



Chateau de Montana: aplicación del análisis de datos a Simular el precio de la habitación de un hotel reposicionado

Introducción

Nicolas Dupont, propietario de Chateau de Montana, un hotel boutique en dificultades (y antiguo) en la estación de esquí de Crans-Montana, Suiza, deseaba renovar y reposicionar su hotel familiar para lograr tarifas de habitación más altas. Dupont contrató a Olga Mitireva y Yulia Belopilskaya como consultoras para evaluar la propuesta. Los consultores tuvieron que extraer pistas de hoteles comparables para calcular el precio de las habitaciones del hotel reposicionado. Sin embargo, las tarifas de las habitaciones variaron significativamente entre hoteles similares debido a sus diferentes características y ubicaciones. Fue un desafío cognitivo leer los patrones de algunos hoteles comparables. Recolectaron datos de 200 hoteles de ubicaciones similares y simulaban los precios de las habitaciones utilizando modelos de regresión hedónica.

Fondo

Era febrero de 2017. En Crans-Montana, una hermosa región de esquí en Valais, Suiza, hacía frío (-3°C), como es habitual en la temporada. La copa del mundo de esquí alpino había atraído a una gran multitud que llenaba muchos hoteles, restaurantes y bares. Dupont corrió alrededor del lago Etang Grenon, mirando ocasionalmente la azotea del Chateau de Montana, su propiedad hotelera ancestral. Durante la temporada alta anterior (agosto-septiembre de 2016), su negocio había tenido problemas con una tarifa diaria promedio (por habitación) (ADR) deficiente. Durante la temporada baja, el ADR apenas ascendía a 1.200 francos y algunos días descendía hasta 140 francos. Durante la temporada alta, los precios subían ligeramente hasta los 200-230 CHF. Estas tarifas no eran adecuadas para sostener las operaciones del hotel. Las estrictas leyes laborales suizas y los requisitos de seguros exigían alcanzar un ADR más alto. "Necesito renovar el hotel y aumentar el ADR: a 250 CHF en temporada baja y a 300-400 CHF en temporada alta", resolvió. La única forma de hacerlo era invertir en la renovación del hotel y reposicionarlo en un nivel superior. Esto atraería una base de clientes diferente y aumentaría los ingresos, si las tasas de ocupación se mantuvieran prácticamente inalteradas y los ratios de gastos siguieran siendo los mismos.

El hotel reposicionado

El plan de reposicionamiento de Dupont incluía repensar la oferta de habitaciones tradicionales. Le dijeron que el wifi gratuito no les importaba mucho a los huéspedes, ya que no les importaría pagar una tarifa marginal por usar el wifi. Además, según su experiencia pasada, los huéspedes típicos de la región tampoco eran demasiado

1 CHF (Confoederatio Helvetica franc) significa franco suizo. La moneda suele estar a la par del dólar estadounidense.

interesados en el desayuno gratis ni utilizaron el minibar. Por lo tanto, estas instalaciones debían quedar excluidas del concepto propuesto. Sin embargo, también hubo que considerar varios otros factores.

Servicios: Incluir nuevos servicios era parte integral del nuevo plan para atraer tarifas de habitación más altas.

Dupont pensó que el grupo de huéspedes era muy similar al de las estaciones de esquí cercanas, incluidas las estaciones de Zermatt, Verbier, Saas Fee y Satellite, y era bueno estudiar qué ofrecían otros hoteles. Después de investigar sobre hoteles similares en toda la región (incluido Crans-Montana y más allá), Dupont ideó una solución: renovar el hotel para mejorar su posicionamiento y asignar un presupuesto sustancial para agregar nuevas comodidades. "El bienestar y el fitness son cosas internas", pensó basándose en sus estudios [Ver Anexo 1]. Consideró agregar las siguientes comodidades al hotel:

1. Gimnasio/sala de fitness
2. Piscina
3. Zona húmeda
4. Tratamientos corporales
5. Jacuzzi/Piscina exterior
6. Actividades extra de bienestar

Debido a limitaciones estructurales, la piscina y el jacuzzi al aire libre fueron rápidamente excluidos del plan.

