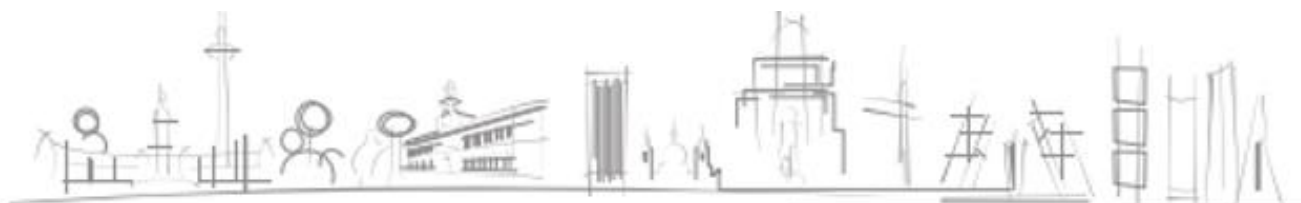


COMENTARIOS AL CONTROL DE GESTION  
DEL TERCER TRIMESTRE DE 2019



## INGRESOS

---

El mes de septiembre cierra con un total de ingresos de **384.511€**, ligeramente por encima del realizado en 2018, 2.662€, pero por debajo de lo previsto en presupuesto en (-13.592€).

Si analizamos el acumulado de estos nueve meses se alcanzan unos ingresos totales por importe de **2.976.231€**, frente al 2.894.755€ previsto en presupuesto y a los 2.803.556€ realizado en el mismo periodo de 2018. Es decir, se mejora el presupuesto en 81.476€, un 2.8% y en 172.675€, un **6.15%**, el realizado del mismo periodo de 2018.

La ocupación de habitaciones disponibles en el mes alcanzó el **84.30%** frente al 93.20% previsto y al 93.00% realizado el mismo mes del año anterior. En cuanto al precio medio por habitación disponible (ADR) alcanza los **78.28€** frente a los 72.00€ previstos en presupuesto y a los 69.46€ realizados el mismo mes del año anterior.

Si analizamos las cifras acumuladas, tenemos un **77.60%** de ocupación de habitaciones, frente al 80.00% previsto en presupuesto y al 80.10% realizado en el mismo periodo del año anterior. En el precio medio por habitación disponible (ADR) cerramos con **70.36€** frente a 66.06€ previstos en presupuesto y a los 63.23€ realizados en el mismo periodo del año anterior. Por lo tanto, reducimos la ocupación en 2.5 puntos (1.166 habitaciones menos que el año anterior) y el precio medio mejora en 4.31€ con respecto al presupuesto y en **7.13€** si lo comparamos con lo realizado en el mismo periodo del año anterior.

Como ya explicaremos más adelante en el informe comercial, los indicadores turísticos de la Ciudad de Madrid revelan que el turismo nacional se ha dirigido más a costas que al interior en los dos meses más vacacionales (julio y agosto) y que el ligero aumento de turismo internacional “de interior” se ha concentrado en categorías superiores con valores añadidos (terrazas y/o piscinas).

La incidencia del siniestro por daños por agua, explicada en el informe de gestión, justifica sobradamente la diferencia de ingresos en el mes de septiembre

## PERSPECTIVAS INGRESOS

	INGRESOS ALOJAMIENTO			INGRESOS TOTALES		
	REAL 2018	PRESUPUESTO	2019	REAL 2018	PRESUPUESTO	2019
			REAL			REAL
<b>ACUMULADO A AGOSTO</b>	2.010.116 €	2.098.610 €	2.184.704 €	2.409.113 €	2.496.652 €	2.585.137 €
<b>SEPTIEMBRE</b>	327.519 €	340.200 €	334.416 €	381.849 €	398.103 €	384.511 €
			PREVISION			PREVISION
<b>OCTUBRE</b>	361.731 €	370.638 €	398.160 €	420.659 €	431.017 €	455.000 €
<b>NOVIEMBRE</b>	282.961 €	273.063 €	282.750 €	333.722 €	326.261 €	329.500 €
<b>DICIEMBRE</b>	243.070 €	259.688 €	259.688 €	286.393 €	307.934 €	308.000 €
<b>ACUMULADO</b>	<b>3.225.396 €</b>	<b>3.342.199 €</b>	<b>3.459.718 €</b>	<b>3.831.736 €</b>	<b>3.959.967 €</b>	<b>4.062.149 €</b>

	%OCUPACIÓN			PRECIO MEDIO		
	REAL 2018	PRESUPUESTO	2019	REAL 2018	PRESUPUESTO	2019
			REAL			REAL
<b>ACUMULADO A AGOSTO</b>	78,54%	78,40%	77,96%	62,32 €	65,18 €	68,24 €
<b>SEPTIEMBRE</b>	93,00%	93,20%	84,26%	69,46 €	72,00 €	78,28 €
			PREVISION			PREVISION
<b>OCTUBRE</b>	94,87%	94,96%	95,00%	72,78 €	74,50 €	80,00 €
<b>NOVIEMBRE</b>	89,78%	83,83%	85,80%	62,16 €	64,25 €	65,00 €
<b>DICIEMBRE</b>	69,21%	71,58%	71,58%	67,04 €	69,25 €	69,25 €
<b>ACUMULADO</b>	<b>81,25%</b>	<b>80,89%</b>	<b>80,03%</b>	<b>64,36 €</b>	<b>66,98 €</b>	<b>70,09 €</b>

## GASTOS

### Personal

En el mes el ratio de gasto se sitúa en un 32.60% y en el periodo acumulado en un 37.40%, frente al 38.70% presupuestado y al 38.80% realizado en 2018.

La partida de gasto aumenta frente a lo realizado en el mismo periodo de 2018 en 51.150€ que corresponde básicamente al aumento de convenio (un 2%) y sobre todo a las liquidaciones de contrato e indemnización (vacaciones, pagas extras, etc.) de la camarera Cira Pérez Broncano y la del recepcionista Rodolfo Peña, por importe de 35.571€. Obviamente la liquidación queda prorrateada en el total del año.

Asimismo, también está incrementado el importe de empresas de trabajo temporal (ett) no tanto por un aumento en los recursos, que ha disminuido, sino por el aumento en el coste a partir del incremento en el salario mínimo interprofesional.

Donde vemos también un aumento es en el coste de seguros sociales, ya que estamos teniendo menos bonificaciones por bajas laborales

En los nueve meses tenemos una ILT (baja laboral transitoria) de 0.98 personas de promedio que supone un 3.35% sobre el total de plantilla, mejoramos de forma notable sobre ejercicios

anteriores. De nuevo la baja más larga en el tiempo, con 184 días, en este año es la de nuestra lencera, Maribel Rodríguez.

En otros gastos sociales, queda también incluido el gasto de uniformidad.

### **Gastos Generales:**

En materiales, los inventarios se ajustan trimestralmente, por lo que las existencias han quedado regularizadas este mes. El gasto acumulado alcanza los 54.134€, que supone un 1.8%, ligeramente por debajo de lo previsto y realizado con un 1.9%.

En lavanderías externas, finaliza el periodo con un gasto acumulado de 66.228€ frente a 71.225€ presupuestados y a 66.707€ realizados en el mismo periodo del año anterior.

Definitivamente, a pesar de la disminución de ocupación, teniendo en cuenta el aumento de precios aplicado este año, estamos muy contentos porque los controles internos están dando resultado y estamos ahorrando en este capítulo.

En otros gastos financieros, la cifra acumulada asciende a 18.775€, el gasto corresponde, casi en su totalidad, a comisiones por tarjetas de crédito, de ahí que pueda variar mucho porcentualmente dependiendo de la forma de pago de nuestros clientes. Además, se recogen los gastos correspondientes a los intereses del crédito para impuestos y de las líneas de crédito, es decir, créditos para la gestión.

Hemos pedido una nueva valoración de costes de transacciones, esta vez al Banco Santander, cuando la estudiemos pasaremos resumen.

Arriendo salones, con 63.000€, se mantiene lo previsto en contrato por lo que no hay variación.

Impuestos. A partir del mes de marzo aumentaron las previsiones del IBI por el ajuste catastral del que fuimos objeto, además estamos haciendo una previsión para la licencia de la terraza. A 30 de septiembre tenemos un gasto acumulado de 108.103€, frente a los 95.006€ del mismo periodo del año anterior.

Gestión de Residuos. El gasto acumulado asciende a 6.513€, frente a 6.068€ presupuestados y a 5.760€ realizados el año anterior. El aumento ha sido repercutido al nuevo restaurador.

Contratos de mantenimiento. Con un gasto acumulado de 35.264€, quedan prorrateados los contratos a lo largo del año, con un cálculo de un incremento de un 2%. Por indicación de nuestros asesores contables un gasto que estábamos registrando en esta partida, en concreto el asesoramiento de JJ Gonzalez, lo hemos pasado a la partida de reparaciones.

En reparaciones, se cierra el periodo con un gasto acumulado de 86.919€, frente a 75.643€ previstos en presupuesto y a 86.322€ realizados el mismo periodo de 2018.

La realidad nos demuestra que, aunque nuestra intención (reflejado en presupuesto) era reducir este capítulo, si queremos seguir con el nivel de mantenimiento adecuado en el Hotel debemos seguir con el mismo nivel de gasto.

Suministros y Servicios Exteriores. Con un gasto acumulado de 221.788€ y un ratio de un 7.5%, los suministros han estado en la línea de lo previsto, 222.481€ y ligeramente por debajo de lo realizado el año anterior con 224.102€. Más que un ahorro directo en consumo, en este caso está ayudando el precio del Kw.

Las comisiones sobre ventas. Con un gasto acumulado de 120.893€ y un ratio de un 4.30% sobre ingresos de habitación y desayunos, englobamos comisiones de agencias y previsión de rappels sobre ventas. A mayor volumen de cliente individual tendremos siempre un mayor gasto de intermediación, pero por el contrario elevamos significativamente el precio medio de la habitación.

En publicidad y gastos de representación. Se cierra el periodo con un gasto acumulado de 30.668€, frente a los 24.561€ previstos en presupuesto y a los 23.795€, realizados el año anterior.

Asesorías y Auditorias. Recordamos que en este epígrafe de gasto en el mes de marzo tuvimos un gasto no previsto de la medición del Hotel para la comprobación del catastro y en mayo, se contabilizó el gasto de la gestión de la licencia de la terraza, con un importe de 1.500€. El total del gasto asciende a la cantidad de 51.703€, con un ratio de un 1.7%.

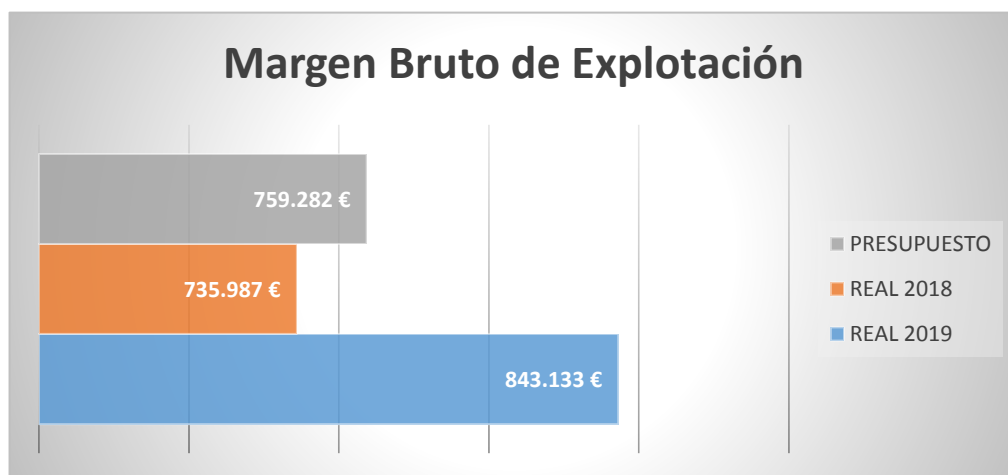
Se alcanza un margen del servicio a terceros acumulado de un 14.00%, con ingresos por valor de 43.916€, frente al 14.10% previsto en presupuesto y al 13.40% realizado en el mismo periodo de 2018.

El total de gastos generales acumulados se sitúan en un ratio de un 25.40%, frente al 25.30% previsto en presupuesto y al 25.90% realizado en el mismo periodo del año anterior.

En otros gastos ajenos a la explotación, asentamos gastos extraordinarios por importe de 19.181€ como parte de un **siniestro de daños por agua** acaecido en el mes de agosto. La parte principal de estos gastos quedará recogida en el mes de octubre, cuando recibamos las facturas correspondientes. La contrapartida a esos gastos quedara asentada, a su vez, como otros ingresos extraordinarios cuando el seguro liquide al Hotel el siniestro.

