



## ¿Quién soporta el Riesgo en Hotelería?

En el negocio hotelero, hay muchas partes interesadas: marcas, operadores, directivos, consejeros y propietarios. Pero solo uno de ellos soporta, y con diferencia, el mayor riesgo. El riesgo en este sentido es sostener una gran cantidad de cartas en la mano, cuando repentinamente el juego se acaba y debes contabilizar todas esas cartas.

¿Qué sucede en el negocio hotelero cuando los teléfonos dejan de sonar y las reservas dejan de entrar? ¿Quién debe pagar por la fiesta? Click To Tweet  
Han sido grandes años en la mayoría de los mercados en que el sector hotelero ha estado fuerte y creciendo año tras año. Algunos mercados han producido varios años de fuerte crecimiento de RevPAR de una o dos cifras. Con el gran crecimiento de RevPAR se obtienen ganancias sólidas, más que suficientes para cubrir salarios y gastos, dejando una buena ganancia. ¿Pero qué pasa cuando la música deja de sonar? ¿Quién sobrevive y quién no?



El último parón económico en hotelería se produjo en 2007-2009. Durante esta recesión, un hotel típico podría haber disminuido sus ingresos durante tres años consecutivos. Esto podría significar una disminución de más del 20 por ciento desde su máximo en 2006. El GOP en este escenario en los mismos años tendría un descenso del 30%. La caída de los flujos de caja era desalentadora dado el gran costo fijo de la mano de obra, los contratos sindicales y los costos de distribución. Los ingresos se habrían reducido debido a una menor ocupación y menos banquetes, pero el gran culpable fue la Precio Medio. El flujo de caja antes de capital fue repentinamente hacia abajo. ¿Cómo puede ser esto? ¿Qué sucede cuando los ingresos dejan de crecer?

En el negocio hotelero los dueños tienen todo el riesgo. Las marcas en gran medida se pagan por los honorarios que perciben. En este escenario, sus honorarios de



gestión disminuyeron en proporción a la caída de ingresos. Por otro lado, la marca aún prestaba sus otros servicios de gestión.

Los propietarios intentaron que la marca arrojara cualquier cosa del barco que se hundía, pero eso nunca fue suficiente para corregir la ecuación. El director y el resto de gerentes, tenían que apretarse el cinturón durante este período, y sobrevivieron porque eran esenciales para mitigar el desastre financiero en curso. El propietario tenía todo el riesgo.

Entonces, ¿cómo puede ser tan peligroso ser propietario de un hotel? Parece una buena inversión. Un hotel podría estar en el negocio durante décadas y podría ser un lugar y un destino popular.

Para ver y comprender las realidades del negocio, necesita mirar detrás de la cortina. Pero detrás de la cortina, el costo total de la nómina, incluidos los beneficios, es enorme. Este es el gran objeto inamovible que mata el deseo de ser propietario de un hotel.

La nómina es como un campo que necesita ser quemado cada pocos años. El único gran problema con la nómina en un hotel es que no puedes deshacerte de ella, y ni siquiera puedes reducirla considerablemente. Solo hay un número con el que puede contar en un hotel que puede aumentar cada año y es el salario promedio por hora.

Hay dos datos que compiten en un hotel: un hecho es que la tarifa promedio en un hotel subirá y bajará. El segundo hecho es que la tasa de pago promedio nunca baja. Click To Tweet

Para que los hoteles sobrevivan a la próxima gran recesión, deben actuar ahora. Dar pasos medibles para innovar. Necesita encontrar su propio camino. Pero puede



estar seguro de dos cosas:

1. No es una cuestión de si, es una cuestión de cuándo nos metemos en el próximo desastre financiero que termina hundiendo los hoteles.
2. La propiedad siempre llevará la carga, sea cual sea el modelo de gestión de un hotel.

suscripción rápida

con un 'click'

Otros artículos que le pueden interesar:

El Branding, o Crear una Marca Hotelera que marque la diferencia

El fin de la Fidelidad tal como la conocemos



¿Quién soporta el Riesgo en Hotelería?

El arte de escuchar

La importancia del Personal de Reservas de un Hotel,  
y su escaso reconocimiento