Estilo arquitectónico: Dupont había visto dos estilos arquitectónicos destacados en las estaciones de esquí de la región: Tradicional/Chalet o Moderno/Escandinavo. La mayoría de los hoteles no pueden identificarse por un estilo distinto. Sintió que optar por algo drásticamente diferente de estos dos estilos sería un cambio radical y extremadamente experimental. Sin embargo, estaba dividido entre los dos estilos destacados. Un hotel tipo chalet le habría dado al hotel un aire tradicional suizo. Pero dependía de los perfiles de los invitados. En cuanto al origen de los visitantes, la mayoría de los invitados de Crans-Montana procedían de Suiza (más del 55%), seguida de Francia (9%) y Alemania (6,5%) [Ver Anexo 2].

¿Estarían los huéspedes dispuestos a pagar más por la arquitectura suiza (tradicional/chalet) o preferirían algo diferente (moderno/escandinavo)?

Alimentos y bebidas (A&B): Según Tripadvisor.com, la mayoría de los 96 restaurantes en Crans-Montana se especializaban en cocina europea o suiza, pero también servían comida italiana y francesa (los establecimientos a menudo ofrecían varias cocinas a los huéspedes). Dupont se preguntó si debería incluir un restaurante exclusivo en el hotel reubicado.

Contratando a los expertos

Después de algunas reflexiones iniciales, Dupont necesitaba desarrollar un concepto concreto para el reposicionamiento del hotel y, lo que es más importante, obtener la opinión de un experto sobre si estas mejoras ayudarían a alcanzar el ADR objetivo. Contrató a dos consultoras para el trabajo: Olga Mitireva y Yulia Belopilskaya. Mitireva y Belopilskaya eran ambas abogadas con impresionantes habilidades analíticas y predilección por los números. Después de recibir el encargo del proyecto de consultoría, visitaron Crans-Montana varias veces.

Acerca de los consultores

Mitireva era una empresaria y consultora radicada en Ginebra. Obtuvo su LLM de la Facultad de Derecho de la Universidad de Nueva York y su EMBA de EHL Lausanne, Suiza. Había estado involucrada en oportunidades de proyectos de hostelería y alimentación y bebidas en Ginebra. Disfrutó de una exitosa carrera jurídica, primero como asesora interna en una importante corporación de petróleo y gas de EE. UU. y luego como especialista en asuntos internacionales para una sociedad fiduciaria con sede en Ginebra que trabaja con oficinas familiares y personas de alto patrimonio neto (HNWI). Mitireva trabajó estrechamente con Belopilskaya en el proyecto.

Belopilskaya trabajó en los sectores de hotelería, desarrollo, bienes raíces, estilos de vida saludables y bienestar en Manchester, Reino Unido. Obtuvo su EMBA en EHL Lausanne, Suiza. Había representado a importantes inversores, promotores, ocupantes e instituciones financieras en transacciones inmobiliarias complejas y de múltiples niveles. Estuvo involucrada en la venta de un importante complejo de oficinas en Rusia, que había sido el mayor acuerdo de oficinas de un solo activo visto en el mercado ruso.

Acerca de Château de Montana

El Hotel Chateau de Montana estaba en el centro de la ciudad, cerca de tiendas, bares, restaurantes y paradas de autobús. El hotel no tenía territorio privado ni aparcamiento privado; sin embargo, había una amplia zona en la acera para cenar al aire libre. El hotel daba a la calle principal; por la noche, ese lado era ruidoso debido a los vehículos quitanieves y al transporte público. El otro lado del hotel daba al patio trasero pero no tenía vistas. El Hotel fue construido a mediados de los años 40 y se encontraba en bastante malas condiciones, especialmente el sótano, las zonas comunes y la ingeniería. El hotel tenía cuatro plantas y 48 habitaciones. En la planta baja había un gran espacio orientado a la calle principal destinado a restaurante y un espacio más pequeño destinado a bar; ambos tenían una excelente visibilidad desde la calle principal. El sótano tenía un amplio espacio (1.500-2.000 m²) adecuado para un gimnasio y una "zona húmeda".

