



Universidad Argentina de la Empresa

Centro de Estudios Avanzados

Hotel Mar Azul: implementando una estrategia de precios¹

¹ Copyright 2000, por la Universidad Argentina de la Empresa. Todos los derechos reservados. Preparado por Marcelo Barrios, Profesor Investigador del Centro de Estudios Avanzados, como base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita de UADE.

Hotel Mar Azul: implementando una estrategia de precios

“Tenemos que mejorar la gestión del negocio. Todos los años seguimos poniendo plata pero no mejoramos la tasa de ocupación, yo creo que estamos haciendo las cosas bastante bien, pero no sé que pasa.”

Estas eran las palabras del dueño de *Mar Azul* en Villa Gesell, cuando se reunió con un consultor que había viajado desde Buenos Aires. Corrían los primeros días del mes de diciembre de 1997, ya casi en plena temporada, y había que tomar algunas decisiones, que iban más allá de los simples aspectos operativos. Era necesario un cambio total de la forma de ver el negocio, un cambio estratégico.

La Empresa

Mar Azul era un hotel 4 estrellas ubicado en la ciudad de Villa Gesell. Originariamente comenzó siendo un hotel más de los tradicionales, pero año tras año, comenzaron a adicionarle cada vez más servicios. Un año fue la pileta, al otro el restaurante y bar, después un salón de usos múltiples y, luego, un gimnasio. El crecimiento se dio fundamentalmente gracias a recursos propios y a la obtención de créditos bancarios.

Los servicios

Las principales características del Hotel eran:

- Emplazado en 4000 mts. de parques y jardines
- Estacionamiento cubierto con vigilancia
- Salón de usos múltiples para congresos, convenciones y deportes. Gimnasio con aparatos
- Piscina e hidromasaje climatizado
- Amplio Solarium
- Sauna Escocés
- Salón de Juegos para niños.
- Baby Sister
- Emergencias médicas
- Lavandería y tintorería
- Auxilio mecánico las 24 hs.

La folletería también indicaba:

Dos restaurantes para satisfacer todos sus gustos

Mi quincho: donde podrá degustar exquisitos desayunos, buffet, postres, tragos y cocina internacional.

El Viejo Almacén: Con un exclusivo menú ejecutivo y paquetes promocionales.

Las habitaciones cuentan con:

Calefacción central
Ventilador de Techo
TV color satelital
Música funcional
Secador de cabello
Caja de seguridad
Frigobar
Telefonía digital (DDI y DDN)

La dirección del hotel

La dirección general estaba a cargo del dueño del establecimiento, el Sr. Luis Gómez. De origen español, conocía muy bien el negocio hotelero, con muchos años de experiencia en el sector. Con él trabaja su esposa y tenía una asistente que manejaba los aspectos operativos y administrativos del complejo hotelero. Además, el matrimonio Gómez tenía una hija, Milagros, que también colaboraba en alta temporada. A pesar de que en poco tiempo dejaría de estar en la empresa porque se iría a estudiar economía a Buenos Aires. Esto último era un claro signo de que a ella el negocio no le interesaba.

El estilo de dirección era muy paternalista, con poca delegación de las tareas, a pesar de que eran pocas las personas con cargos directivos.

El mercado

La ciudad de Villa Gesell se encuentra a 360 Km. de la Capital Federal sobre una superficie de 17 km². En el año 1931, la historia empieza siempre inevitablemente con Don Carlos Idaho Gesell, un señor que se propuso ganarle a los medanos y su primera tarea fue plantar pinos, cipreses y casuarinas.

El primer objetivo fue obtener madera para fabricar cochecitos para bebés. No se asustó por los continuos fracasos en la forestación, y finalmente, decidió vender las acciones de su industria, que fue famosa con el nombre de Casa Gesell y radicarse definitivamente en las tierras que hoy forman "Villa Gesell". Recién en 1940 llegó la fijación de las dunas, y en 1942 llegó el primer turista, cuatro años más tarde se inauguró el primer hotel, quedando así la estampa de la ciudad turística. Hasta el día de hoy el criterio de La Villa es conservar las calles laterales de arena mezcla con tierra greda, dándole a esto una característica especial.

