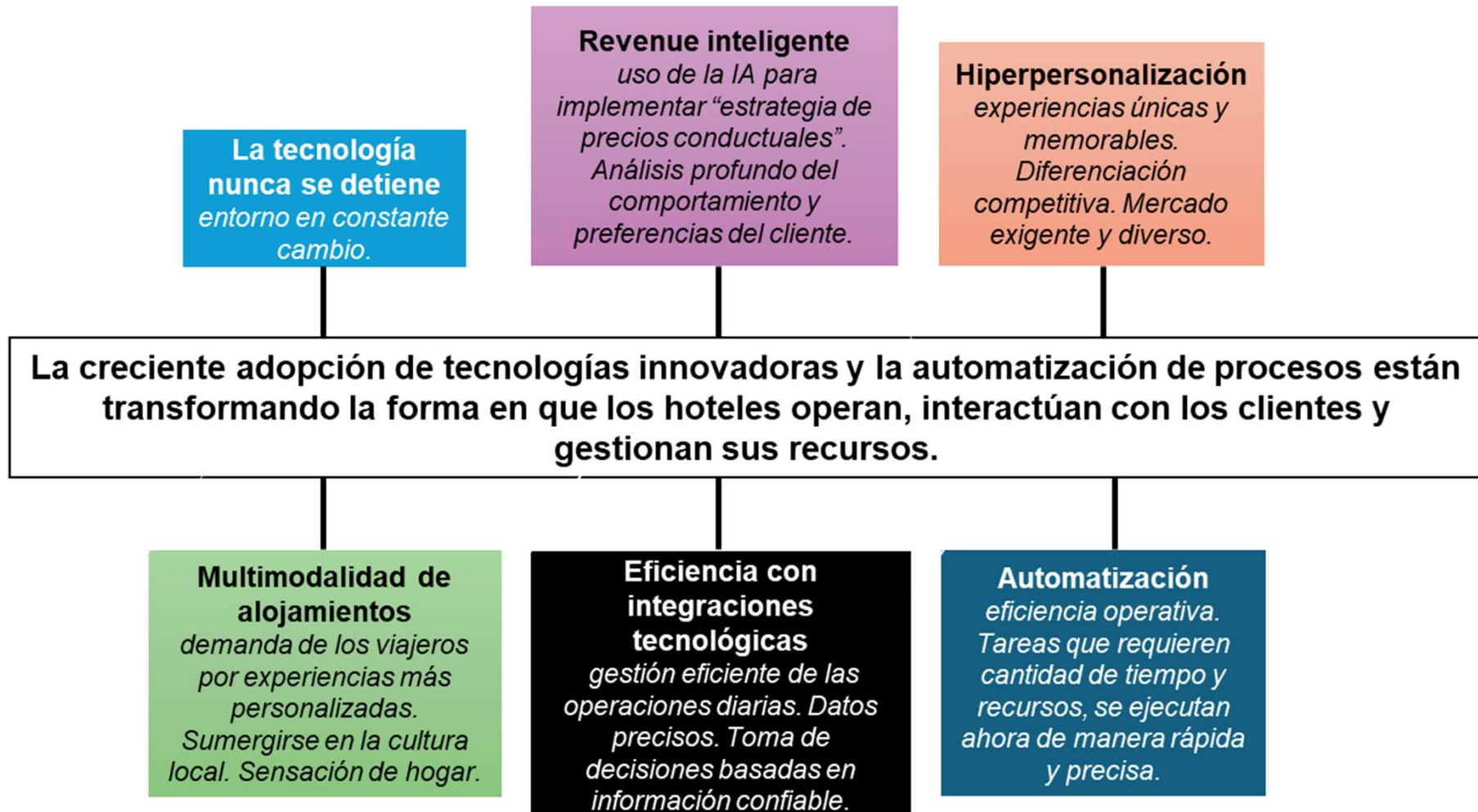
Revolución tecnológica. Cambio de paradigma en la gestión hotelera actual.



1. Aplicaciones móviles y sitios web. Eficiencia y reducción de costes.
2. Registro de entrada y salida, pagos móviles y entrega de servicios.
3. Mejora la experiencia del huésped y permite a los hoteles optimizar el consumo energético.
4. Análisis de datos para personalizar la experiencia del cliente.
5. Chatbots y asistentes virtuales que pueden responder a las consultas de los clientes y ofrecer recomendaciones.
6. Servicio de habitaciones, conserjería e incluso la limpieza. Mejoran la eficiencia y reducir los costes laborales.

El futuro de la gestión hotelera. Innovación y experiencias conectadas.

Revolución tecnológica. Cambio de paradigma en la gestión hotelera actual.





6

TENDENCIAS EN LA INDUSTRIA HOTELERA.

Tendencias en la industria hotelera.

TENDENCIA 1. La IA impulsa a los equipos hoteleros.