Chateau de Montana permaneció abierto los siete días de la semana desde el 25 de diciembre hasta marzo, así como en julio y agosto. En los meses de abril, mayo, junio, así como septiembre, octubre, noviembre y principios de diciembre, el hotel permaneció abierto únicamente de viernes a lunes.

Sobre Crans-Montana

Crans-Montana era una conocida región suiza de esquí y golf. Como muchas estaciones de esquí, estuvo expuesta a la estacionalidad. La temporada alta se desarrolló desde diciembre hasta el 5 de enero, luego en febrero hasta el 15 de abril y desde el 15 de julio hasta finales de agosto. Tuvo su temporada baja en los meses de abril (segunda quincena), mayo y junio, así como septiembre, octubre y noviembre, siendo pocos los hoteles que cerraron completamente durante este período.

Los turistas expresaron opiniones encontradas sobre la ubicación del lugar.² Algunos visitantes creían que Crans-Montana tenía una ubicación de resort de lujo y de alta gama. De hecho, Crans-Montana había sido percibido durante mucho tiempo como un destino de lujo, y todavía contaba con atractivos alojamientos de lujo, un glamuroso edificio de casino contemporáneo y un moderno hotel-restaurant de cinco estrellas en las pistas.

² Observado por los protagonistas

Sin embargo, algunos otros visitantes y empresarios locales sintieron que el complejo quedó "atrapado en tiempos gloriosos del pasado".

Los expertos se ponen en acción

En marzo de 2017, los consultores realizaron una encuesta de campo en Crans-Montana y recogieron 41 respuestas. La encuesta confirmó las estadísticas oficiales sobre el perfil del visitante [Ver Anexo 3].

Cerca del hotel Chateau de Montana había tres restaurantes que merecían ser mencionados como competencia para la futura oferta de alimentos y bebidas. Los tres establecimientos pertenecían a la categoría de precio moderado (la cuenta media de la cena equivale a 40 francos suizos). Los consultores cenaron en todos ellos y tuvieron claro que un restaurante de autor añadiría valor al Chateau de Montana. La encuesta de los consultores sobre los hoteles locales también determinó la popularidad de las ofertas de bienestar [Ver Anexo 4]. Sin embargo, no pudieron correlacionar estas comodidades con el precio de las habitaciones.

Mitireva pensó en comparar hoteles comparables entre sí y ver visualmente el patrón de precios. Se aseguraron de que los precios se recopilaran para la misma fecha, para una comparación de manzanas con manzanas. El ejercicio resultó inútil [Ver Anexo 5]. Los hoteles difícilmente eran comparables entre sí en más de 2 o 3 criterios. Cada hotel tenía un conjunto único de atributos. Cuando los precios entre ellos cambiaron, no se pudo decir qué atributo contribuyó a la diferencia en los precios.

Más importante aún, ni siquiera estaban seguros de si los atributos que enumeraban importaban con respecto al precio de las habitaciones, y mucho menos de asignar las diferencias de precios concretamente a estos factores.

El desafío analítico

Un desafío aún mayor fue el bajo nivel de confianza en los patrones de precios derivados de una pequeña muestra de pocas observaciones. Pero como el ejercicio con sólo tres observaciones ya había fracasado, tenían dudas acerca de recopilar más datos. Por otra parte, ceñirse a menos observaciones era una farsa. "Los datos son el nuevo petróleo", murmuró Mitireva. "Deberíamos poder encontrar una manera de darle sentido a más datos". Entonces, decidieron recopilar la mayor cantidad de datos relevantes posible.

De hecho, había muchos datos disponibles sobre hoteles similares en la región (en todos los lugares mencionados anteriormente: Zermatt, Verbier, Saas Fee y Satellite resorts). Mitireva y Belopilskaya recopilaron información sobre precios de habitaciones de 194 hoteles en la región utilizando una agencia de viajes en línea (OTA) para dos fechas (futuras) diferentes: una en temporada baja y otra en temporada alta. Se aseguraron de que la piscina del hotel que encuestaron incluyera todas las comodidades propuestas por Dupont.