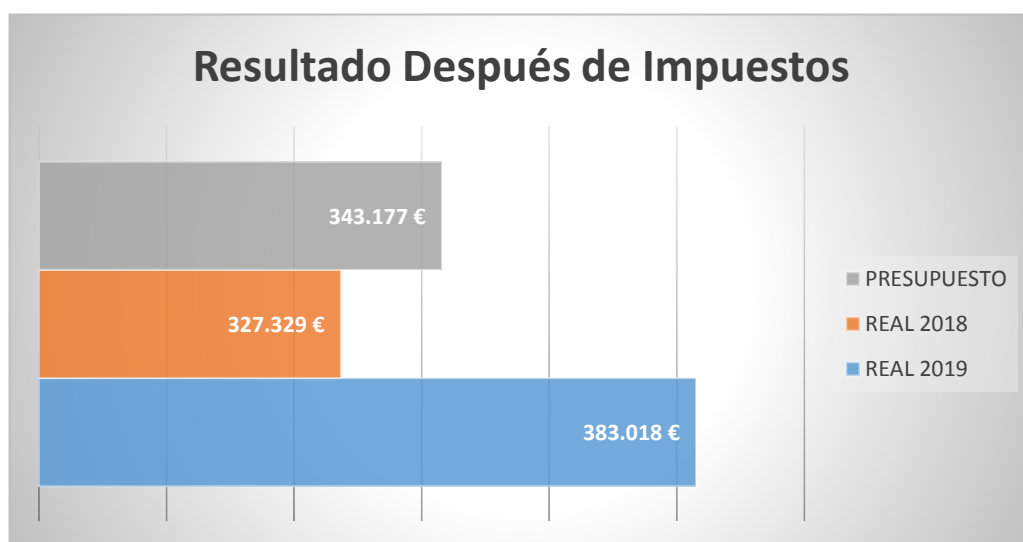
## MARGEN BRUTO DE EXPLOTACION (EBITDA)

Con todo ello, llegamos a un margen bruto de explotación acumulado de **843.133€** frente a 759.282€ presupuestados y a 735.987€ realizados en el mismo periodo de 2018. Es decir, se mejora en 83.852€ el presupuesto, lo que supone un 11.10% y en 107.146€, sobre el realizado 2018 que supone también un incremento de un **14.55%**.



## RESULTADO DESPUES DE IMPUESTOS

Con todo ello, llegamos a un resultado previsto acumulado después de impuestos de **383.081€** frente a 343.177€ previstos en presupuesto y a 327.329€ realizados en el mismo periodo de 2018.



### RRHH

Este año hemos finalizado nuestra relación contractual con dos trabajadores. Primero con la camarera, Cira Pérez Roncano en el mes de febrero y la segunda con Rodolfo Peña Sánchez, el 30 de julio. Todo fue tal y como programamos.

El puesto de recepción, lo cubrimos el 22 de julio con Alberto Carrizo, como ayudante de recepción, quien había realizado prácticas en el hotel este año.

Por otro lado, el puesto de pisos lo hemos cubierto con la contratación de Sabir Madrai a primeros de septiembre, como “camarero de tarde” como adelantábamos en el informe semestral.

Hemos renovado contrato con Qualtis, empresa de prevención de salud, eso sí, incluyendo los reconocimientos médicos en el propio hotel, por lo que mejora el servicio de cara a nuestro equipo.

### Prácticas

Dentro de las colaboraciones habituales que mantenemos con las distintas escuelas de turismo y hostelería, destacamos la participación de uno de los alumnos de la escuela de altos estudios turísticos “Les Roches” de Marbella, Cristian Lozano Morales. Se incorporó el pasado mes de julio y estará con nosotros hasta diciembre.

### Formación

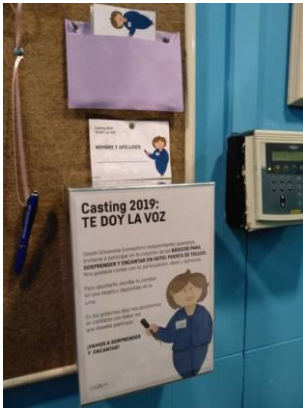
Recordamos que habitualmente hacemos uso de los créditos que nos facilita la tripartita con cargo a la Seguridad Social, por lo tanto, aunque adelantamos el importe de los cursos, este nos es devuelto de forma íntegra.

En este primer semestre se diseñó y llevo a cabo la primera parte de la formación de este año junto a la empresa Groooooow, nuestros coaches.

Este año pretendemos acercar la filosofía de la Empresa a todo el equipo y recordar las normas de régimen interno, que ya quedaron actualizadas con los jefes de departamento hace un par de temporadas. Por experiencia, suelen ser temas espinosos que el personal no acepta de buen grado, por lo cual, hemos decidido involucrarles en definir “*nuestros básicos para sorprender y encantar*” y dentro de ellos la intención es que quede recogido todo el reglamento de régimen interno.

Se crearon dos grupos de trabajo que se reunieron en el mes de abril, donde no participaron los “jefes” sólo estuvo el equipo de Groooooow con nuestras consignas y personal voluntario. Ya está recogido todo el trabajo que posteriormente se “filtró” con los jefes de departamento.

Se utilizó de nuevo la figura de Valentina, para captar voluntarios para la actividad.



En septiembre, hemos estado trabajando con las coaches para definir la comunicación de este trabajo.

Al final hemos acordado que elaboraremos un díptico de bolsillo con “Nuestros básicos para sorprender y encantar” que entregaremos a todo el personal. La idea es que nuestro equipo lo lleve siempre encima y sienta que son como “sus mandamientos”.

Por otro lado, se terminará de perfilar el “Manual de Bienvenida”, donde se incluirá una pequeña historia de Hotel Puerta de Toledo, la filosofía de la compañía y sus valores, nuestro lema de trabajo y la información útil de riesgo laboral, protección de datos y funciones de cada puesto de trabajo.

La idea es concluir todos estos trabajos antes de finalizar el año.

## *FOOD & GOURMET*

A mediados de mes de enero comenzó a gestionar la restauración del Hotel Miguel Piedrafita, al frente de la Empresa Food & Gourmet, SL.

Nueve meses después no podemos sino congratularnos con la elección. Seguro que existirán mejores empresas de restauración, pero difícilmente una que se pueda adaptar mejor a nuestras necesidades y características. Las opiniones de nuestros clientes nos confirman que se ha mejorado el producto, el servicio y la imagen. En esta última estamos colaborando de forma muy activa.

A raíz de finalizar la relación con Compañía del Trópico, estamos gestionando el cambio de titularidad de la terraza a través de una asesoría específica que mueve estos temas con el Ayuntamiento. Han resuelto a nuestro favor y nos confirmaban que tenían que notificar a Cía. del Trópico quien tendría 15 días para alegaciones.

Nuestro técnico, tiene nueva cita el próximo día 16 de octubre y entendemos que en ese momento notificarán la resolución en firme, por lo que procederemos a “rediseñar” el espacio coincidente con las dimensiones de nuestra fachada. El coste del cambio de mobiliario será asumido por el restaurador.

En el trimestre se aprovecha el periodo de menor ocupación para llevar a cabo labores de **mantenimiento y reparación** genéricas:

- ✓ A primeros de año, se compró un carro para camarera de pisos de la marca Rubermaid. Ya el año anterior adquirimos un carro ligero más pequeño para la planta séptima (tiene el pasillo más estrecho) y otro más grande para la planta sexta. Lo cierto es que nuestros carros son de inicio de Hotel, complicados de manipular por las camareras, no tienen la imagen que queremos dar y además nos están desollando las paredes. En julio adquirimos, en una oferta de nuestro proveedor, 6 carros más de la misma marca, Rubermaid. Con esto, necesitaríamos completar 3 carros más que intentaremos comprar en una próxima oferta o a primeros de año.
- ✓ A fin de mejorar uno de nuestros problemas: el ruido en las habitaciones, se adquirieron “burletes estancos” y muelles con una mayor fuerza en el tensor, para colocar en todas las puertas de habitaciones. Esto paliará ligeramente el ruido, mitigará la luz y evitará que los “cacos” accedan a las habitaciones con la “técnica de la percha”, como ha ocurrido con anterioridad. También evitaremos, cumpliendo normativa, que tengamos menos “portazos” al cierre y por lo tanto menos molestia para los clientes.  
Estaba previsto colocarlos entre julio, agosto y septiembre, pero la realidad es que, la gestión de las incidencias diarias y sobre todo la del siniestro por agua de final de agosto, ha hecho que sólo tengamos en torno un 20% colocados. Estamos aprovechando que hay que entrar en todas las habitaciones con esta acción para colocar un marco al cuadro con los planos de situación.
- ✓ Hemos aprovechado a pintar techos de cuartos de baño, sellar juntas de bañera, lechadas y reparar botes sifónicos en 30 habitaciones.
- ✓ Se han realizado reparaciones en las grietas del suelo del garaje. Cuando se realizó el arreglo hace dos años, no esperamos el tiempo suficiente de secado, por lo que el suelo presentaba varios desperfectos. Se ha reparado todo y se ha procedido a pintar las rayas amarillas.
- ✓ Se ha vuelto a reparar la pintura del acceso al garaje, escalera de servicio y descansillos de ascensores que estaba muy dañada.
- ✓ Se han mejorado las habitaciones 101/102 que iban a ser ocupadas por clientes vips y presentaban irregularidades en paredes, techos e incluso suelo de entrada de habitación.
- ✓ También se han pintado las habitaciones 108, 220, 228 y 628 por manchas de humedad.
- ✓ Se cambio la configuración de la habitación 425 para ganar habitabilidad, colocando un sillón justo en la entrada de la habitación. Esto obligo a cambiar mecanismos eléctricos y papel.
- ✓ Se han empapelado de nuevo las junior suites 415 y 615.
- ✓ Se han cambiado placas del falso techo del oficio de cocina y se han saneado paredes y techos.
- ✓ Se mejoró la barra de cafetería con el producto Compac. No nos dio nada de buen resultado el que teníamos instalado.
- ✓ Se quitaron grafitis de la fachada trasera (junto a entrada garaje) y se eliminaron humedades de la antigua puerta de entrada en los locales “del Vaquero”.
- ✓ Se quito manchas de techos del Hall y se repasaron manchas de papel pintado.
- ✓ Se ubica una nueva pantalla en el Hall principal encastrada entre los dos ascensores principales. La idea es utilizarla con una aplicación especial genérica de información para los clientes (temperatura, humedad, noticias, etc..) en la

banda inferior y que desde los ordenadores podamos cambiar las presentaciones, aprovechando para dar publicidad a los actos de la de reunión y a las notificaciones para clientes.

- ✓ Finalmente, para mejorar el aspecto del pasillo de clientes de la séptima planta, nos hemos decidido a poner un vinilo de Madrid, como en el resto de las plantas. Esta vez el motivo ha sido el Manzanares y sus puentes.

### *REHABILITACION DE CUBIERTA DEL EDIFICIO*

Según quedó aprobado en la pasada Junta de Accionistas, se programó la sustitución integral de la cubierta para comenzar a primeros de julio y finalizar en torno a mediados de septiembre.

Los trabajos se planificaron para llevarlos a cabo sin andamiaje, sólo con protección perimetral de bordes, es decir, como trabajos verticales.

A finales de agosto, 21 y 26, justo cuando teníamos la cubierta “pelada”, sin protección, hubo dos tormentas. La del día 26 fue realmente devastadora que, sumado a la situación en ese momento de la cubierta, produjo daños de envergadura.

Se vieron afectadas de forma directa 34 habitaciones, 16 de la planta 7ª y 18 de la planta 6ª con distinto alcance de daños, pero como es obvio hubo que bloquear las dos plantas completas, ya que el pasillo de habitaciones también se vio afectado.

Teníamos humedades importantes en escaleras de servicio y principales, cuarto de consigna, cuarto de máquinas de ascensores, en fin, un auténtico desastre.

Todo ello en el peor periodo que podría ocurrir, justo al comienzo de la temporada alta del Hotel.

Obviamente, se procedió a la inmediata reparación de todos los espacios. Los distintos oficios, pladur, pintores, empapeladores, tarima, etc., estuvieron trabajando sin descanso, incluso en fines de semana, para que el impacto fuera el menor posible. Las últimas habitaciones las entregamos el pasado día 26 de septiembre.

Como es normal hemos dado curso al seguro de Alpina Vertical, quien está realizando los trabajos en la cubierta y hemos abierto siniestro con nuestro corredor y aseguradora para poder hacer seguimiento al incidente.

El volumen de daños es muy importante. El gasto de reparaciones alcanza los 80.000€ más IVA y el lucro cesante lo hemos valorado en 26.000€.

Hemos pedido un adelanto de pago a nuestra aseguradora, ya que hemos tenido que realizar ya, algún pago a cuenta.

