

La inversión en proyectos inmobiliarios de usos mixtos, generada por la hotelería

Luis Mirabelli

Grupo RCI - BP, Desarrollo de Negocios para Sudamérica.

Gianfranco Macri

Directorio de SOCMA, Presidente.

José Juan González

Grupo Posadas (México), Director Regional para Argentina.

Oswaldo Chudnobsky

Horwath HTL, Socio.

Patricio Fuks

FEN Hoteles, Presidente.

MODERA:

Daniela Shayo

Leading Hotels of the World, Gerente Regional.

Las ideas principales

- Los desarrollos de uso mixto representan una tendencia que crece a nivel mundial.
- En América Latina, los emprendimientos se localizan mayormente en Brasil, Panamá y Argentina.
- Un desarrollo de uso mixto se trata de la combinación de más de un tipo de uso: residencial, comercial, turístico, de retail u otros.
- En un entorno turístico puede haber un componente de marinas, de casas alrededor de un campo de golf, de hotel, de condominios.
- La hotelería es el denominador común en este tipo de proyectos. Brinda el componente de servicios y el management.
- En cada ciudad de más de cien mil habitantes, hay mercado para un hotel. Allí radica una importante oportunidad de negocios.
- La oportunidad para los developers se encuentra en los hoteles de cuatro estrellas y los boutique.
- El sector de la hotelería muestra una performance similar a otros productos de real estate.
- La clave de la oportunidad en el negocio hotelero, pasa por la integración de servicios con otros usos.
- Cuando se elige invertir en un hotel y se selecciona a un operador para llevarlo adelante, es preciso tener en cuenta que por lo general estos no invierten en el proyecto.



MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS





Luis Mirabelli es Ingeniero Industrial (UBA) y ha realizado un Programa de Desarrollo Ejecutivo en el MIT Sloan School of Management.

Con más de 17 años de experiencia en el sector de turismo y servicios, comenzó su carrera en American Express. En 1992 ingresó a RCI para el start-up de la oficina de Buenos Aires, Argentina y desde entonces ocupó distintas posiciones de responsabilidad re-

gional en las áreas de Servicio al Cliente, Finanzas y Desarrollo de Negocios.

En el año 2001 ingresó a Royal Holiday Club, y fue Director para Sudamérica durante 4 años. Se reintegró a Group RCI a comienzos de 2006 y es actualmente responsable del área de Desarrollo de Negocios en Sudamérica, con base en Buenos Aires.



Gianfranco Macri estudió Ciencias Económicas en la Universidad Argentina de la Empresa, obtuvo un postgrado en Administración de Empresas en el MIT (EEUU), y cursó el Programa de Alta Dirección (PAD) en el Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.

Actualmente es Accionista y Presidente del Directorio de SOCMA.

Trabajó en SOCMA haciendo prácticas desde los 15 y hasta los 25 años, y luego en áreas de análisis y evaluación de proyectos y desarrollo de negocios de altas tecnologías.

Es Board Member de la fundación "International Golf For You" e integra la Dirección Comitiva de la Cámara Empresaria de Desarrolladores Urbanos.



José Juan González actualmente tiene el cargo de Director Regional para Argentina del Grupo POSADAS.



Osvaldo Chudnobsky es actualmente el socio a cargo de Horwath HTL y Director de Marketing de la Región Latinoamérica y Caribe.

Fue Director de Consultoría de Horwath HTL en España, Portugal, Andorra y Ucrania, adquiriendo experiencia en los mercados europeos.

Ha dirigido decenas de estudios de viabilidad para nuevas inversiones hoteleras, así como productos

de uso mixto que incluyeron unidades de negocios comerciales, residenciales, oficinas y oferta complementaria, siempre vinculados con algún producto hotelero. Ha trabajado en proyectos de más de 20 países.

Integra la task force responsable de estandarizar los modelos que se aplican en todas las oficinas del mundo de Horwath HTL.



Patricio Fuks es socio fundador de Fën Hoteles y ocupa actualmente el cargo de Presidente.

A los 22 años de edad se convirtió en el fundador de Achievers Publicidad. Además, fue Vicepresidente del Apart Hotel Plaza San Martín Suites, donde desarrolló el equipo de Marketing y Ventas.

Seleccionado Emprendedor Endeavor 2007, a lo largo de su trayectoria ganó premios FIAP y manejó

importantes cuentas de la envergadura de: Correo Argentino, CTI, Coto, Unimarc, Minetti y Fondo Vitivinícola.