Las tarifas de las habitaciones se recolectaron el 12 de mayo de 2018. Con base en los comentarios de los gerentes locales, consideraron temporada baja como el período del 30 de mayo al 15 de julio de 2018; y temporada alta como el período del 15 de agosto al 2 de septiembre de 2018. Mientras recopilaban datos sobre precios de habitaciones, también recopilaron los datos que caracterizaban a estos hoteles. [Ver Anexo 6 para la lista de encabezados de datos].

El desafío consistía en simular el precio de las habitaciones del hotel propuesto con las siguientes características basándose en el patrón de precios derivado de hoteles comparables:

ESPECIFICACIÓN DE PRECIO

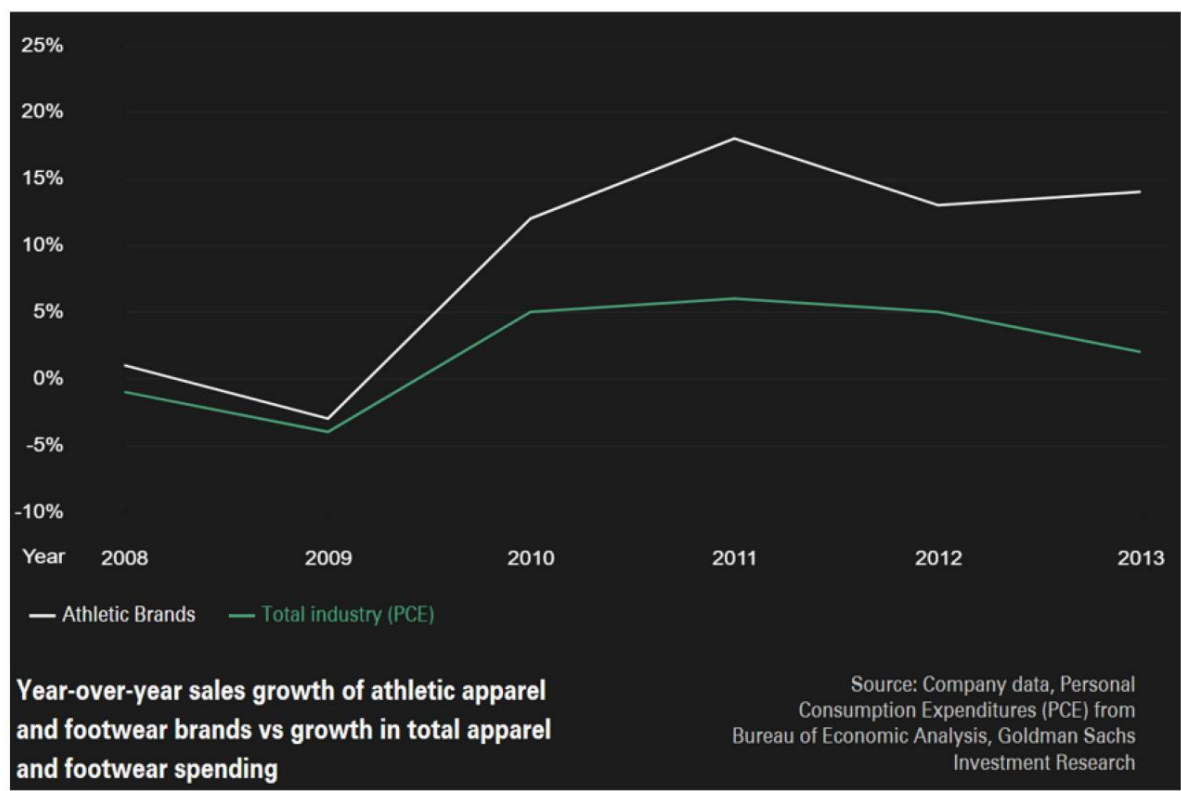
Atributo	Detalles
Ubicación: Crans-Montana	Crans-Montana
Estrellas de Booking.com	4
Valoración de los huéspedes de Booking.com	8
Distancia a los remontes (km)	0,5
Distancia desde la estación de tren (km)	10
Minibar	No
No. de pisos	4
Ubicación en el centro de la ciudad	Sí
Tamaño de la habitación (m²)	19 Y 24
Renovado recientemente	Sí
Estilo arquitectónico	[Moderno / Escandinavo] O [Tradicional / Chalet]
Restaurante de autor	Sí
Wi-Fi gratis	No
Desayuno incluido en el alquiler base.	No
Gimnasio/sala de fitness	Sí
Piscina	No
zona húmeda	Sí
Tratamientos corporales	Sí
Jacuzzi/piscina al aire libre	No
Actividades extra de bienestar	Sí