Ni que decir tiene, que estas tormentas y otras posteriores, han retrasado de forma importante los trabajos de cubierta por lo que aún no están finalizados. Se prevé su finalización para el 30 de octubre.

Desde aquí, nuestro agradecimiento a Miguel Serrano, quien ha estado involucrado en el seguimiento de esta obra, desde el principio.

### *Dividendos*

En el año se han abonado dividendos a cuenta de reservas en la primera quincena de enero, a 0,12€ /acción y en la segunda quincena de septiembre, de nuevo a 0.12€/acción. Por lo tanto, se ha repartido un total de 269.734,56€.

### *Tasas administrativas*

En el mes de junio, se firmó un contrato “a éxito” con la empresa Eurofunding, quien se encarga de revisar las tasas administrativas y recuperar para sus clientes los coeficientes mal aplicados. Lamentablemente, nos han informado que no procede reclamar.

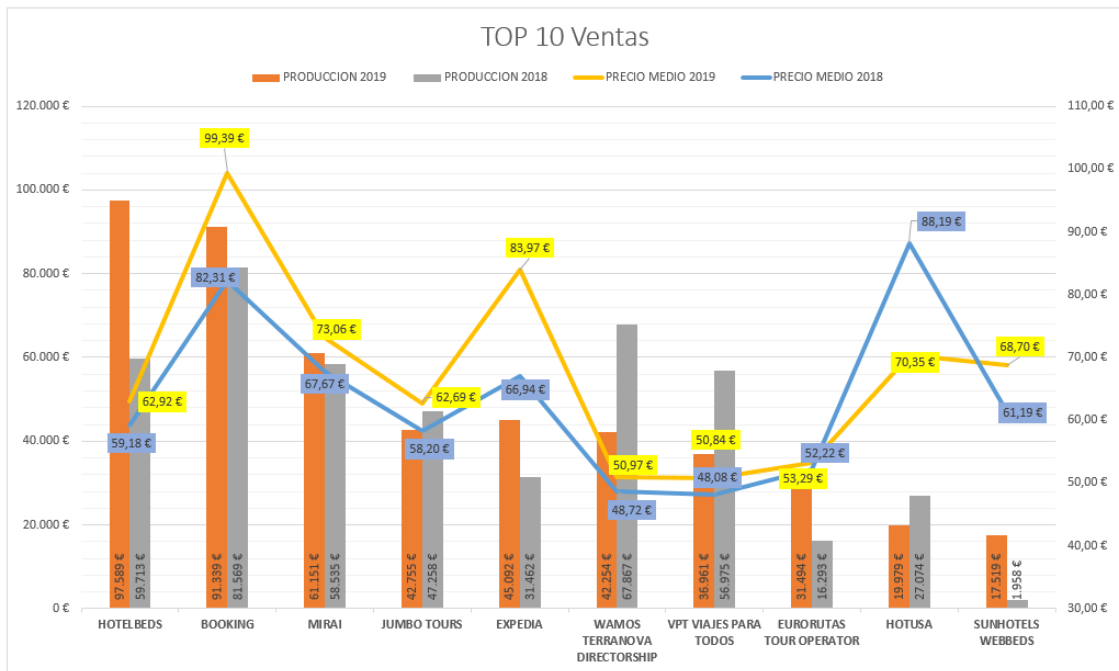
### *Bancos*

Estamos estudiando de nuevo, esta vez con el **Banco Santander**, la gestión de todas las operaciones de las tarjetas de crédito.

Actualmente estamos trabajando con Universal Payment (entidad no bancaria). Aunque las condiciones eran las mejores ofertadas el año pasado, la operativa y la falta de seguimiento sigue sin convencernos.

## ANALISIS PRINCIPALES CUENTAS EN VENTAS:

Veamos cuáles han sido las cuentas que conforman el TOP 10 en ventas en el tercer trimestre del año y su comportamiento con respecto al mismo periodo del año anterior:



Booking ha ido mostrando un retroceso desde el segundo semestre del año, superado por el potencial de ventas de Hotelbeds aunque sigue siendo la cuenta que muestra el mejor crecimiento en precio medio.

Parte de esta inversión de puestos en el ranking viene determinada por la situación actual de la distribución online donde Booking ha empezado a comercializar habitaciones que compra a otros proveedores, como es Hotelbeds. Es lo que se denomina “venta a través de terceros”. Estas habitaciones Booking las pone a la venta a través de la fórmula “Booking Basic”, que podemos resumir de la siguiente forma:

- Un tour operador, como puede ser Hotelbeds, ofrece a Booking una habitación a un precio o tarifa inferior al precio de venta del hotel (PVP o BAR).
- Booking aplica un margen, su beneficio, y la distribuye en su canal.
- El cliente compra la habitación a través de Booking.
- La confirmación llega al hotel a través del tour operador.

De esta forma, el cliente sigue siendo el mismo con el mismo comportamiento de compra, online a través de Booking, pero la facturación corresponde al tour operador, como puede ser Hotelbeds. Los resultados mostrarían crecimiento en Hotelbeds y desaceleración en Booking, aunque la realidad a nivel mercado, sigue siendo la misma.

Es muy difícil conseguir que las tarifas de tour operación, las que normalmente denominamos FIT, no se “filtren” al mercado online y es, sin duda, uno de los retos principales a los que nos enfrentamos dentro de la venta de habitaciones en canales de internet.

Esta es tan solo una de las razones del crecimiento de Hotelbeds, ya que no podemos olvidar que estamos recogiendo en una sola cuenta el potencial de venta de lo que hasta hace unos meses eran tres operadores. Al fusionar Hotelbeds dentro de su grupo de marcas a los gigantes de la tour operación, GTA Gullivers Travel Associates y Tourico Holidays, estamos reflejando las ventas de las tres cuentas agrupadas. Pero tampoco podemos olvidar que, hasta hace poco, este potencial no se había materializado en números y Booking se había mantenido a la cabeza de ventas sin que Hotelbeds lograra superarla.

Un último aspecto por considerar es que el mes de Agosto fue un mes muy atípico en Booking con muy poca penetración en ventas y que en el mes de Septiembre, con la disponibilidad real del hotel y los eventos que se celebraron en la ciudad, se vieron beneficiadas las ventas anticipadas, cuando más producto teníamos disponible, en perjuicio de las ventas de último minuto. Hotelbeds tiene una antelación de venta de 70 días, pero Booking la tiene de menos de 30 cuando menos habitaciones, y a mayor precio, tenemos a la venta.

Expedia muestra igualmente un buen crecimiento en precio medio acompañado de unos mayores ingresos y el comportamiento de Jumbo Tours, aunque con menos habitaciones vendidas, nos muestra una evolución estable.

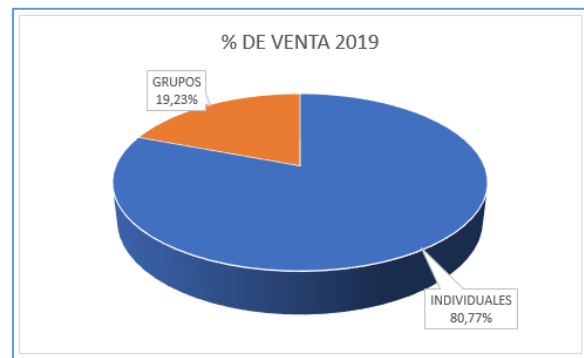
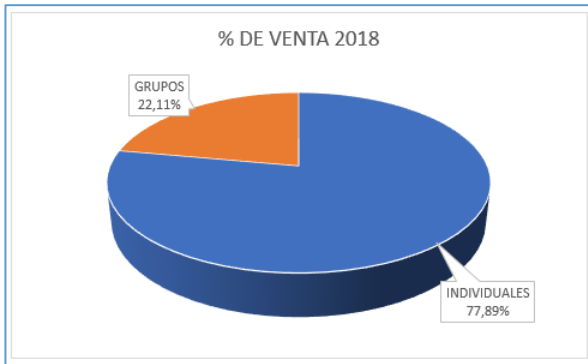
En Hotusa, debemos seguir recordando que la diferencia en precio medio es debida al cambio en el modo de facturar que aplicaron en Noviembre del 2018. Hasta esa fecha se facturaban precios PVP y a partir de ese momento se empezaron a facturar precios netos, es decir, con el 20% que tienen de comisión descontado.

Merece especial atención el crecimiento que indica la cuenta Sunhotels Webbeds. Aunque el contrato de garantía de habitaciones de cupo se firmó hace unos meses, no se ha podido poner todo el producto a la venta por problemas internos de su compañía hasta hace poco. Una vez que se ha conseguido poner en marcha toda la contratación, los resultados han sido muy positivos, aunque, evidentemente seguiremos de cerca su evolución.

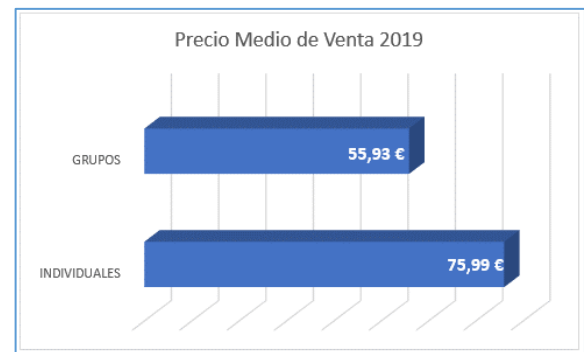
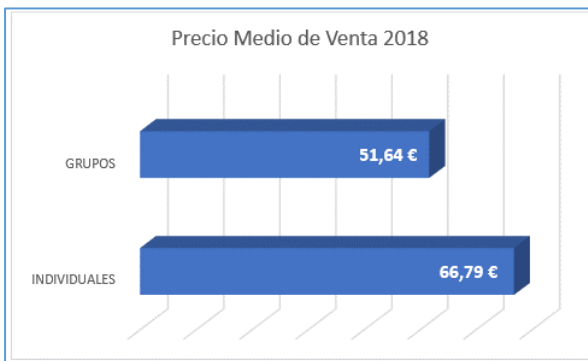
Nuestro canal de venta propio, MIRAI, muestra como viene siendo habitual crecimiento en ambos aspectos, ingresos y precio medio. El crecimiento viene dado, en realidad, por el aumento en precio medio ya que el número de habitaciones vendidas es prácticamente igual al del realizado en el mismo periodo del año anterior

Los grandes operadores de grupos, Wamos Terranova Directorship y VPT Viajes Para Todos, han operado menos grupos que en el año anterior, con crecimiento moderado en el precio medio. Se compensa en parte con los grupos confirmados con Eurorutas.

La participación de los dos grandes segmentos de venta, individuales y grupos, queda resumido en la siguiente gráfica, mostrando el acumulado en el año:



Vemos como el porcentaje de ventas entre individuales y grupos es muy similar al del año anterior. Lo más determinante en la distribución es la comparativa de precio medio de venta en cada segmento:



El segmento grupos crece un 8.31% y el de venta individual un 13.77%.

#### ANÁLISIS DE VENTA INDIVIDUAL:

Detallamos las ventas realizadas por las cuentas a través de las cuáles se gestiona la venta individual y su comportamiento en el año. El análisis se realiza segmentando por grupos de distribución de precios:

- 1) Venta por OTA's (Online Travel Agency): Venta únicamente de tarifa BAR en canales online.
- 2) Venta TTOO Mixta: Venta de tour operadores (mayoristas) que venden tanto la tarifa FIT como la tarifa BAR a través de su plataforma.
- 3) Venta FIT: Venta de tour operadores tradicionales de la tarifa FIT en su formato tradicional de venta paquetizada, por ejemplo, vuelo+hotel.