Daniela Shayo es licenciada en Psicología y tiene una especialización en hospitalidad de la Universidad de Cornell.

Actualmente es la Directora Regional de The Leading Hotels of the World, estando a cargo de la oficina regional para los países de habla hispana de Centro y Sud América.

Su responsabilidad es posicionar la marca así como

a los hoteles miembros de la organización, desarrollando la estrategia comercial y empresarial en todos los mercados de la región.

Anteriormente se desempeñó en el Alvear Palace Hotel, donde adquirió una amplia experiencia hotelera desarrollando la estrategia de ventas, marketing y comunicaciones, llegando a ocupar el puesto de Directora de Ventas y Marketing.

DANIELA SHAYO

Es un placer para mí realizar la introducción a este panel. Tengo la experiencia de haber visto varios casos y con distintas características. Lo que hacemos en Leading Hotels of the World es darles a los hoteles de lujo independientes todo lo que se necesita para las auditorías de calidad. También los apoyamos en ventas y reservas. Tenemos emprendimientos de usos mixtos entre nuestros clientes, y es una tendencia que crece en varios países. De acuerdo a los últimos informes, el desarrollo del sector en Latinoamérica ha crecido en 133 hoteles. Los emprendimientos se localizan mayormente en Brasil, luego Panamá y Argentina.

Los usos de los emprendimientos mixtos pueden ser muy diversos, y su éxito depende de cómo se equilibren las expectativas de los inversores, los hoteleros, los desarrolladores y los propietarios. Los invito a escuchar las opiniones de los disertantes sobre este tema. Muchas gracias.

LUIS MIRABELLI

Quiero compartir con ustedes mi visión de cómo un proyecto de uso mixto puede verse beneficiado por la participación de los compradores. Veamos primero qué es un desarrollo de uso mixto. Se trata de la combinación de más de un tipo de uso: residencial, comercial, turístico, de retail u otros.

Hablaremos ahora del desarrollo mixto en un entorno turístico. Para hacerlo, utilizaré un ejemplo real. Se trata de un complejo que se encuentra en México, en Sonora, y que reúne los componentes comunes a casi todos los complejos de su estilo. Es decir, un componente de marinas, de casas alrededor de un campo de golf, de hotel y tiempo compartido, y de condominios. La hotelería es el denominador común en este tipo de proyectos. Brinda el componente de servicios, el management. Por su parte, la propiedad compartida engloba el tiempo compartido y los fraccionales, entre otros.

La hotelería brinda el componente de servicios, y en ese aspecto impone una identidad, porque el hotel marca una categoría. Luego tenemos el tiempo compartido, que de algún modo tiene aún algo de novedoso. La modalidad ha tenido sus idas y vueltas en la opinión pública, pero se ha hecho un lugar. En general apunta al uso en familia, con un sistema de intercambio. Un cliente puede intercambiar su lugar con otro. Los fraccionales son el hermano mayor del tiempo compartido. En el fraccional las unidades son más grandes, tienen más servicios y un entorno más sofisticado. Es como una parte de nuestra casa en un ambiente de club. También tiene un componente de intercambio, un propietario puede usar algunas semanas y las otras intercambiarlas. Sin embargo, el producto está más cerca de la propiedad.

Sobre la propiedad por servicios no tengo mucho que explicar, es el sueño de cualquier esposa: tener una casa de vacaciones y ser atendido como en un hotel.

Veamos cómo interactúan estos usos combinables. Este sistema genera una sinergia y una dinámica muy importante entre los sectores. Permite mejorar la pre-venta y beneficia al funcionamiento del hotel.

Si analizamos el comportamiento de los consumidores vemos que cuando usan un hotel están satisfaciendo una necesidad, pero que la compra de una propiedad tiene que ver con un estilo de vida. En el mercado de share ownership podemos encontrar dos tipos de compradores. Los aspiracionales, que dicen "quiero pero no puedo", y los racionales, que dicen "puedo, pero no quiero". Ahora, el producto del que hablamos permite cubrir una brecha entre la hotelería y la casa de vacaciones.

Por último, este tipo de emprendimientos funcionan muy bien en el exterior, donde fueron originados. Creo que existe una oportunidad en nuestro medio para desarrollar este tipo de servicios. Para ello necesitamos aprender de la experiencia y tener el enfoque de ventas que corresponde. Por caso, nuestra empresa RCI tiene más de 35 años en el mercado y nos consideramos agregadores de valor en el proceso y en productos de propiedad compartida. Muchas gracias.