La IA no está reemplazando a los empleados, sino actuando como un asistente inteligente, automatizando tareas rutinarias y empoderando a los empleados con datos e ideas para involucrar eficazmente a los clientes.

Tres tecnologías clave de IA destacan por su potencial:

IA agéntica: puede tomar decisiones, realizar acciones y adaptarse de forma autónoma.

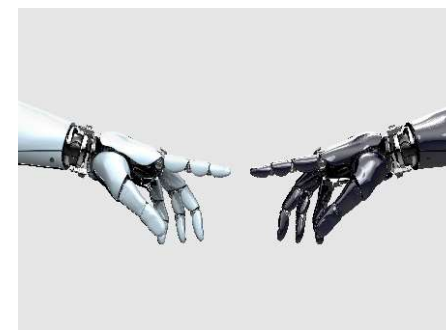
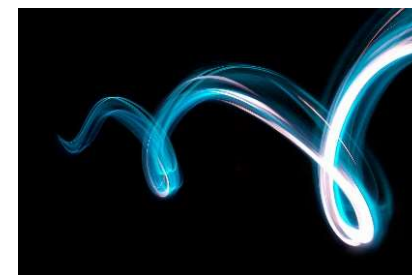
Ayuda al personal a gestionar tareas repetitivas como actualizar tarifas, responder a consultas de clientes y organizar solicitudes de limpieza y mantenimiento.

IA multimodal: procesa texto, imágenes, video y audio simultáneamente.

Permite generar recursos de conocimiento como manuales de formación, planos de planta e imágenes de habitaciones.

IA causal: descubre relaciones de causa y efecto.

Ayuda a tomar decisiones más precisas sobre precios, marketing y operaciones.



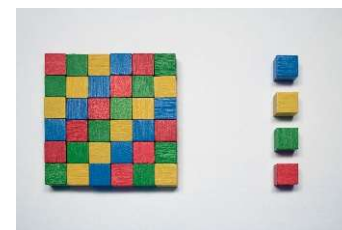
Tendencias en la industria hotelera.

TENDENCIA 2. De la búsqueda a la sugerencia: Planificación de viajes basada en IA e influencers.

Los viajeros ya no quieren buscar entre infinitos resultados de búsqueda. Quieren recomendaciones instantáneas adaptadas a sus necesidades. Los influencers son los nuevos intermediadores de viajes.

En lugar de buscar en Google «mejores hoteles boutique en París», recurren a influencers en redes sociales y planificadores de viajes de IA como ChatGPT, Gemini y TripGenie.

Nuestros clientes están aprovechando plataformas de IA para recomendaciones personalizadas y están recibiendo respuestas **hiperpersonalizadas** en tiempo real. *Para 2028, se cree que el tráfico de búsqueda orgánica de las marcas disminuirá en un 50%.*



Tendencias en la industria hotelera.

TENDENCIA 3. La escasez de talento en la hotelería se agrava.

La escasez de mano de obra continúa tensionando la industria, aumentando los costes e incrementando la rotación.

En 2030, políticas de inmigración más estrictas en regiones como Europa y América del Norte pueden restringir aún más la fuerza laboral disponible.



TENDENCIA 4. El renacimiento del revenue management.

Un nuevo enfoque para la rentabilidad.

Los hoteles ya no pueden depender únicamente de los ingresos por habitaciones para impulsar la rentabilidad. Cada espacio, servicio e interacción con el huésped debe ser optimizado (**TREVPAR**).

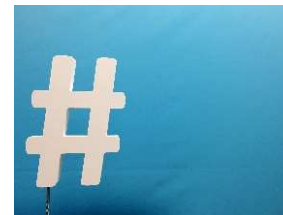
Michael McCartan, VP de Ventas EMEA en IDEaS Revenue Solutions, reveló que la gestión de ingresos impulsada por IA podría aumentar los ingresos hasta en un 30%.

Tendencias en la industria hotelera.

TENDENCIA 5. El viaje centrado en el valor toma protagonismo.

Nuestro cliente actual es «un consumidor cada vez más consciente del precio y agnóstico respecto a las marcas, dispuesto a subir o bajar de categoría, equilibrando consideraciones financieras con una mayor apreciación del confort y las experiencias».

Desde 2019, el número de hoteles con ADRs superiores a \$100 se ha triplicado en todo el mundo.



TENDENCIA 6. Los hoteles sienten la presión mientras los costes aumentan.

Los costes laborales – el mayor gasto operativo – continúan subiendo. *En 2024, el coste de personal por habitación en EE. UU. aumentó en \$9.*

Los precios de la energía, particularmente en Europa, siguen siendo volátiles debido a los conflictos geopolíticos en Ucrania y Oriente Medio.



GESTIÓN DE EXPLOTACIÓN HOTELERA EFICAZ

Gestión de explotación hotelera eficaz.