	Cliente	Produccion 2019	RN 2019	ADR 2019	Produccion 2018	RN 2018	ADR 2018	
OTA'S (Online Travel Agencies)	AGODA	13.373,64 €	203	65,88 €				
	ATRAPALO				110,52 €	2	55,26 €	
	BOOKING	91.339,41 €	919	99,39 €	81.569,21 €	991	82,31 €	17,08 € ▲
	EXPEDIA	45.091,89 €	537	83,97 €	31.461,80 €	470	66,94 €	17,03 € ▲
	WIS	736,89 €	7	105,27 €	1.921,92 €	32	60,06 €	45,21 € ▲
	HOTUSA	22.535,40 €	284	79,35 €	27.074,33 €	307	88,19 €	-8,84 € ▼
	HRS	1.791,20 €	20	89,56 €	1.508,40 €	18	83,80 €	5,76 € ▲
	CTRIP							
	MIRAI	61.151,22 €	837	73,06 €	58.534,55 €	865	67,67 €	5,39 € ▲
		236.019,65 €	2807	84,08 €	202.180,73 €	2685	75,30 €	

	Cliente	Produccion 2019			Produccion 2018			
		Produccion 2019	RN 2019	ADR 2019	Produccion 2018	RN 2018	ADR 2018	
TTOO Mixtos (Tour Operadores venta FIT & BAR)	ABREU ONLINE	5.179,12 €	82	63,16 €	2.161,52 €	41	52,72 €	10,44 € ▲
	GTA Gullivers Travel Associates	2.653,64 €	44	60,31 €	39.586,32 €	648	61,09 €	-0,78 € ▼
	HOTELBEDS	97.588,92 €	1551	62,92 €	65.038,82 €	1099	59,18 €	3,74 € ▲
	JUMBOTOURS	42.754,58 €	682	62,69 €	47.258,40 €	812	58,20 €	4,49 € ▲
	LASTMINUTE	570,16 €	8	71,27 €	1.807,30 €	31	58,30 €	12,97 € ▲
	LOGITRAVEL	3.110,59 €	37	84,07 €	3.948,12 €	66	59,82 €	24,25 € ▲
	METGLOBAL	3.585,12 €	48	74,69 €	1.574,25 €	25	62,97 €	11,72 € ▲
	W2M World 2 Meet	7.601,28 €	111	68,48 €	20.201,94 €	358	56,43 €	12,05 € ▲
	RTS Real Travel Solutions	4.934,40 €	60	82,24 €	572,58 €	9	63,62 €	18,62 € ▲
	OLYMPIA VIAJES	2.165,72 €	29	74,68 €	472,98 €	6	78,83 €	-4,15 € ▼
	TOURICO HOLIDAYS	274,24 €	4	68,56 €	19.935,24 €	338	58,98 €	9,58 € ▲
	WEBBEDS GRUPO	18.230,13 €	269	67,77 €	5.776,26 €	102	56,63 €	11,14 € ▲
	WHL Worldwide Hotel Link	3.301,80 €	60	55,03 €	1.422,72 €	26	54,72 €	0,31 € ▲
		191.949,70 €	2985	64,30 €	209.756,45 €	3561	58,90	

	Cliente	Produccion 2019			Produccion 2018			
		Produccion 2019	RN 2019	ADR 2019	Produccion 2018	RN 2018	ADR 2018	
TTOO FIT	CLICK ON LINE					3	58,20 €	
	CENTURY	1.611,00 €	25	64,44 €		9	69,22 €	
	JETAIR	3.456,60 €	60	57,61 €	1.422,72 €	26	54,72 €	2,89 € ▲
	LANTOURS					8	68,67 €	
	MIKI	7.832,07 €	153	51,19 €	3.108,95 €	65	47,83 €	3,36 € ▲
	TRAVCO	1.721,60 €	32	53,80 €	3.447,60 €	65	53,04 €	0,76 € ▲
	EUROAMERICA VIAJES	7.636,56 €	141	54,16 €	196,00 €	43	58,63 €	-4,47 € ▼
	ITRAVEX	1.143,40 €	20	57,17 €	120,15 €	3	40,05 €	17,12 € ▲
	HIS	1.018,44 €	18	56,58 €	265,88 €	4	66,47 €	-9,89 € ▼
			24.419,67 €	449	54,39 €	8.561,30 €	226	37,88 €

Observamos como prácticamente todas las cuentas, en mayor o menor medida, muestran crecimiento o estabilidad en precio, excepto:

- ➔ Hotusa: Ya hemos indicado que la disminución de precio se debe a una modificación en la forma de facturación de la cuenta, por lo que no se están comparando periodos en condiciones similares.
- ➔ GTA Gullivers Travel Associates: Absorbida por el Grupo Hotelbeds los datos que muestra son residuales, facturación de las reservas ya confirmadas antes de la fusión por lo que los datos que nos aporta no son significativos al no ser una comparativa real.
- ➔ Olympia Viajes: Canal de venta mixta que en este periodo tiene una mayor venta a tarifas FIT, con precios fijos más bajos, que con tarifas PVP o Bar. Efecto provocado al venderse las tarifas FIT con mayor antelación.
- ➔ Euroamérica Viajes y HIS Madrid: Las diferencias vienen marcadas por las fechas en las que se han producido las estancias y los tipos de habitación vendidos. Las tarifas FIT tienen marcadas temporadas, con precios más altos en el mes de Septiembre y los fines de semana y tarifas más ajustadas para los meses de Julio y Agosto y días laborables entre semana. Una mayor venta de las tarifas más económicas ha determinado estas diferencias.

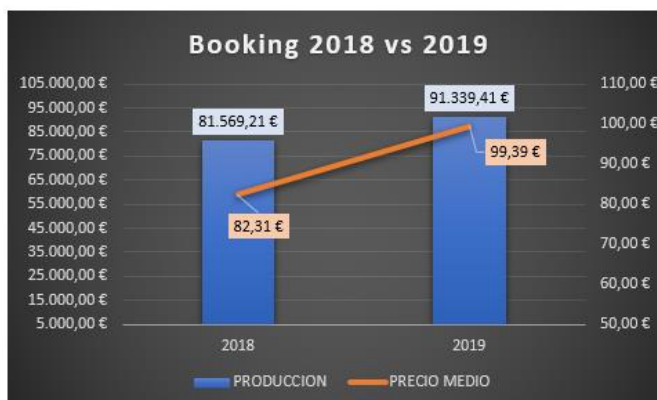
### TOP 3 POR SEGMENTOS DE VENTA INDIVIDUAL:

Las cuentas con más impacto por tipo de venta se mantienen como viene siendo habitual, sin cambios.



Booking lidera la venta online, en este trimestre con crecimientos destacables sobre el año anterior, sobre todo en precio medio. En el 2018 este canal fue muy inconsistente en las ventas, con crecimiento en precio, pero con el porcentaje de crecimiento en ventas afectado. El primer trimestre del año empezó a recuperar ventas y a moverse a los niveles acostumbrados, pero a partir del mes Agosto, y sobre todo en ese mes, se ha notado de nuevo una ligera desaceleración.

Sin duda lo destacable es de nuevo el aumento en precio medio, un 20.5% (17,08€), lo que incide directamente en los ingresos y en la rentabilidad de los mismos.



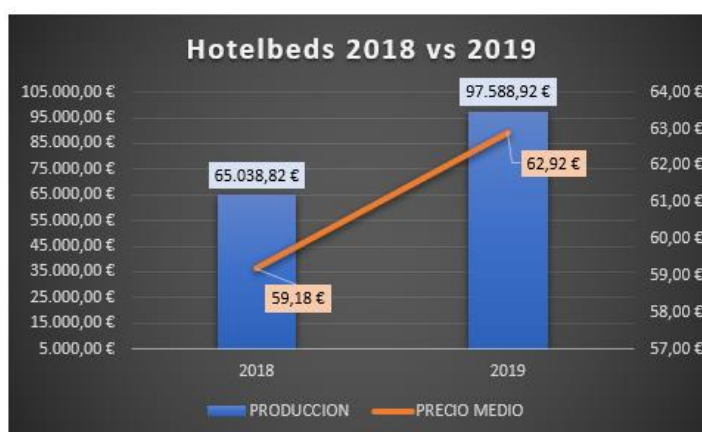
Las ventas de Booking suponen el 38.70% de las ventas online del trimestre.



## hotelbeds

El canal de Hotelbeds, parece que empieza a tomar algo más de ritmo. Con una diferencia en ingresos al alza notable con respecto al año anterior acompañado de una mejora en precio medio. Se han dado pasos muy concretos como la designación de una persona para el seguimiento de la cuenta y estamos convencidos que esta es la razón principal por la que las ventas están mejor posicionadas.

También se empieza a notar mayor estabilidad en el operador que, tras la fusión con GTA Gullivers Travel Associates y Tourico Holidays, tuvo un periodo de adaptación que influyó en su capacidad de venta.



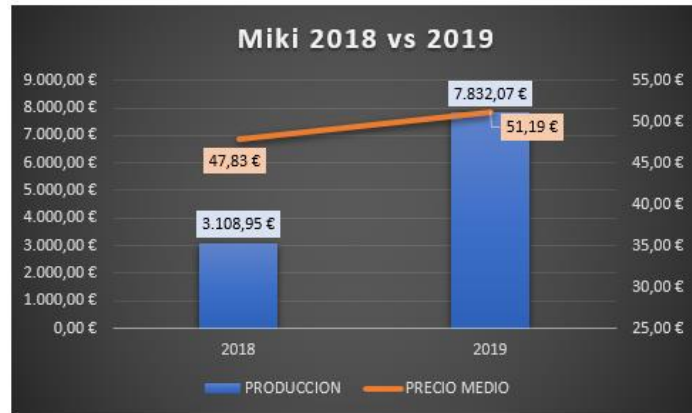
El diferencial de precio medio con un 6.31% (3,74€) está en la línea de otros canales con el mismo sistema de distribución. Es decir, venta mixta con cupo de habitaciones garantizado con depósito en segmento FIT.

Las ventas de Hotelbeds suponen el 50.84% de la venta mixta en el trimestre, un dato muy significativo si tenemos cuenta que es el modelo con el que operan un mayor número de canales.



Dentro de la venta única y exclusiva de tarifas FIT, el principal operador es la agencia británica Miki Travel, especializada en turismo asiático. Único operador que se mantiene fuerte en la venta exclusiva de este tipo de tarifas, los rumores que indicaban que estaban trabajando para poder comercializar tarifas BAR no se han confirmado y no hay ningún avance en este sentido.

Con un comportamiento inestable por meses y viéndose en ocasiones puntuales superado por otros operadores, el acumulado del trimestre muestra un crecimiento notable en ingresos de venta, lo que nos indica que esta inestabilidad no afecta al potencial global de la cuenta.