"Llamamos desarrollo de uso mixto es la combinación de más de un tipo de usos en uno o más edificios".

Luis Mirabelli

"El desarrollo de uso mixto más habitual es el que combina hotel, oficinas, residencias y algún emprendimiento gastronómico o de retailing".

Luis Mirabelli

"Los hoteles boutique se caracterizan por romper esquemas arquitectónicos clásicos y recrear nuevos ambientes".

Patricio Fuks

MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS



"La gente que no posee un perfil de inversiones sofisticado, apuesta al ladrillo".

Patricio Fuks

"En Argentina los developers no tienen una visión favorable al desarrollo de los hoteles".

Oswaldo Chudnobsky

"La crisis internacional impactó en las tarifas hoteleras, pero para el 2010 ya se recompusieron".

Oswaldo Chudnobsky

"La hotelería, por su naturaleza de desarrollo de marca, termina bautizando a todo el proyecto".

Oswaldo Chudnobsky

PATRICIO FUKS

Buenas tardes a todos. Esta charla la voy a orientar a la hotelería en el interior, donde creemos que existe una gran oportunidad. Pero antes les quiero contar qué es FEN. En 2002 tuvimos un sueño, hoy tenemos una cadena hotelera. ¿Cómo empezamos? En ese tiempo leímos la biografía de Conrad Hilton, quien contaba que empezó alquilando, luego compró, y finalmente construyó. Y nosotros empezamos precisamente así. Como no teníamos plata, alquilamos. Empezamos en plena crisis, el primer hotel que alquilamos lo pusimos en una tarifa de U\$S 25. Ahora estamos en U\$S 120.

En 2002 percibimos que las cadenas internacionales habían logrado penetrar muy bien en el mercado de cinco estrellas, pero no en el de cuatro. A partir de eso nos propusimos abordar ese mercado y lanzamos los emprendimientos Dazzler y Esplendor, que es un hotel boutique.

Para nosotros los hoteles boutique marcan el rumbo del negocio hotelero en las próximas décadas. No necesariamente tienen que ser hoteles chicos, el diferencial está en el servicio personalizado y la recreación de nuevos ambientes. Esto es lo que los viajeros de todo el mundo están buscando.

En los últimos años hemos experimentado un crecimiento sostenido. Hoy contamos con 25 hoteles y llegaremos a 38 en 2012. Es de destacar que esta cadena se está haciendo sin fondos y sin bancos que la financien, sólo con inversores individuales.

En otro orden de cosas paso a contarles por qué vemos una oportunidad en el sector. El PBI viene creciendo de manera acelerada y estos fondos se han volcado mayormente a la construcción. Pero esto ha repercutido bajando la rentabilidad del sector. El negocio es el siguiente: en cada ciudad de cien mil habitantes existe la necesidad de poner un hotel y es ahí adonde hay que apuntar. La oportunidad es muy grande. Ahora, la pregunta es de qué manera un desarrollador inmobiliario puede incursionar en el mercado hotelero.

Nosotros vemos una oportunidad, sobre todo en cuatro estrellas y boutique. El cuatro estrellas tiene la flexibilidad de cobrar diferente si una crisis se lo demanda, porque las expectativas en los clientes son diferentes a las que despierta un cinco estrellas. En 2002 tuvimos un 90% de ocupación, y hoteles a pocos metros nuestro no bajaron las tarifas y sintieron mucho el impacto. Ahora bien, ¿cómo entra un desarrollador a este juego? Es sencillo, en vez de buscar un terreno para oficinas debe ver cuando el negocio de la hotelería resulta conveniente y luego pensar como hacerlo viable. Pueden darse malos momentos, pero la hotelería se recupera más rápido que las oficinas. Lo esencial es tener una buena ubicación. Los desarrolladores deben hacer alianzas con empresas que se dediquen a la hotelería. Aunque suene obvio, los desarrolladores tienen que dedicarse a desarrollar. Si van al interior y dejan de pensar sólo en la Capital, van a tener una oportunidad histórica. Muchas gracias.

OSVALDO CHUDNOBSKY

Buenas tardes. Quiero contarles nuestra experiencia desde la consultoría, que consiste en comprender la visión de cada una de las partes involucradas en proyectos de uso mixto. Últimamente vemos que entre los desarrolladores hay una devoción hacia el negocio residencial y el de oficinas, en el que tienen experiencia, y un rechazo hacia el negocio hotelero, que prefieren mantener separado.