Magnitudes principales.

Se entiende por **utilidad** al porcentaje que el productor quiere ganar sobre el coste invertido (coste fijo + coste variable).

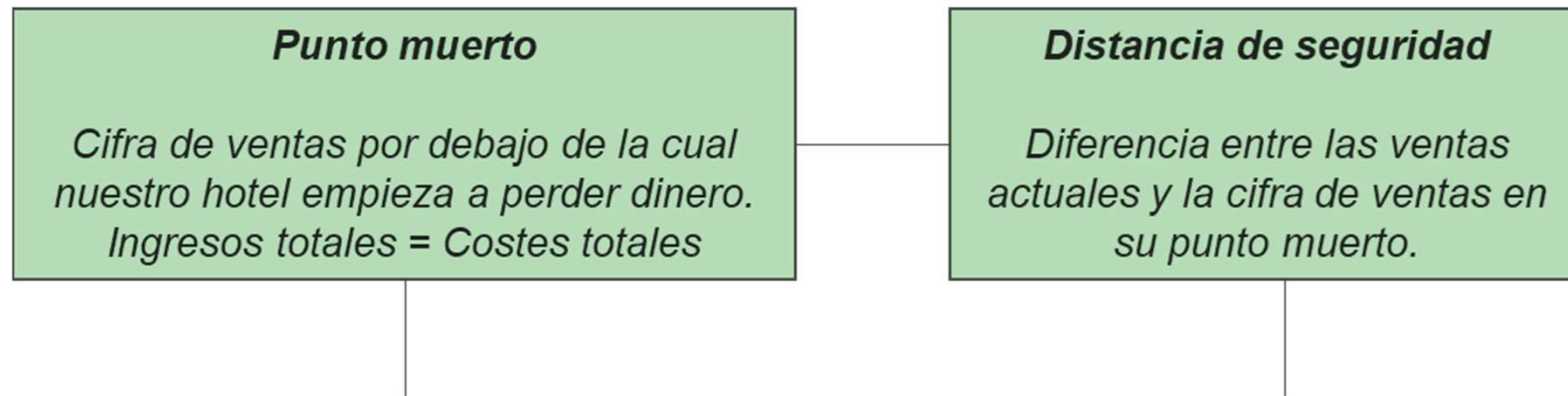
Por otro lado, entendemos como **margen de contribución** la diferencia entre el **precio de venta menos los costes variables**. También lo podemos considerar como el exceso de ingresos con respecto a los costes variables, exceso que debe cubrir los costes fijos y la utilidad.

El **margen de contribución** permite determinar cuánto está contribuyendo un determinado producto, o servicio, a la empresa. Nos permite identificar en qué medida es ***rentable seguir con la producción de un artículo o servicio.***

- **MC es positivo**, permite ***absorber el coste fijo y generar un margen*** para la utilidad o ganancia esperada.
- **MC es igual al coste fijo**, no deja margen para la ganancia –***no genera utilidad*** o rentabilidad-.
- **MC no alcanza a cubrir los costes fijos**, la empresa, aunque ***puede seguir operando en el corto plazo*** debido a que puede cubrir en parte los costes fijos, si no se toman medidas –al estar trabajando “a pérdida” corre el ***riesgo de quedarse sin capital*** de trabajo suficiente, puesto que éste es utilizado para cubrir los costes fijos que no alcanza a cubrir el MC.
- **MC es negativo**, es decir, que ***los costes variables son superiores al precio de venta***, estamos ante una situación crítica la cual necesariamente debe conducir a ***suspender la producción*** del bien en cuestión.

Gestión de explotación hotelera eficaz.

Magnitudes principales.



1. Pasos.

- Separamos los CF de los CV.
- Sobre el volumen de ventas restamos los CV. Obtenemos el beneficio que obtendríamos si no tuviese ningún CF (MARGEN DE COBERTURA).
- Dividimos los CF entre el MC (en %). La cifra resultante será el volumen de ventas necesario para obtener un beneficio igual a cero.

2. Proporción.

- La proporción entre CF y CV determinará el resultado.

Veamos un ejemplo de dos hoteles con cifras similares, pero con proporciones distintas en la estructura de costes.

Gestión de explotación hotelera eficaz.

Magnitudes principales.

CONCEPTO	HOTEL 1	HOTEL 2
Ingresos totales	2.500.000€	2.500.000€
CV	1.450.000€	1.850.000€
Margen de cobertura	1.050.000€	650.000€
CF	800.000€	400.000€
Beneficio	250.000€	250.000€
Punto muerto (1)	1.904.762€	1.538.462€
Distancia de seguridad (2)	595.328€	961.538€

(1) Según los pasos indicados en el punto anterior.

(2) Reducción de ventas que su hotel puede soportar antes de empezar a perder dinero.