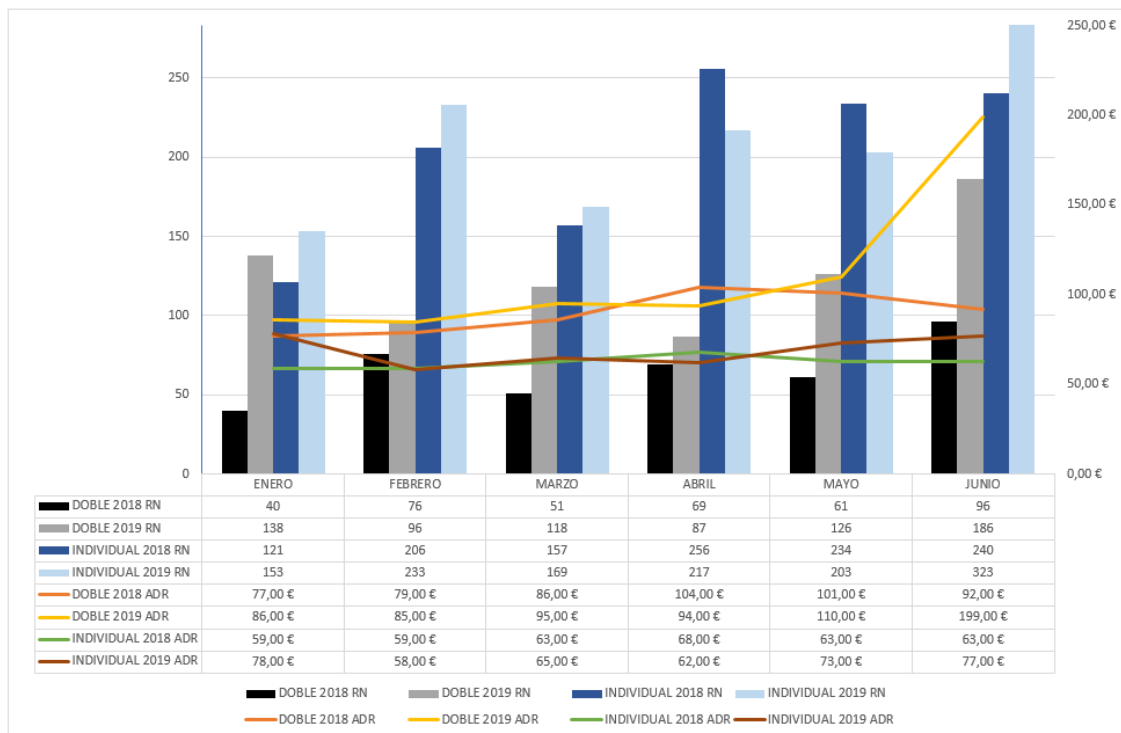


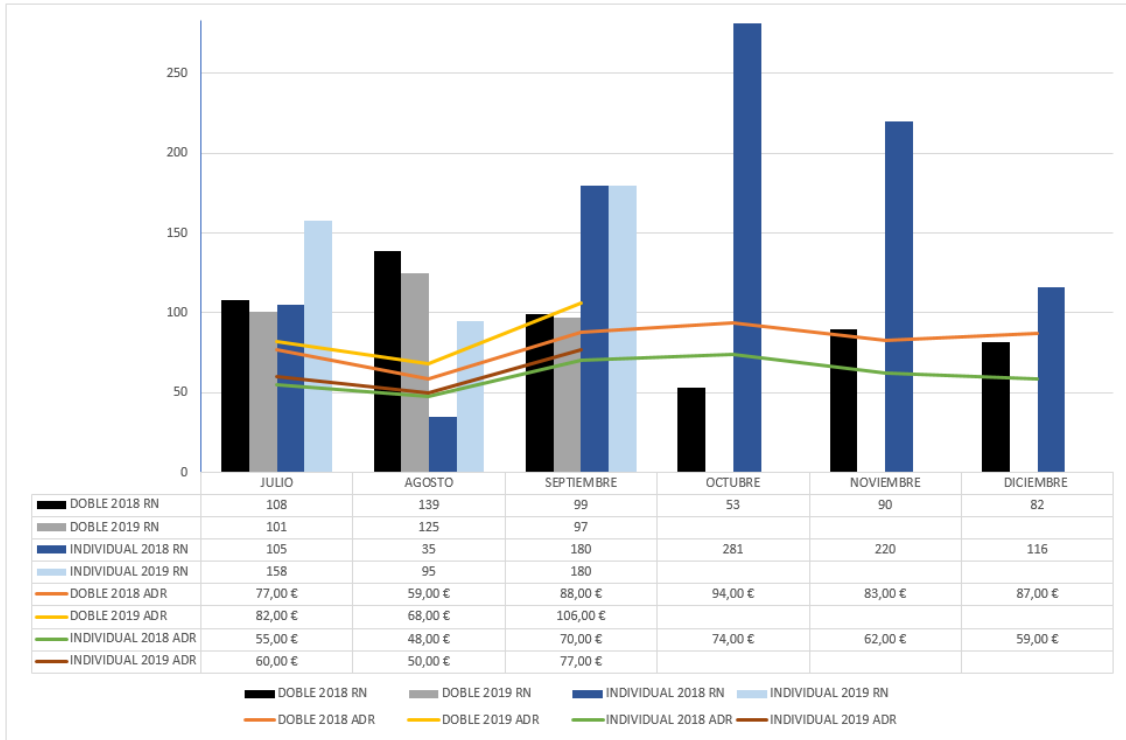
Las ventas de MIKI suponen el 32.07% de la venta de tarifas FIT en el trimestre.

#### MIRAI CANAL DE VENTA PROPIA:

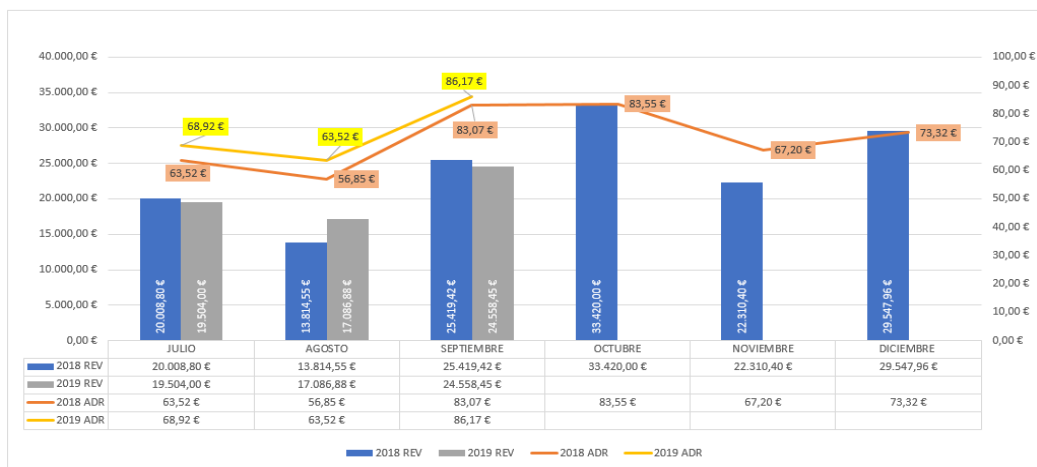
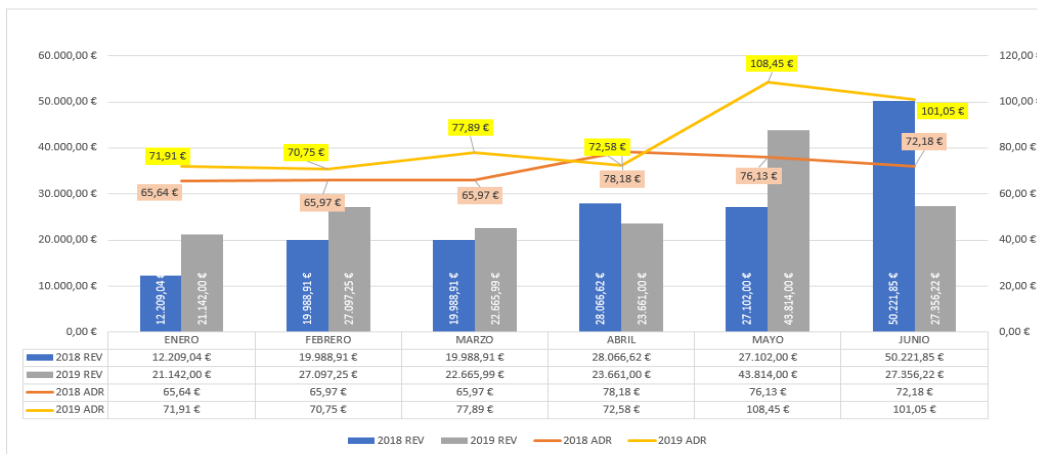
Como ya hemos indicado MIRAI sigue creciendo por lo que mantiene una tendencia clara de mejora a lo largo de todo el año.

En la gráfica de ventas por tipo de habitación, comparamos las ventas de las habitaciones dobles e individuales de este año con el año anterior. Solo incluimos estos dos tipos de habitación al ser las que más demanda tienen.





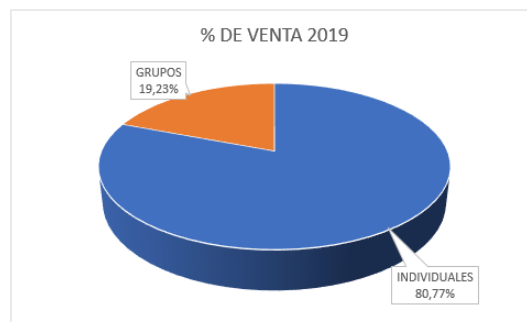
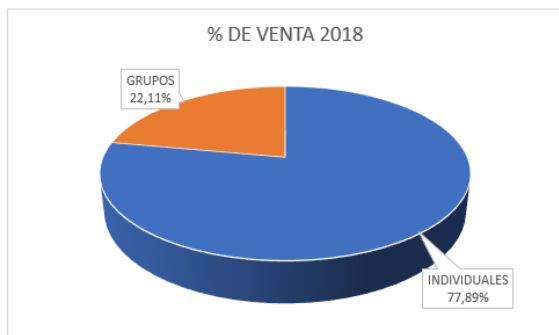
Los datos generales de ventas irán quedando resumidos en la siguiente gráfica:



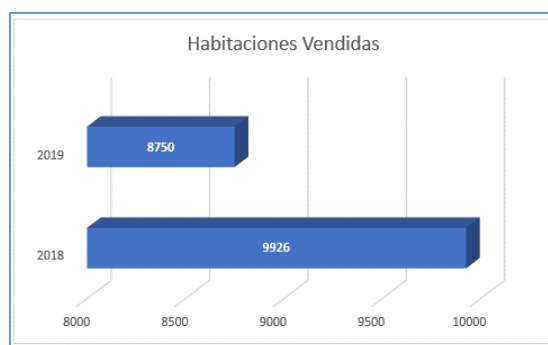
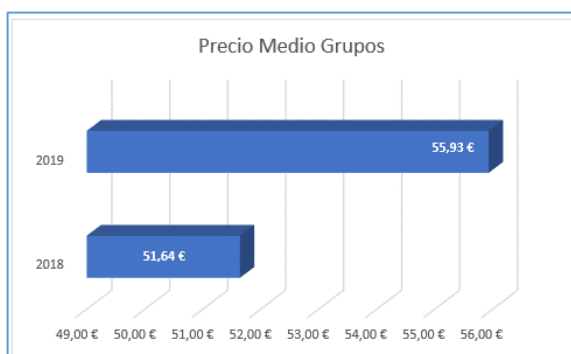
Las ventas de MIRAI suponen el 25.90% de las ventas online y el 13.52% sobre el total de venta de reservas individuales.

### ANALISIS DE VENTA GRUPOS:

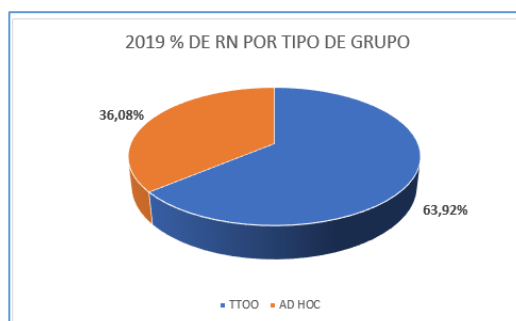
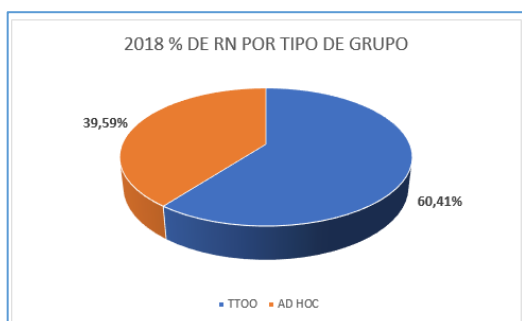
En el análisis de grupos observamos como, en el acumulado a Septiembre, hay una disminución en el porcentaje de los grupos sobre el total de ventas y un mayor número de venta individual.



Con un 13% menos de habitaciones vendidas, tenemos tan solo una disminución de un 4.73% en los ingresos aportados gracias un crecimiento de un 9.52% en el precio medio de venta.



La subsegmentación entre grupos de tour operación nos muestra una situación muy similar a la del año anterior, con un leve crecimiento en el porcentaje de la tour operación.



Sin embargo, aun a pesar de ser la tour operación el segmento de venta con precio más reducido, la comparativa entre años nos muestra crecimiento en el precio medio de ambos segmentos.



En tour operación tenemos un crecimiento de un 7.92 % y en grupos a demanda de un 8.05 %.

Los porcentajes de producción adicional, sin embargo, que los grupos aportan a conceptos de producción distintos de alojamiento, indican que este año los grupos a demanda contratan menos pensiones alimenticias (almuerzos/cenas).

El cuadro muestra, dentro de la producción total de ventas realizada en grupos, el % aportado al total en concepto de otros ingresos.



## ACCIONES COMERCIALES:

### ESCENARIO

Tras un primer semestre, excepto en el mes de Abril, con un claro crecimiento, sufrimos un periodo de verano en el que se empezó a notar una ligera recesión con respecto a los últimos tres años, seguido de un mes de Septiembre que no alcanzó los objetivos marcados a pesar de celebrarse dos congresos médicos importantes y reactivarse la demanda, debido a los bloqueos de habitaciones afectadas por los daños por agua.

Encaramos el último trimestre del año con noticias de desaceleración en la economía marcada por una cada más creciente incertidumbre ante las consecuencias del Brexit, la evolución del sector industrial en Alemania, que empieza a dar los primeros síntomas de ralentización y, tampoco podemos perder de vista, la guerra comercial entre Estados Unidos y el gigante China.

De hecho, en el mes de Septiembre, cayeron dos nombres importantes del sector turístico, el canal de venta online Amoma y el gran operador Thomas Cook.

Amoma ha estado varios años en el candelero de la distribución online, conocida por “vender siempre al menor precio posible” y vivir captando el mayor volumen de venta, era el canal en el que todos los ojos se centraban a la hora de buscar la disparidad de precios, a la baja, más pronunciada. Para ello, dependía en demasiada medida de los meta-buscadores, como Trivago o TripAdvisor, a quien debía pagar por cada transacción. Amoma cerraba sus puertas de forma repentina al declarar que no podía seguir afrontando estos costes y al mismo tiempo mantener su fórmula del precio más bajo del mercado.

Más preocupante fue la quiebra del operador británico Thomas Cook ¿primera víctima de los efectos de un posible Brexit? ¿primer operador de viajes tradicional que sucumbe a un turismo mucho más dinámico y flexible? ¿estamos ante la primera señal de la progresiva desaparición de las tarifas de tour operación clásicas? Es pronto para saberlo y hay muchas voces que se hacen eco de cada una de estas teorías.