HOTELES

**** 4 estrellas

Bahía Club de Playa Av.1 N*855 Tel 62838

Colisio Av.1 y Paseo 103

Terrazas Club Av. 1 y Paseo 104 Tel 62181

Tarifa estimat.alta temporada, base hab.doble \$ 120

*** 3 estrellas

Apolo Av2 y Paseo 104 Tel 68761/62

Austral Calle 306 y Playa Tel68050

Capri Paseo 108 entre 1 y 2 Tel 62234

Tejas Rojas Costan. y 108 Tel 2565

Tarifa estimat.alta temporada, base hab.doble \$ 70.-

** 2 estrellas

Abetala Av.5 N* 467 Tel 62454

Arco Iris Av.2 Paseo 107 Tel 2445

Bellavista Paseo 114 y Av1 Tel 62293

Mallorca Paseo 134 Av 2 Tel 66163

Tarifa estimat.alta temporada, base hab doble \$ 50.-

* 1 estrella

Alfa Paseo 106 e/av.3 Tel 62691

Arenas Av2 y Paseo 115 Tel 62345

Cantabrico Paseo 102 e/Av 2 Tel 62835

Pino Azul Av.8 Paseos 108/109 62263

Tarifa estimat.alta temporada, base hab.doble \$ 35.-

La competencia

La competencia del Hotel Mar Azul estaba dada, de acuerdo a los dueños del mismo, por los hoteles 4 estrellas de Villa Gesell.

A continuación se detallan algunas características de los mismos:

Hotel	TOTAL DE HAB.	HAB. DOBLES	PLAZAS
TERRAZAS	40 (Todas para 5 pers.)		200
INTERNACIONAL	22	21	74
MAR AZUL	32	20	80
COLISEO	96	48	264
BAHIA	32	30	98

La competencia tenía la mayoría de los servicios ofrecidos por el Hotel Mar Azul, tales como cocheras, seguridad, pileta, restaurante, etc. Todos se encontraban muy bien ubicados y eran considerados como de excelente servicio. No era posible identificar un verdadero diferencial en algunos de ellos. Sólo podríamos decir que el complejo Terrazas organizaba salidas, y por otro lado algunos tenían también spa. Igualmente las tarifas eran más o menos parecidas.

Gómez no podía ver qué era lo que lo distinguía: ¿Cuál era el factor que realmente hacía que los pasajeros se hospedaran en el *Mar Azul*?

En algunos casos se caracterizaban por pertenecer al mismo grupo empresario como el Terrazas y el Bahía.

Cuadro de Tarifas. Por noche base hab. Doble.

Hotel/TARIFAS	DOBLE ALTA(enero)	DOBLE BAJA (marzo)
TERRAZAS (TODAS DE 5)	120	80
INTERNACIONAL	100	60
MAR AZUL	120	80
COLISEO	110	70
BAHIA	120	80

Este era el cuadro de tarifas que difería de la tarifa de mostrador, principalmente en los hoteles más chicos, donde se solía dar el regateo de precios. No existía prácticamente una política promocional, como por ejemplo vengan 3 y pague 1, o algo así como pague 5 noches y quédese 6. En la mayoría de los casos se debía a un desconocimiento de la estructura de costos que imposibilitaba la determinación correcta del precio, tanto en alta como en baja temporada.

Con estas tarifas Gómez había conseguido que su Hotel alcanzara en 1997 una tasa de ocupación del 60%, que si bien no era mala, no era muy aceptable, por el nivel de inversión que venía realizando en los últimos años.

Inversión en infraestructura:

1995: 78.000 dólares

1996: 62.000 dólares

1997: 123.000 dólares

1998: 160.000 dólares (proyectada)*

*En este caso la inversión sería financiada 100% por una entidad bancaria, teniendo que pagar durante 3 años, la suma de aproximadamente \$70.000.- anuales en concepto de capital e intereses.

En la mayoría de los casos destinada al mejoramiento de los servicios para generar mayor valor y así aumentar la relación calidad precio, sólo en 1996 y en 1997 destino gran parte de la inversión para incrementar la cantidad de plazas.

Los clientes

La mayoría de los clientes eran familias que solían pasar todos sus veranos en la ciudad de Villa Gesell.

Se llevaba un registro de los clientes, pero, no se realizaba un análisis de la base de datos para poder realizar sobre ella una comunicación.

A la mayoría ya los podía considerar de alta lealtad, porque volvían todos los años. Igualmente no existía una estadística exacta de qué porcentaje eran. Aproximadamente de acuerdo a algunos cálculos, no muy certeros, se podía inducir que un 30% de los huéspedes no eran sensibles a los precios. Otro 30% eran neutros, y el resto eran muy sensibles al precio.

Diciembre de 1997

A principios de mes llegó de Buenos Aires un consultor, recomendado por un amigo de Luis Gómez. Su objetivo era ver que se podía hacer para mejorar la operatoria del hotel.