Ahora, Mitireva y Belopilskaya tenían que encontrar un método eficaz para procesar los datos y evaluar si los precios objetivo establecidos por Dupont podían alcanzarse teniendo en cuenta cómo se habían fijado los precios de las habitaciones en el mercado. ¿Podrían validar la suposición de Dupont de que agregar estas comodidades podría ayudar a mejorar las tarifas de las habitaciones tanto como esperaba?

“Sí, el análisis de regresión es una solución”, gritó Mitireva entusiasmada. En su curso de bienes raíces durante el EMBA, su clase había experimentado con modelos de precios hedónicos.

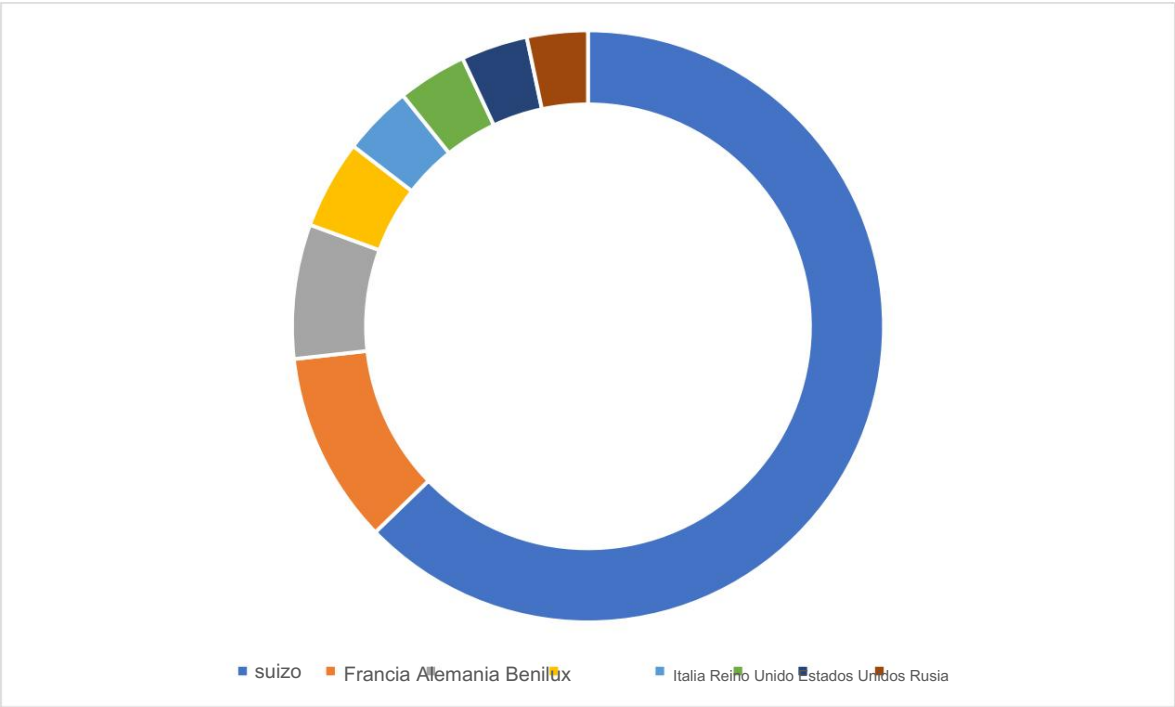
EXPOSICIONES

Cuadro 1: Enfoque en el bienestar



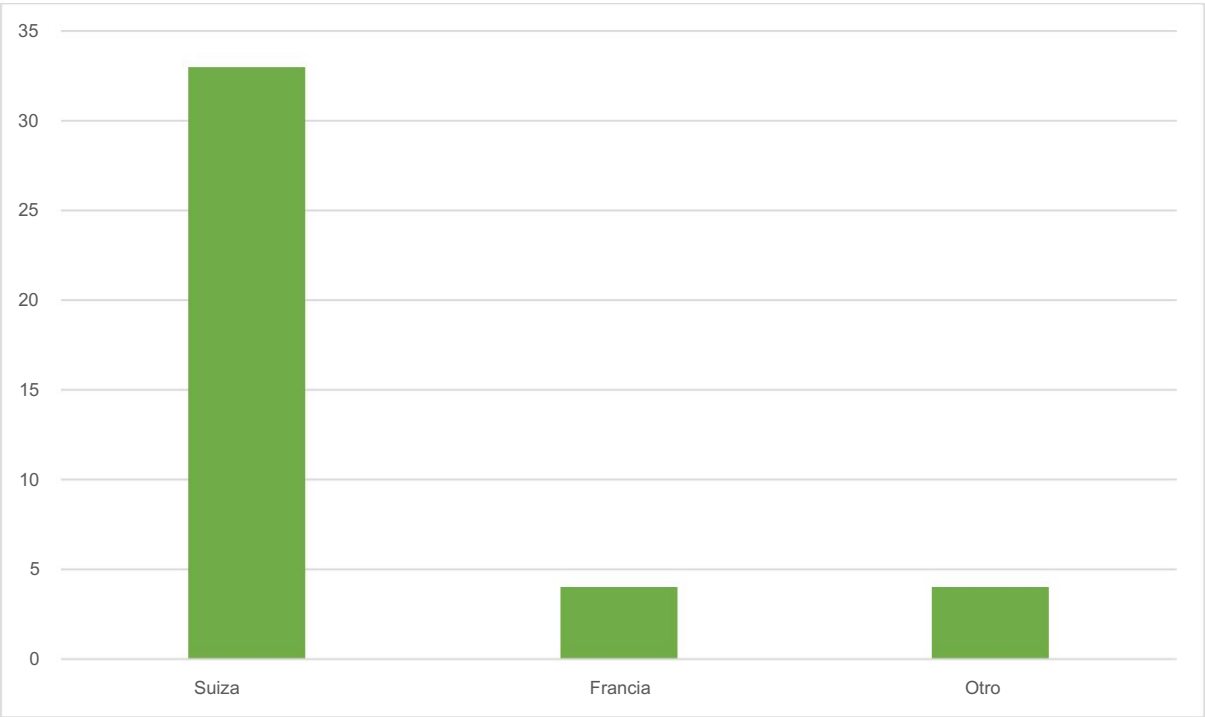
Fuente: La generación del milenio llega a la mayoría de edad, Goldman Sachs, obtenido de la URL: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>

Anexo 2: Datos demográficos de los huéspedes de Crans-Montana



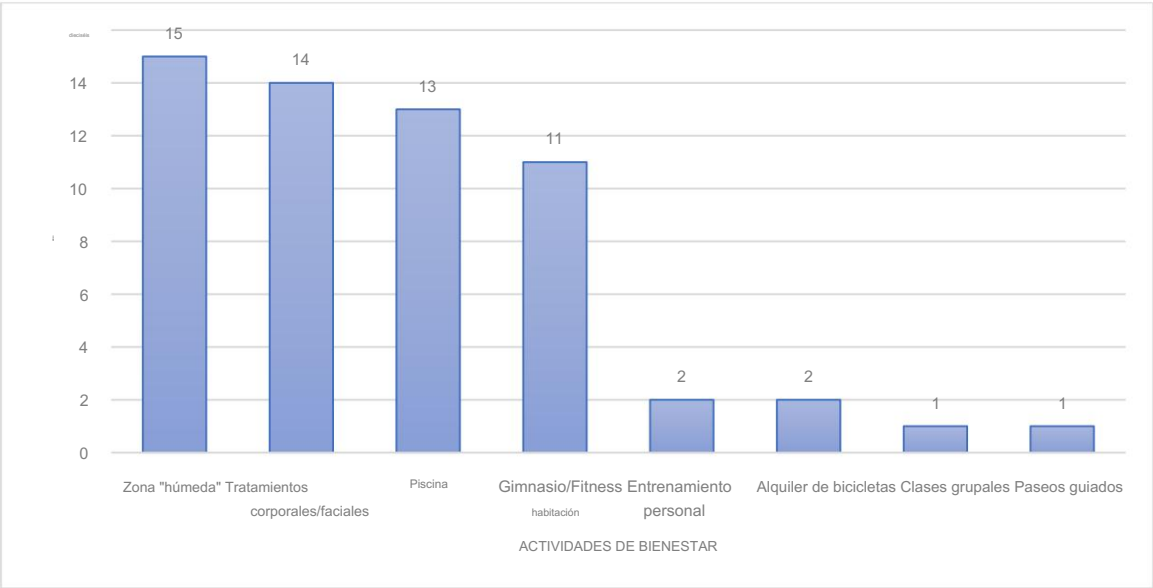
Fuente: Informe de gestión 2016 de la oficina de turismo de Crans-Montana