Por otro lado, hay que mencionar que se detectó una tendencia en el turismo nacional en los meses de verano que mostraba una mayor preferencia por disfrutar de un periodo vacacional más largo en zonas de playa, en detrimento de unas vacaciones más fraccionadas buscando un turismo más urbano y cultural. No se considera un cambio definitivo en el comportamiento de la demanda ni, de momento, una tendencia establecida, pero sin duda hay que observar este tipo de movimientos ya que, de terminar estableciéndose, aumentaría la dependencia del turismo internacional, lo que obligaría a realizar otro tipo de acciones orientadas a captar estos mercados, sobre todo, si tenemos en cuenta que el turismo internacional en temporada estival tiene acceso a establecimientos de mayor categoría a precios más asequibles y con mayores servicios añadidos, como pueden ser piscina en el propio hotel o terrazas de verano en azoteas singulares.

Todo esto sucede en un escenario comercial cada vez más complejo en el que los límites de la distribución cada vez son más difusos. Estamos convencidos de que es correcto mantener una distribución básica de tarifas PVP dinámicas y de tarifas fijas netas para contratos de tour operación. Sin embargo, el mundo de los viajes y, sobre todo, el comportamiento de los clientes a la hora de reservar hace que estas tarifas convivan en un mundo cada vez más digitalizado e interconectado por lo que cualquier cliente puede, en un momento dado, acceder a cualquiera de ellas en cualquier entorno tanto “online” como “offline” (en forma de paquete turístico o sobre folleto en papel).

Esto incrementa el porcentaje de disparidades tarifarias que un cliente puede encontrar en internet, de lo que se benefician los meta-buscadores como Trivago o TripAdvisor antes mencionados, y, a priori, puede dar la sensación de generar un entorno confuso, la realidad nos indica que el cliente se está acostumbrando y está dispuesto a asumir riesgos a la hora de tomar decisiones y comprar a través de uno u otro canal.

Dentro de esta complejidad todas las miradas se centran en Booking y en su forma de reaccionar ante las “inclemencias” del mercado. Conscientes de que el cliente busca diversidad, tanto en productos como en precios para el mismo producto, e intentando no perder cuota de mercado ante la penetración de tarifas netas dentro del dinamismo online, han empezado a aplicar políticas unilaterales que han sacudido toda la cadena de distribución. Estas políticas son:

- Programa Booking Basic: Venta de habitaciones que compra a terceros. Estos terceros recurren a su margen (comisión) para bajar los precios o venden a portales online tarifa FIT.
- Programa “Early Payment Benefit”, o descuento por pronto pago. Si el cliente paga a través de Booking y no al hotel, siendo en este caso Booking quien ofrece un descuento al cliente recurriendo al margen que saca con su porcentaje de comisión.

Estas acciones no son del gusto evidentemente de su competencia que ven como el gigante online hace uso de su predominancia para actuar de forma, sin duda, legal, aunque vista como poco elegante por todo el sector. El problema principal es que desvirtúa completamente “el escaparate de la distribución online” y arrastra de forma inevitable al resto de operadores, el primero de ellos Expedia que ha empezado a realizar acciones similares.

## CONTRATACION:

Ante esta situación tan compleja, con un mercado que parece empezar a quedarse a la espera de como quede configurado el escenario mundial y nacional, recordemos que en España tenemos un gobierno en funciones y con unas nuevas elecciones generales a las puertas, hemos empezado a ampliar nuestras líneas de actuación.

De este modo, se abre la contratación a nuevos colaboradores con tarifas FIT. No se trata de ampliar el número de habitaciones que se distribuyen a estos precios, sino de repartir el mismo número de habitaciones entre más colaboradores. Se crecerá en habitaciones, pero en un número controlado. Se está negociando con Hotelbeds la renovación del contrato de cupo, se ponen habitaciones a la venta con el operador Logitravel y se está negociando con Abreu Online. La negociación con Hotelbeds se está centrando igualmente en reducir el porcentaje de comisión de las tarifas BAR (mejor tarifa disponible).

Ampliamos también el número de canales que distribuyen tarifas BAR, ya estamos a la venta con Edreams con una fórmula algo diferente de la habitual ya que todas las reservas que canalicen serán no reembolsables, es decir, son reservas garantizadas.

Se está igualmente negociando con Hotel Tonight. Con este operador ya se trabajó anteriormente bajo una fórmula de negocio algo compleja de venta de último minuto. Ahora han reformulado su modelo y ampliado su periodo de venta a los 90 días, como peculiaridad tenemos que no invierten en Google, por lo que no tienen presencia en meta-buscadores y no generan disparidades, centran sus ventas a través de canales móviles vía app.

Por último, se contrata con el operador STGlobe, agencia mayorista enfocada en cliente europeo, principalmente Grecia y Mediterráneo.

La última contratación retomada se ha realizado con el operador Tour10, con quienes ya tuvimos relación comercial y apuestan ahora por ampliar la venta directa y no depender tanto del inventario de terceros.

#### VISITAS/REUNIONES COMERCIALES:

Los meses de verano son tradicionalmente los menos activos a nivel comercial, es el periodo vacacional, no solo de nuestro personal, sino también del de la gran mayoría de colaboradores, de ahí que durante los meses de Julio y Agosto apenas se realizaran reuniones o visitas comerciales, las cuáles se reactivan en Septiembre y, sobre todo, cara al último trimestre del año.

**01.07:** Reunión con Marta Lázaro y Marika Lettieri de Abreu Online. Se renueva el contrato de tarifas FIT para la temporada 2020-2021 y quedamos abiertos en esa reunión a una posible colaboración con contrato de garantía de cupo con depósito, que se empieza a negociar en el mes de Septiembre.

**16.07:** Visita de Esther Bayón de Boscolo Tours. Con esta agencia se mantuvo colaboración hace unos años con contratos de venta tanto en tarifas FIT, para el segmento individual, como para grupos. La venta individual nunca llegó a funcionar con ellos y las programaciones de grupo se terminaron desviando a hoteles de cuatro estrellas. Nos visitan en esta ocasión, ya que cuentan con clientes en el mercado francés interesados en hoteles de tres estrellas con buena ubicación y buen producto. Muy complacidos con la visita, ya han empezado a llegar las primeras peticiones.

**20/08:** Nos visita Raquel López de Jumbo Tours, interesados en lanzar una campaña especial con el operador de ventas privadas Travelzoo. Finalmente, no se puso en marcha y quedó aplazada para más adelante, porque las estancias para la campaña coincidían con los meses de temporada alta de Septiembre y Octubre.

**23/08:** Se mantiene una reunión con Cristina Altamirano de la mayorista Sidetours. Actualmente tenemos con ellos contratada la tarifa dinámica BAR pero no tenemos ventas, nos comentan que tienen muchas ventas a través de terceros y que es muy difícil para ellos la venta directa. Aunque en la reunión no se tomó una decisión en cuanto a la renovación de los contratos, finalmente se les comunica que no vamos a renovar para el año 2020, por lo que las ventas finalizarán a 31.12.19

**27/08:** Visita de Denise Andoni de la Agencia Wamos junto con el nuevo director de contratación de Mapaplus y Wamos Circuitos, José Torroba, para conocer el hotel e informarnos de cómo está la estructura de la compañía tras las últimas fusiones y adquisiciones.

**03/09:** Reunión con Brian Daly de HotelTonight, nos presenta una demo de su nueva plataforma. Con este canal se tuvo contrato hace unos años, especializados en ventas de último minuto, solo mostraban disponibilidad a siete días vista. Han actualizado su sistema y ahora venden con una antelación desde 90 días. Se trata de una "app", o aplicación móvil, por lo que no entran a competir en Google ni por posicionamiento y tampoco muestran precios a través de metabuscadores, trabajan principalmente captando al cliente por geolocalización. Todas las ventas que se realizan son no reembolsables por lo que no admiten cancelaciones sin gastos.

**11/09:** Reunión con Sara Morales de Logitravel, nos visita junto con Joao Moreira (Cities Contracting Director). En esta reunión se sientan las bases para la realización de un contrato con garantía de cupo con depósito en tarifas FIT.

**10/09:** Conference call con Silvia Muñoz de Paraty Tech, nos enseña su herramienta de “solución integral 360 para hoteles”. Nos han hecho llegar una propuesta de página web, motor de reservas y soluciones de revenue inteligentes que está actualmente en valoración.

**12/09:** Nueva visita de Raquel López de JumboTours, visita de cortesía tras el periodo de verano, en la que nos emplazamos a lanzar una campaña para la temporada baja de Noviembre 2019 a Marzo 2020.

**16/09:** Se lanza la campaña especial “Global Getaways” con el operador Hotelbeds, con descuento por estancias desde Noviembre 2019 a Marzo 2020. Es el mismo formato que se repetirá con Jumbo a finales de Octubre.

**20/09:** Visita de Ismael Camacho de Agoda, nos informa de que, a partir de ahora, tenemos una nueva persona de contacto, se revisa la cuenta y nos hacen una propuesta de posicionamiento del hotel en su canal de ventas privadas que se desestima porque aumenta mucho el coste de intermediación.

**24/09:** Nos visitan Luca Angiolani y Giuseppe Ariotta, del departamento de grupos de JumboTours. Visita de inspección para conocer el hotel y ampliar la colaboración con ellos con grupos. Actualmente nos están llegando las peticiones de grupo del operador canadiense Transat y el objetivo es llegar con ellos a más mercados, principalmente de Estados Unidos y Europa.

**25/09:** Reunión con Raquel Cañedo de Hotelbeds, para empezar a perfilar la renovación de la contratación. El actual contrato finaliza el 31 de Diciembre.

**26/09:** Visita de Alex Sanz de MIKI, visita para analizar la evolución de las ventas.

#### Otras acciones comerciales:

Con el objetivo de incrementar ventas y captar mayor demanda del segmento individual durante los meses de temporada baja en verano, se puso en marcha la campaña especial “Summer Sales”, comunicada a todos nuestros colaboradores que consistió en:

- Periodo de reserva: Del 11 al 16/07
- Para estancias: Del 20/07 al 30/08
- 15% de descuento en tarifas BAR o PVP en canales online
- 10% de descuento en tarifas FIT o de tour operación.

Una vez finalizado el periodo de reserva se amplió unos días más ya que nos lo solicitaron un gran número de colaboradores.

Esta campaña se mantuvo activa durante el mes de agosto únicamente en nuestro canal de venta propio, MIRAI.

Se lanzó también en el mes de Julio una acción de “ventas privadas” con la Agencia Bambara Travel, que forma parte del Grupo Olympia, para captar ventas en el mes de Agosto. Esta campaña se aplicó solo sobre las habitaciones superiores, ofreciendo un precio fijo por día, no sujeto a variación de tarifa.

Se finaliza la preparación de la nueva oferta de restauración, así como la nueva cartelería para el buffet de desayunos.

Por último, mencionar que, tras la fiesta de clientes del mes de junio, durante el mes de julio se realizaron las siguientes acciones comerciales:

- Envío masivo de un mail de agradecimiento a todos los que asistieron.
- Tras recibir a mediados de mes el vídeo del evento, se realizó su difusión por redes sociales. Aprovechando esta circunstancia, se volvió a realizar una envío masivo por mail, no solo a los asistentes a la fiesta, sino a todos nuestros colaboradores, invitando a visitar nuestra página en Facebook y compartir el vídeo, con el objetivo de aumentar las visitas y la interacción con nuestro perfil.

## REPUTACION ONLINE:

Durante el primer semestre se mantuvo la reputación online en niveles muy altos, tendencia que se ha mantenido hasta el mes de Septiembre. Hay que destacar que mantener este nivel durante el mes de Septiembre es muy positivo ya que, en este mes, con la celebración de importantes congresos, los precios de venta fueron elevados y, como hemos comentado en anteriores informes, cuando más altas con las tarifas, más sensible es el cliente, lo que queda reflejado en los comentarios online.

Se siguen mencionando como aspectos que dificultan una mejora en nota:

- Precio elevado del parking y plazas pequeñas de difícil maniobrabilidad.
- Ruidos tanto del exterior como del interior del hotel.
- Habitaciones individuales de reducido tamaño.

Son factores sobre los que podemos tener poca injerencia. El precio del parking está ajustado a la baja según la oferta de la zona, precisamente por las dificultades que presenta. Las opiniones sobre el tamaño de las individuales, es una consecuencia del precio de venta, como decimos, a mayor precio mayores son las expectativas del cliente.

Estamos convencidos de que la mejor forma de minimizar el impacto de estos comentarios es seguir enfocando mucho el trabajo en la atención al cliente y en dar rápida respuesta a todos los comentarios, pero muy especialmente a los que hagan referencia a estos aspectos.