Su primera misión era entender cómo se manejaba el hotel, cómo funcionaba. La que manejaba en este sentido el hotel era la asistente de Gómez, la Srta. Miryam.

Reunión con Miryam

En esta primera reunión el consultor intentó conocer, un poco, cómo era la operatoria particular del negocio.

Uno de los temas clave era cómo medir si el hotel estaba siendo rentable o no. La primera pregunta se centró en tratar de analizar cómo determinaban si el hotel dejaba plata o no.

Ya a la primera pregunta de cómo medir la rentabilidad o cuánta plata dejaba, el consultor se sintió que se enfrentaba ante un gran problema de gestión, típico de la mayoría de las empresas turísticas.

“Una empresa familiar sin conocimiento de gestión, donde lo que solamente importa es la plata que queda en el bolsillo, sin importar como llegó”, pensó rápidamente el consultor.

Inmediatamente le preguntó a Miryam cómo era su estructura de costos.

“La verdad es que mucho de eso no llevamos. Espere que llamo al Sr. Gómez”, dijo Miryam poniéndose nerviosa.

Al llegar Gómez, la sorpresa del consultor fue aún mayor: *“La verdad es que no llevamos una “contabilidad”, de todo lo que pasa, estamos con un nuevo sistema de computación que estamos tratando de entender, mejor dicho Miryam, que es la que lo maneja”.*

Pero, cuánto te cuesta la habitación, preguntó el consultor. *“La verdad, que no sé con exactitud, quizás habría que preguntarle al contador”,* dijo Gómez. Y la plaza, supongo que tampoco, se apresuró a preguntar el consultor. Ya no hubo una respuesta ni de Gómez ni de Miryam.

El consultor entonces, tratando de matenerse en calma al darse cuenta a lo que se enfrentaba, preguntó: ¿Y entonces, cómo determinan el precio que cobran por habitación o pasajero?

La respuesta fue obvia para el consultor.: Y más o menos lo que cobra la competencia. Bueno, dijo el consultor dejemos ésto para más tarde, voy a dar una vuelta y ver un poco que podemos hacer para ordenar ésto. Nos vemos mañana, ¿les parece a eso de las nueve?

Gómez, pidió si podía ser después del almuerzo, porque tenía otras cosas que hacer. *Esta bien, después del almuerzo, así veo otros puntos que me parecen importantes,* dijo el consultor.

Segunda Reunión

En este caso no estuvo Miryam, porque había mucho trabajo administrativo. Así que la reunión fue hecha en el bar del hotel. En esta participaron Gómez, el consultor y el amigo que los presentó.

La reunión, fue un poco más informal, en cuanto al desarrollo de los temas, ya que se derivó a algunas cosas que se podrían hacer para la próxima temporada y que se podían llevar a cabo en el invierno siguiente.

Con respecto a los temas que quería plantear el consultor, se centraron en que era necesario tener en claro una estructura de costos, porque sino era posible que estuvieran vendiendo por debajo de los costos totales, además que era necesario esclarecer cuál era el precio correcto de acuerdo al valor que estaba generando el servicio.

Le preguntó que pasaba en el invierno.

Gomez contestó: *"Nosotros trabajamos hasta Semana Santa, después cerramos como la mayoría. Yo sigo estando acá, porque vivo en el hotel con la familia, reduzco el personal..."*

El consultor continuó, *Pero no se le ocurrió que abrir durante todo el año, o al menos en determinadas fechas, puede mejorar su tasa de ocupación y por lo tanto la rentabilidad del negocio.*

Porque no me pasa en detalle cuáles son realmente sus costos. para ver si podemos mejorar los números, armar una estrategia de precio, coherente con un plan de comunicaciones, para la próxima temporada. Creo que hay mucho para trabajar y que hay realmente muchas posibilidades de mejorar la gestión del hotel. Creo que sería importante conocer los principales procesos del hotel desde que entra el pasajero hasta que sale, ver donde realmente se genera valor y ver que actividades no la generan para así poder eliminarlas. Esto puede tener mucho efecto sobre los costos totales, y por lo tanto sobre la estrategia de precios. Bueno, por ahora si les parece dejamos acá, porque está saliendo mi ómnibus. En unos días le mando un borrador con los datos que necesito, ¿le parece?

A los pocos días el consultor le envió un formulario con la información que necesitaba. El mismo se detalla en el Anexo I.

Marzo de 1998

El consultor no ha recibido nada. Se pone en contacto con el amigo que tienen en común. Este le contesta, que sólo sabía que habían estado con mucho trabajo, por ser temporada alta, pero que estaban tratando de completar el formulario. Al poco tiempo, llegó el formulario, pero con pocos datos que pudieran transformarse en información.