Anexo 3: País de origen de los visitantes de Crans-Montana



Fuente: Protagonistas del caso; Basado en una encuesta realizada a 41 encuestados en Crans-Montana, 2018.

Cuadro 4: Ofertas de bienestar de los hoteles Crans-Montana



Fuente: Protagonistas del caso

Cuadro 5: Precio de las habitaciones de hoteles comparables durante la temporada alta

	Hotel A	Hotel B	Hotel C
Ubicación	Centro de la ciudad, ruidoso.	Centro de la ciudad, ruidoso.	Lago y paseo marítimo área
Estacionamiento privado	No	No	Sí
A poca distancia de esquiar <small>ascensores</small>	Sí	Sí	Sí pero más lejos
Comedor	Grande, vista a la calle	Pequeño, vista a la calle	Vista panorámica media
Zona de bienestar	No, pero suficiente espacio para crear.	No	Sí
Piscina	No, pero la 'zona húmeda' es posible	No	Sí, incluido el jacuzzi al aire libre.
Precio de la habitación (CHF)	158	153	200

Fuente: Protagonistas

Cuadro 6: Estadísticas descriptivas de los datos de precios de habitaciones de hotel

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Precio de la habitación (CHF por noche)	88	711	212.01	98.076
Temporada alta (Sí=1, No=0)	0	1	.50	.501
Zermatt (Sí=1, No=0)	0	1	.46	.499
Verbier (Sí=1, No=0)	0	1	.07	.259
Tarifa Saas (Sí=1, No=0)	0	1	.18	.381
Resorts satélite (Sí=1, No=0)	0	1	.decide	.367
Estrellas de Booking.com	1	5	3.36	.870
Valoración de los huéspedes de Booking.com	6.7	9,8	8,830	.5172
Distancia a los remontes (km)	.000	7.000	.84093	1.243331
Distancia desde la estación de tren (km)	.05	27,50	7,3358	9.71146
Minibar	0	1	0,23	0.423
Numero de pisos	1	8	3.66	1.080
Ubicado en el centro de la ciudad (Sí=1, No=0)	0	1	.58	.494
Tamaño de la habitación (m²)	8	65	22.05	7.769
Recientemente renovado (Sí=1, No=0)	0	1	.67	.471
Estilo: Moderno / Escandinavo (Sí=1, No=0)	0	1	.22	.412
Estilo: Tradicional / Chalet (Sí=1, No=0)	0	1	.27	.446
Restaurante de autor (Sí=1, No=0)	0	1	.63	.484
Wi-Fi gratuito (Sí=1, No=0)	0	1	.06	.241
Desayuno incluido en el alquiler base (Sí=1, No=0)	0	1	.92	.275
Gimnasio/sala fitness (Sí=1, No=0)	0	1	.30	.458
Piscina (Sí=1, No=0)	0	1	.33	.471
Zona húmeda (Sí=1, No=0)	0	1	.61	.489
Tratamientos corporales (Sí=1, No=0)	0	1	.37	.482
Jacuzzi/piscina exterior (Sí=1, No=0)	0	1	.21	.409
Actividades extra de bienestar (Sí=1, No=0)	0	1	.10	.298

Fuente: Protagonistas