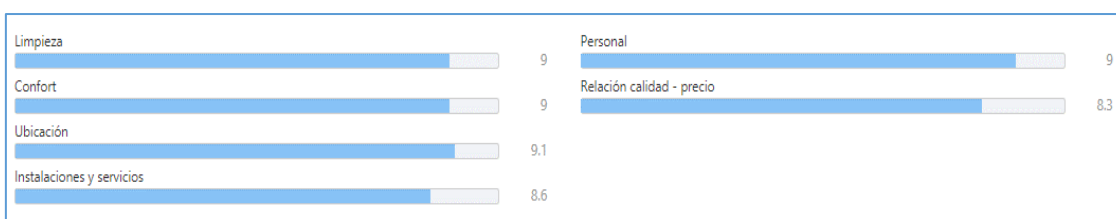
Analizamos, como es habitual, los principales canales de opinión.



En el acumulado a Septiembre mantenemos la nota de 8.8 lo que Booking considera dentro de la categoría de “Fabuloso”

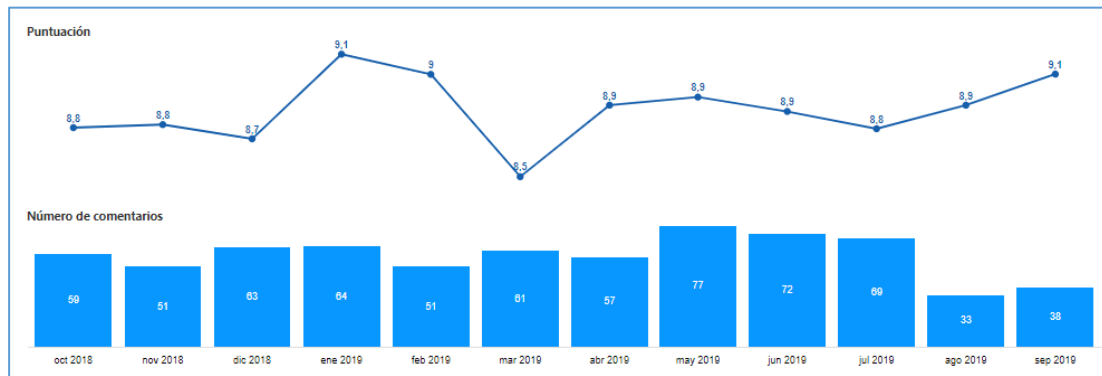
Esto supone que un alto porcentaje de los comentarios de los clientes siguen puntuando con 9 o por encima de 9.

Con la siguiente puntuación por aspectos de valoración:



Como vemos el aspecto con menos nota es el de “relación calidad-precio” afectado en el acumulado por los precios de venta del mes de Septiembre.

La evolución en los últimos meses sería la siguiente:



Sin duda, lo más significativo de la gráfica es el descenso del mes de Marzo pero la rápida recuperación nos indica que se trató de un hecho puntual y aislado, así como la tendencia de crecimiento que apunta el mes de Septiembre.

Curiosidades:

Consideramos el mejor comentario del canal de Booking:

**M** **María**  
España 10

Comentó en: 19 de agosto de 2019

**Situación, calidad , atención y precio, hotel muy recomendable**

😊 · Estupenda atención, cualquier cosa atendidos, un 10. Usamos tb garaje sin problema. Viajábamos con bebé y pedimos cuna, a pesar de ser habitación doble sencilla, era amplia y hemos estado muy cómodos. Cama cómoda. El baño muy limpio y grande. El desayuno y la atención del meitre magnífica, buffett con variedad y buen café ☺️ . La ubicación del hotel no pudo ser mejor, parada de metro y taxis en la puerta. Recomendable 100% ☑️

😞 · Check-in tan tarde

**Respuesta del hotel:**

Estimada cliente  
 Muchas gracias por su estupenda valoración. Tomamos nota de sus impresiones para hacerlos extensivos a todo el personal. Todos trabajamos para que nuestros huéspedes se sientan como en casa.  
 El check in lo tenemos establecido a partir de las 13:00 pues nuestros huéspedes salen tarde y necesitamos tiempo para limpiar en las mejores condiciones. Lamentamos que supusiera una molestia.  
 Muchas gracias por todo  
 saludos cordiales

Elegido como el mejor por la puntuación por ser un comentario ampliamente detallado, que aporta valor y que, además, da una impresión objetiva sobre un aspecto concreto a mejorar.

El comentario más crítico en Booking sería el siguiente:

Como suele ocurrir, la mayoría de los clientes que valoran de forma negativa, lo hacen de forma anónima. En estos casos solo queda disculparnos por aquello en lo que hayamos podido fallar y dejar constancia de lo importante que es para un correcto seguimiento poder disponer de los datos de la estancia.

Aunque el comentario aparece publicado a fecha de octubre, se corresponde con una estancia del mes de Septiembre.

**Anónimo**  
España 3.8

Comentó en: 1 de octubre de 2019

**Mal**

Caro. Mala relación calidad precio. Desayuno flojo. PP

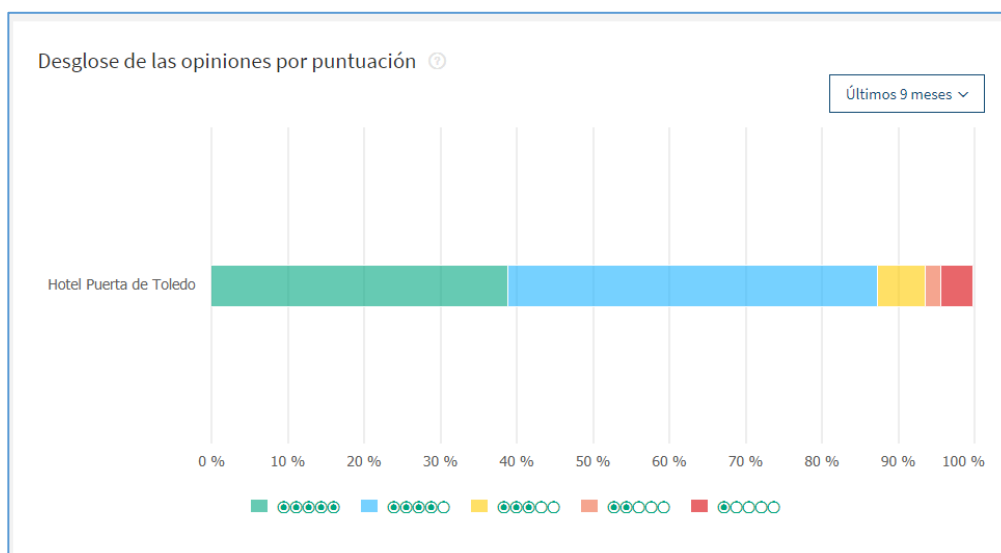
**Respuesta del hotel:**

Muchas gracias por hacernos llegar sus comentarios, lamentamos que no haya tenido una buena experiencia y tomamos buena nota de los puntos en los que podemos mejorar gracias a sus observaciones, sin embargo, nos resulta complicado hacer un seguimiento correcto cuando la valoración se hace de forma anónima, quedamos a su disposición por si considera oportuno contactar con nosotros y damos detalles más concretos. Un cordial saludo. Mercedes - Atención al Cliente.



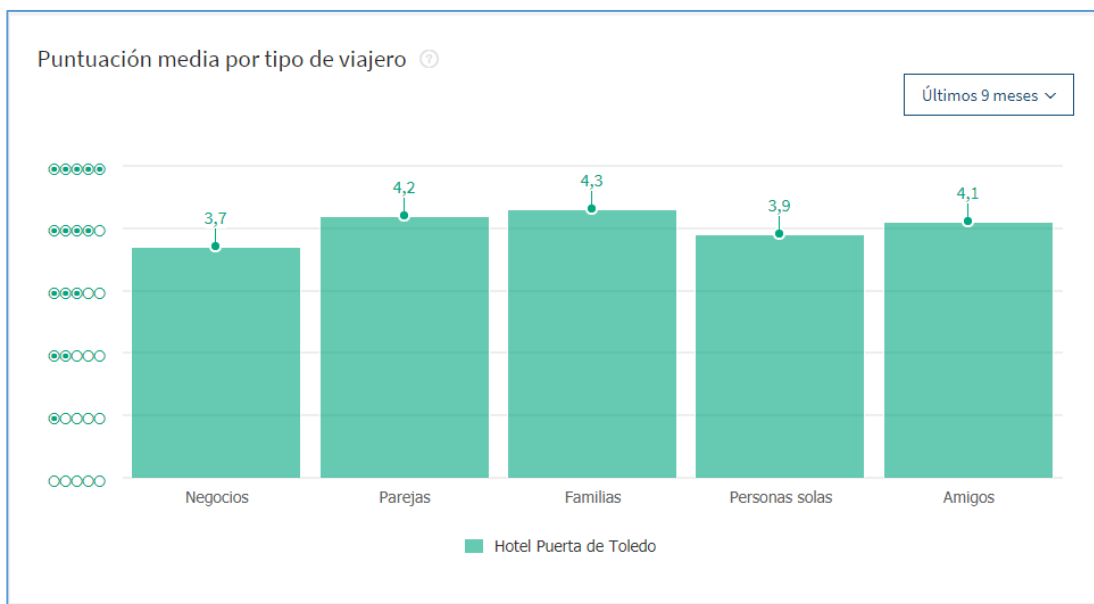
La nota media acumulada en este canal de opinión es de un 4,2/5.

Obtenemos en el acumulado a Septiembre el siguiente desglose por puntuación:



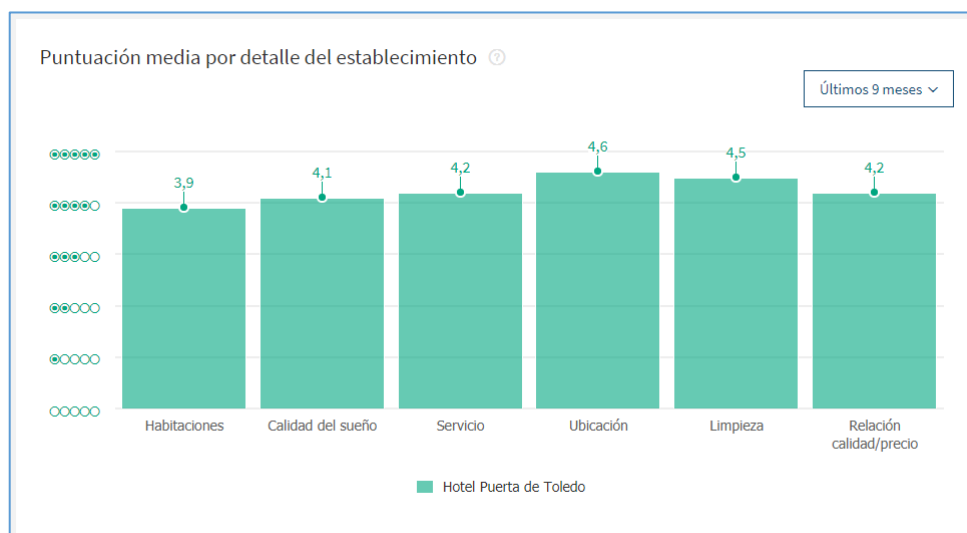
Vemos como el mayor número de clientes puntúa con 4 o por encima de 4, por encima del 85%. Los comentarios de tan solo una estrella representan un porcentaje residual de un 5% que hacen referencia a cuatro comentarios aislados del total sin marcar ninguna tendencia.

Es el perfil de clientes catalogado como "familias" el que nos da la puntuación más alta, lo que sucede por primera vez para nuestro hotel, ya que habitualmente es el cliente "Amigos" o el de "Negocios" el que suele destacar.




Sin duda, esto se debe a que durante los meses de Julio y Agosto el cliente es más del perfil vacacional. El perfil de negocios, que habitualmente puntúa con buenas notas, es el que se muestra más sensible, afectado por los precios de Septiembre y a un mayor uso de las habitaciones individuales, lo que queda igualmente reflejado en el perfil de “personas que viajan solas”.

Por último, podemos ver como los aspectos mejor valorados, dentro de los clientes que han compartido su experiencia en TripAdvisor, son la “ubicación” y “la limpieza”.



## Mejor comentario en TripAdvisor:

 Opinión de Emma B  
17 sep 2019


---

**Great location, comfortable hotel.**  
●●●●●

This hotel is in a great location and the staff were extremely friendly and helpful. The room was clean and comfortable. Our night in Hotel Puerta de Toledo was an additional night that we added to our holiday at the last minute so after staying here, we had to move on to another popular chain of hotels nearby but I now wish I had booked Hotel Puerta de Toledo for the entire trip. Even though the room was smaller, the location was better, the hotel itself was much more modern, better wifi and it was quieter in the rooms. I'd stay here again on my next trip to Madrid.

[Google Traductor](#)

---

 Respuesta de Madrid H, Director de Relaciones con Clientes en Hotel Puerta de Toledo  
Respuesta publicada — 20 sep 2019

Many thanks for your excellent comments, we are pretty glad you enjoyed your stay with us and consider our services and facilities of the best quality. We will be pleased to receive you in the future. Best regards. Mercedes - Customer Service.