Esto puede tener que ver con una cuestión económica. Pero para averiguarlo hicimos un estudio que nos mostró que en realidad la hotelería se ha desarrollado con una curva muy parecida a los demás productos de real estate. Es por eso que la visión clásica de que la hotelería es un negocio que tiene un comportamiento desfavorable respecto a los otros productos de real estate, carece de bases sólidas.

¿Cuál es la vinculación entre los hoteles y los otros formatos de real estate? En un principio la integración era total; los hoteles eran siempre proyectos stand alone. Posteriormente llegó la ola de proyectos de estructura mixta. Era una nueva estrategia de abordaje del mercado. La tercera fase, para nosotros, tiene que ver con un diseño más holístico y una dirección integrada. Hasta ahora solo se ha compartido el suelo, poco más.

El concepto de integración es importante, porque tiene mucho para ofrecer en servicios. Claro que la arquitectura tiene que soportar la prestación de servicios, sino todo esfuerzo será inútil. Otra dimensión es la estrategia de financiamiento, sin duda el hotel ha sido sistemáticamente excluido en este aspecto. Nosotros creemos que hay que hotelizar el real estate, algunos productos ya se están convirtiendo en comodities y el hotel puede brindar elementos diferenciadores.

Es necesaria también una orientación de mercado coherente y una estrategia clara para el posicionamiento de marcas. La hotelería tiene un desarrollo de marca por naturaleza que termina impregnando a todos los productos que se vinculan con ella, y eso hay que aprovecharlo. Ahora, qué se puede integrar y cómo. En principio, y aunque suene raro, hoteles con hoteles. El Marriot de Miami es un ejemplo de esto, porque logró integrar hotelero de tres, cuatro y cinco estrellas compartiendo infraestructura. Lo importante es que permite bajar costos y para abordar mejor los mercados. Otra buena combinación es entre hoteles y oficinas. Creo que será muy útil

para que las empresas dejen de tener espacio ocioso en salas de reuniones. En tanto los hoteles puedan darles ese servicio, los empresarios lo van a agradecer.

Entre los grandes desafíos se encuentran buscar la manera para que los formatos tradicionales de oficina y retail se dejen "hotelerizar". Un segundo punto sería la potenciación de las marcas. Otro desafío es tener la creatividad para crear nuevos conceptos, que es donde reside la base de este desarrollo. Como contraparte, las resistencias a vencer se resumen en que los developers dejen de esquivar el negocio hotelero y puedan integrarlo. Además, las cadenas hoteleras deberían animarse a brindar servicios a otros formatos y compartir así la financiación. Las tres cosas importantes son: integrar, integrar, integrar. Muchas gracias.

GIANFRANCO MACRI

Hasta hace poco tiempo tenía poca idea de la hotelería como negocio, aunque si experiencia inmobiliaria. Mi visión se limitaba a la que tenemos todos como usuarios; debía ser buen negocio dado lo que nos cobran. Imaginaba que era similar a cualquier otro negocio que hubiéramos tomado anteriormente, y nuestro grupo había sido ya muy diverso en sus negocios. Teníamos la idea de que como generalistas podíamos agregar valor y solo necesitábamos encontrar al socio especialista adecuado. Meternos en la hotelería nos dio una varias sensaciones. Todo comenzó cuando para uno de nuestros emprendimientos decidimos incorporar un hotel. La primera sorpresa fue que la mayoría de los desarrolladores no eran inversionistas, cobran un fee mensual y participan de las ganancias. Pero no ponen plata.

Ahí entendí que el negocio hotelero se divide en dos grandes rubros, el clásico y el de nuevos conceptos. En el clásico hay simplemente un dueño y un operador. El dueño en general es pasivo y no quiere involucrarse, por eso deposita toda su confianza en profesionales. Lo que elige es el lugar, el tipo de hotel y el operador, pero una vez que está construido no participa de ninguna decisión. Me parece similar a viajar en una aerolínea comercial: después de elegir el destino y la compañía, en el vuelo no hay opciones. Aunque una ventaja es que ese avión no suele caerse. Se trata de una opción de inversión cómoda, pero a nosotros no nos resultaba muy atractiva.