Del análisis de la estructura de costos recibida, o mejor dicho con los pocos datos que le mandaron, el consultor pudo determinar que los costos variables eran aproximadamente el 22% sobre la tarifa promedio. La tarifa promedio ponderada era de \$95 en base habitación doble, mientras que los costos fijos ascendían a \$193.000.- anuales (1997), teniendo en cuenta de que trabajaba en promedio unos 180 días por año. Los ingresos del restaurant generaban un 30% extra sobre la facturación y tenían un costo variable del 50%. En el anexo II se muestran las tarifas y tasa de ocupación.

La pregunta que se hacía era cuánto era el porcentaje de ocupación que debería tener para no ganar ni perder desde el punto de vista económico. Qué papel podría tener en

este punto la estrategia de precios. Con esta estructura de costos y ese nivel de precios podría enfrentar la inversión de 1998 pactada a 3 años con un banco importante de Villa Gesell. Habría que cambiar la estrategia de precios. Cuál sería la correcta. Existía alguna manera de mejorar la tasa de ocupación. Qué se podría hacer en los 180 días que no trabaja. La segmentación puede ayudar en algo.

ANEXO I

Sr.
Hotel Mar Azul
Villa Gesell

De mi consideración,

Me dirijo a Usted de acuerdo a lo planteado brevemente en reunión oportuna. El objetivo a desarrollar consta de dos puntos:

- Incremento del factor de ocupación
- Ruptura de la estacionalidad

Para el desarrollo de las estrategias correspondientes a los puntos anteriores, es necesario primeramente conocer cuál es la situación particular, desde el punto de vista económico y financiero, para , a partir de este diagnóstico poder llevar a cabo las estrategias específicas.

En breve el objetivo de este cuestionario es determinar:

- Costo por habitación y pasajero.
- Composición del costo por habitación y pasajero.
- Costo Marginal
- Análisis de Costos Fijos y Variables
- Punto de Equilibrio Operativo y Financiero
- Gestión de la Deuda.
- Flujo de Caja Operativo y Financiero
- Estado de Perdidas y Ganancias Operativo y Financiero

Es por ello, que les solicito completar el cuestionario adjunto a la brevedad y enviármelo a la dirección citada.

El cuestionario sólo tiene por objetivo un primer acercamiento al tema, ya que luego se completará con una entrevista en profundidad.

P.D. Solicito ser lo más sincero y transparente en la información enviada, la que se mantendrá dentro del secreto profesional. Recuerde que no soy la DGI.

Hotel Mar Azul de Villa Gesell

Cuestionario Enero/98-1

Hotel:

Dueño:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

Análisis de Factibilidad

Cantidad de Habitaciones:

Cantidad de Plazas:

Cantidad de Dobles:

Cantidad de Triples:

Cantidad de Suites:

Cantidad de Otras:

Servicios:

-Restaurante

Cantidad de cubiertos:

-Bar

Cantidad de cubiertos

-frigo-bar

-Lavandería

costos para el hotel de lavado

-Blanco para las habitaciones/plaza.

-Teléfono/Fax

-Estacionamiento

-Pileta

-Otros (detallar)

Precios por plaza:

Enero

Febrero

Dic/Marzo

Personal

Cantidad de Personal Administrativo

Sueldos+aportes

Cantidad de Personal habitaciones

Sueldos

Cantidad de personal familiar

Sueldos

Total de Personal
Total de Sueldos + aportes

Gastos Anuales y por mes

Gastos de Luz
Gastos de Teléfono
Gastos de Agua
Impuestos
(Por favor detallar los impuestos)

Accesorios en las Hab.

Costos en \$ por unidad (Lavado o reposición)

-toallas
-toallones
-amenities:
 shampoo
 acondicionador
 otros(detallar)

-bata
-jabón

Factor de ocupación

Facturación 1997

Enero
Febrero
Diciembre
Marzo

Cantidad de plazas ocupadas

Enero
Febrero
Marzo
Diciembre

Total de Gastos Ene/Dic 97

Situación Financiera

*Monto, plazo y tasa. Cuota y periodos ya pagados.

-Créditos Personales
-Créditos Hipotecarios
-Descubiertos Bancarios

Análisis de Inversiones

-Capital

-Capital de Trabajo o Giro

Anexo II

Tasa de Ocupación 1997

	TASA DE OCUPACION	TARIFA
OCTUBRE	25	70
NOVIEMBRE	40	75
DICIEMBRE	55	80
ENERO	100	120
FEBRERO	95	100
MARZO	45	80