CONCEPTO	HOTEL 1	HOTEL 2
CF ajustados	720.000€	360.000€
Nueva distancia de seguridad	785.709€	1.115.369€
Reducción de ventas asumible	31,43%	44,61%

3. Sensibilidad.

- A igualdad de CT, el hotel con unos **CF más altos** (hotel 1) es mucho **más sensible a una reducción de ventas**.
- Puede soportar una reducción de ventas del **23,81%**, mientras que el hotel 2 tiene más margen, y puede soportar un bajón del **38,46%**.

4. Toma de decisiones.

- Preparar un plan de reducción de costes, analizando todas las partidas

5. Asignación de responsabilidades.

- Responsabilizar de las gestiones y seguimiento de las acciones realizadas.

6. Resultados.

- Analice de qué modo cambiará la distancia de seguridad en su hotel si consiguiera una **reducción de los CF del 10% (por ejemplo)**.
- En nuestro caso práctico pasando a ser de 720.000€ en el hotel 1 y de 360.000€ en el hotel 2.

Calcule el margen de reducción de ventas que puede soportar antes de empezar a perder dinero y, prepare con urgencia, un plan de reducción de costes para aumentar dicho margen de seguridad.

Gestión de explotación hotelera eficaz.

Magnitudes principales.

Tradicionalmente, los departamentos en los que se divide el hotel han sido englobados por el Usali en tres grandes grupos.

Departamentos generadores de ingresos o departamentos operativos

Aquellos dónde se desarrollan las actividades productivas del hotel y que generan ventas, caracterizándose por contener ingresos y costes.

- **Departamento 1.** Alojamiento.
- **Departamento 2.** Alimentos y Bebidas.
- **Departamento 3.** Otros departamentos operativos.
- **Departamento 4.** Alquileres y otros ingresos.

Departamentos funcionales no distribuibles

Denominados departamentos indirectos, necesarios para la actividad del hotel pero no generan ingresos, caracterizados por tener sólo costes. También llamados centros de coste.

- **Departamento 5.** Administración y gastos generales.
- **Departamento 6.** Marketing y ventas.
- **Departamento 7.** Mantenimiento y reparaciones.
- **Departamento 8.** Servicios públicos.

Departamentos no operacionales

Aquellas cargas que no pueden ser imputadas ni a departamentos operativos ni a funcionales directamente, tales como seguros, amortizaciones, cargas financieras, etc., y que por tanto no dependen de la capacidad de gestión de la dirección del hotel.

- **Departamento 9.** Honorarios de gestión.
- **Departamento 10.** Cargas fijas: *impuestos, tributos, seguros...*

Gestión de explotación hotelera eficaz.

Magnitudes principales.

▪ **REVPAR (revenue per available room)**

Ingresos de alojamiento por habitación disponible.

▪ **TREVPAR (total revenue per available room)**

Ingresos totales por habitación disponible.

▪ **GOPPAR (GOP per available room)**

GOP por habitación disponible



▪ **GOI (total departamental income)**

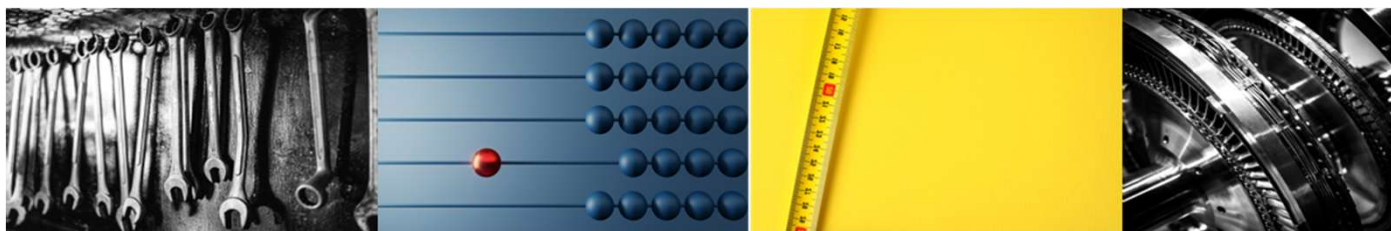
Resultado obtenido por parte de los **departamentos operativos**, debiendo ser suficiente para cubrir el resto de los costes indirectos acumulados en los departamentos funcionales.

▪ **GOP (gross operating profit)**

Nivel en el que recae prioritariamente la atención de los responsables de la actividad del hotel, al permitir el **grado de eficiencia en la gestión del hotel**.

▪ **NOP (net operating income)**

No se considera **“responsabilidad operativa”** de la dirección del hotel y variará en función de circunstancias tales como el régimen de explotación, la fiscalidad de cada país, estructura de financiación, circunstancias todas ajenas a la capacidad de gestión y decisión, operativa, de la dirección del hotel.



HERRAMIENTA DE USALI Ejercicios.