Mi socio me ofreció una visión distinta de la hotelería, en la que el operador también se arriesga. Entonces, empecé a ver la importancia de los proyectos de uso mixto y de cómo agregan valor. Uno tiene más para opinar en estas cuestiones, es más flexible. En cuanto a la rentabilidad, se encuentra en un 8 -12%, que tal vez en los países desarrollados hace la diferencia, pero en Argentina no. Acá tenemos que apuntar a negocios con rentabilidad mayor, porque el riesgo que asumimos también es mayor. Y este tipo de proyectos mixtos permiten, justamente, rentabilidades más grandes. Además de permitir la preventa, los fraccionales y el apalancamiento comercial que agrega valor a través del intercambio de servicios.

Por otra parte, el hotel aumenta la venta inmobiliaria y viceversa. En el segundo semestre lanzamos residencias, las que tienen servicio de hotelería full, y también los edificios de condominio con servicio parcial de hotelería, un spa, un centro de convenciones y un golf. En nuestro diseño hay espacio para el hotel, otro para el condominio y otro para las residencias. En nuestra estrategia combinamos un operador internacional, asociado a riesgo, con un desarrollista local. La idea es agregar valor a partir del uso mixto. En el futuro espero poder contarles del éxito de este proyecto. Muchas gracias.

JOSÉ JUAN GONZÁLEZ

Quiero contarles los buenos resultados que nos da el desarrollo de uso mixto. El grupo Posadas es la más grande empresa latinoamericana de hoteles. Estamos en cinco países, tenemos cincuenta ocupaciones en hoteles y varias marcas. Somos dueños del 40 por ciento de nuestros hoteles -por lo tanto tenemos el riesgo-, somos operadores y somos desarrolladores en mayor o menor medida según el caso.

Para comenzar, la diversificación del riesgo es clave. El turismo y la hotelería son muy



"La primera sorpresa que me llevé fue que la mayoría de los desarrolladores no son inversionistas. Cobran un fee mensual y participan de las ganancias".

Gianfranco Macri

"Hotelería Posadas es la marca líder en hotelería en México. Contamos con cerca de 20 mil habitaciones".

José Juan González

MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS



“No debemos tenerle miedo al negocio hotelero. Si contamos con un buen partner no irá muy bien”.
José Juan González

sensibles a la coyuntura internacional, por eso es importante no tener todos los huevos en la misma canasta. Cuando el lujo empezó a ser mal visto a raíz de la crisis de 2008, tener una línea de hoteles de cuatro estrellas nos permitió seguir haciendo buenos negocios.

Nosotros abarcamos todo el abanico de marcas y categoría y por eso podemos amortizar mejor las crisis. Creemos firmemente que Sudamérica tiene un gran potencial de crecimiento. Nuestras cifras: tenemos casi 20 mil habitaciones y 4 millones de huéspedes al año. Manejamos el esquema de resorts, tiempos compartidos y fraccionales. La marca líder que tenemos en México es Fiesta Inn, que maneja un gran número de hoteles. A su vez, aprovechamos que en el concepto de tres estrellas había oportunidad de negocio y creamos One, que presenta una tarifa muy atractiva a los clientes.

En la zona de la ribera maya del sur tenemos un hotel de tipo aventura, para los que disfrutan de ese tipo de turismo.

En sudamérica estamos en Brasil con 11 hoteles, y en Argentina con 2. Lo que ocurre es que en México ya tenemos poco espacio para crecer, por el contrario, en Sudamérica, hay mucho para desarrollar. También en la región hemos sido pioneros en los usos mixtos. En San Pablo comprobamos que esta metodología permitía una mayor rentabilidad, porque un mismo comité ejecutivo puede manejar dos marcas. El desarrollo de estos hoteles es un polo de desarrollo importante. En el caso de Faria Lima, en San Pablo, el complejo atrajo a un mall que generó mayor actividad.

Para concluir, no nos tiene que dar miedo incursionar en el mercado hotelero, ya que puede complementarse muy bien con cualquier emprendimiento inmobiliario. Muchas gracias.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Pregunta del Auditorio (PdA): -¿En hoteles 4 estrellas cuál es la escala mínima para que sea viable el proyecto?

Jose Juan Gonzalez: -A nosotros nos gusta operar con hoteles de más de 100 habitaciones, porque sabemos que hay costos fijos inherentes que en un hotel más pequeño suponen complicaciones. Y es peor en marcas que no pueden cobrar tarifas más elevadas.

PdA: -¿Para una ciudad del interior, en la integración entre el uso residencial y hotelaría, donde está el equilibrio?

Patricio Fuks: -Para mí en intentar que el residencial pague lo más posible de los metros cuadrados de lo patrimonial