[Eliminar respuesta](#)

Elegido el mejor no solo por su puntuación sino porque indica que su experiencia fue tan positiva que, aunque se alojó en las mismas fechas en otro establecimiento “supuestamente mejor”, quedó mucho más satisfecho con nosotros y nos considera para una próxima estancia en Madrid.

## El comentario más crítico en TripAdvisor:

Durante el trimestre no hemos tenido comentarios de menos una o dos estrellas. Es por ello que nos remontamos a un comentario del mes de Mayo, ya que igualmente afecta al acumulado.

En este caso, un cliente que ni siquiera llega a alojarse, ya que cancela su reserva, pero con gastos que es lo que realmente reclama. Aunque, por supuesto, no menciona los esfuerzos del hotel por facilitarle soluciones, ni tampoco que la Agencia no le informó debidamente de las condiciones. Solo se limita a “perjudicar” al hotel, por lo que no nos aporta tampoco información de valor para mejorar nuestros servicios.

 Opinión de Ismael G  
8 may 2019


---

**Paid reservation not honored or refunded**  
●○○○○

Worst customer service ever. I have a reservation for tomorrow (non refundable) for me and a partner. I cannot make it and my name is in the reservation. The hotel is not accepting changing the name of the reservation to my partner who is still going and is actually travelling there as of now. The manager has the worst attitude and does not know of customer service or hotel management at all. Beware of making reservations here as they might not be honored. I have my reservation, my credit card has been charged and they are not honoring it or giving money back. We will be suing this hotel and notifying local authorities.

[Google Traductor](#)

---

 Respuesta de Madrid H, Director de Relaciones con Clientes en Hotel Puerta de Toledo  
Respuesta publicada — 10 may 2019

Thanks for your comment and for giving us the opportunity to give more details. As you mention your reservation was confirmed with a "non-refundable" rate, this means that no cancellation or changes can be applied and that the payment is made just before the confirmation. Non-refundable reservations are also non-transferable. Anyway, the hotel offered you not once but on several occasions the opportunity to change the dates of your reservation, it seems that the solution offered, though we were not obliged to give it, was not enough. Best regards. Mercedes - Customer Service.

[Eliminar respuesta](#)



En MIRAI, nuestro canal propio de venta, nos mantenemos desde hace varios meses con un 9 de nota y sobresaliente de media.

La valoración por aspectos en MIRAI es un claro reflejo de la apreciación general de los clientes en cuanto a las “dificultades del parking” y los “ruidos”, viéndose afectados los aspectos de “tranquilidad” o “relación calidad/precio”, aspecto en el que también influye el que sea solo en nuestro canal donde se venden las habitaciones individuales.

**Valoración general:**

**9,0** Basado en las últimas 40 de 2435 críticas

¿Recomendaría este hotel?

- Si: 97,5%
- No: 0,0%
- No lo sé: 2,5%

Puntuación detallada

- Limpieza: 9,1
- Situación: 10
- Instalaciones y servicios: 8,5
- Personal: 9,5
- Tranquilidad: 8,1
- Habitación: 9
- Relación calidad/precio: 8,2

Estamos muy orgullosos del 9.5 en “personal”, nos afianza en la convicción en que es la “atención al cliente” el aspecto a trabajar para tener una reputación online con nota de sobresaliente.

Mejor comentario en Mirai:

Elegido tanto por el sobresaliente como por tratarse de un cliente fidelizado. Sin duda, que nuestros clientes publiquen que somos su hotel de referencia, es de los comentarios más satisfactorios que podemos recibir.

**10.0**

Una persona de Barcelona piensa: Agosto/2019

**Positivo:** *"El trato que recibo cada vez que me alojo, de hecho es mi alojamiento cada vez que voy a Madrid sin obviar sus maravillosas instalaciones."*

[Mostrar/ocultar toda la opinión](#) ▾

Limpieza: 10.0	Tranquilidad: 10.0
Situación: 10.0	Habitación: 10.0
Instalaciones y servicios: 10.0	Relación calidad/precio: 10.0
Personal: 10.0	

¿Recomendarías este hotel? **Si**

¿A quién se lo recomendarías? Jóvenes, 3ª edad, Familias, Parejas, Buscadores de calma

Lo desaconsejo para...

Estrellas que merece ★★★★★ 4

**Respuesta del hotel:** *"Muchas gracias por su excelente valoración y por su confianza a la hora de elegirnos como su hotel de referencia en Madrid. Un cordial saludo. Mercedes - Atención al Cliente."*

## 6.6

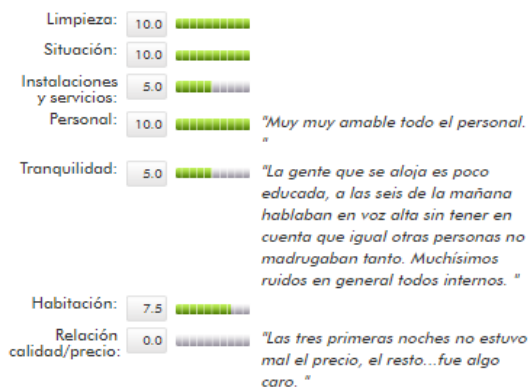
Una persona de Toledo piensa:

Septiembre/2019

**Positivo:** "La ubicación y el trato recibido. "

**Negativo:** "Poner la tele y no poder ver FDF, Telecinco...pero al Jazeera se veía perfectamente, eso me pareció fatal. Estamos en España. Por otro lado se oían muchos ruidos, el wi-fi iba fatal al final tuve que usar mis datos. "

[Mostrar/ocultar toda la opinión](#)



¿Recomendarías este hotel? **Si**

¿A quién se lo recomendarías? Viajeros de negocios

Lo desaconsejo para... Jóvenes, Familias, Parejas, Amantes del lujo, Buscadores de calma, Escasos de presupuesto

Estrellas que merece 3

**Respuesta del hotel:** "Muchas gracias por el tiempo dedicado a compartir su experiencia, lamentamos la incidencias encontradas, revisaremos las conexiones de antena de la TV y del WiFi, no debería haber habido problemas con los canales que indica, ambos se sintonizan en todas las habitaciones. En cuanto a las molestias ocasionadas por ruidos de otros clientes, por favor, indíquelo a nuestro personal en el mismo momento de producirse, actuaremos de inmediato para garantizar el descanso de nuestros clientes. Un cordial saludo. Mercedes - Atención al Cliente."

El más crítico en Mirai:

Aunque destaca la atención del personal, parece que en lo demás no acertamos.

Sin embargo, hay que comentar que los clientes suelen hacer comentarios críticos, aunque no suelen hacer comentarios durante la estancia, lo que, sin duda, sería más productivo.

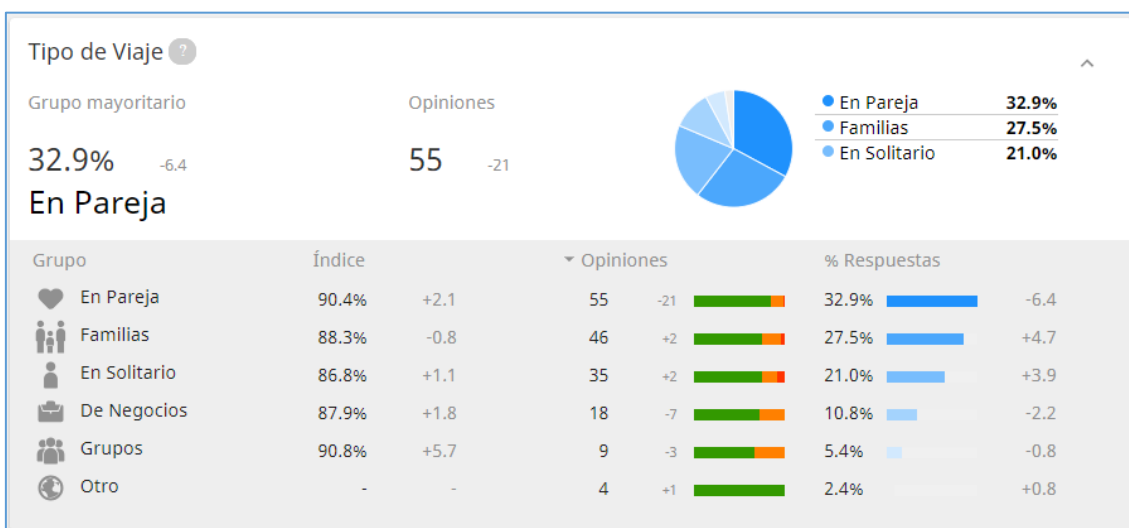
La mayor parte de los problemas que menciona podrían haberse solucionado, esto nos plantea que puede que debamos considerar, dentro de las mejoras en la gestión de la reputación online, la implementación de procesos que nos permitan interactuar con el cliente durante la estancia.

Mostramos a continuación los índices que nos muestra ReviewPro, como herramienta para el control y seguimiento de la reputación online.



Competencia	Índice	Cambio	Opiniones	Cambio Opiniones	Objetivo	Respuestas	Cambio Respuestas
<input checked="" type="checkbox"/> Media de la competencia	86.4%	+0.3	560	-57			
<input checked="" type="checkbox"/> Hotel Puerta De Toledo	88.9%	-0.4	423	-31		102.9%	
<input type="checkbox"/> Hotel Ganivet	88.8%	+0.6	1,017	-89		102.8%	
<input type="checkbox"/> NH Madrid Ribera del M...	88.3%	+1.3	502	+154		102.1%	
<input type="checkbox"/> Holiday Inn Madrid - P...	87.3%	+3.9	185	+4		100.7%	
<input type="checkbox"/> Hotel Principe Pio	83.9%	-3.7	488	-475		96.0%	
<input type="checkbox"/> Hotel Madrid Gran Vía ...	83.5%	-0.7	613	+116		95.6%	

Departamento	Índice	Cambio	Objetivo	Opiniones	Cambio Opiniones	Menciones	Cambio Menciones
<input checked="" type="checkbox"/> GRI™	88.9%	-0.4		423	-31	80%	20% +3.8
<input type="checkbox"/> Servicio	81.2%	-6.5		63	-31	88%	12% +11.8
<input type="checkbox"/> Habitación	85.7%	+2.0		59	-24	71%	29% +6.6
<input type="checkbox"/> Limpieza	92.1%	+0.0		57	-25	93%	7% +6.9
<input type="checkbox"/> Ubicación	95.0%	+5.6		57	-31	93%	7% +0.8
<input type="checkbox"/> Calidad-precio	83.1%	-2.3		53	-23	47%	53% -17.9
<input type="checkbox"/> Gastronomía	84.9%	+18.9		4	+1	72%	28% +2.9
<input type="checkbox"/> Decoración	91.5%	+11.3		3	-4	86%	14% -4.8



Recomendado ?

Respuesta más Frecuente

Respuestas

98.3% -0.5

Si


57 -24



● Si **98.3%**  
● No **1.7%**

Fuente	Si		No		Total
Todas las fuentes	57	-24	98%	2%	58 -22
HotelSearch	50	-17	98%	2%	51 -15
Atrapalo	3	-4	100%	0%	3 -4
Holidaycheck	2	+1	100%	0%	2 +1
Quehoteles	1	-2	100%	0%	1 -2
Check24	1	-2	100%	0%	1 -2


## REDES SOCIALES:

 PuertaToledoH en Twitter:

Retomamos un nivel alto en la adquisición de nuevos seguidores en Twitter, así como en el valor de las interacciones. Para la actual audiencia de más de 1.400 seguidores, contar con casi 280 interacciones es un valor muy bueno, que indica que volvemos a la actividad más normalizada tras el verano. Como teníamos previsto, vamos a seguir realizando acciones concretas de búsqueda, selección y seguimiento de perfiles relevantes, así como otras acciones para búsqueda de interacción, retomando las encuestas y micro-concursos.



El tweet con más interacciones hacía referencia a la comodidad de las habitaciones.

 Hotel Puerta de Toledo Madrid En Facebook:

Se mantienen unos resultados ajustados, con una velocidad de crecimiento e interés adecuado al periodo postvacacional. Esperamos mejorar estos parámetros de cara al último trimestre del año. Seguiremos atrayendo audiencia mediante la publicación de posts relevantes y de interés para nuestra comunidad, a la vez que seguiremos explorando nuevas vías para interacción con

la misma, mediante algún concurso, encuestas, etc. En cuanto al análisis de la competencia, seguimos manteniendo buenas posiciones, especialmente en interés.



Una de las publicaciones que más ha tenido ha hecho referencia al destino de Madrid.

Con 1.458 personas alcanzadas, 256 interacciones y 149 me gusta.



En Instagram: Es el canal que más está costando posicionar. Las acciones específicas de incremento de audiencia están dando resultados poco regulares. Se mantiene el nivel de engagement del periodo estival, por lo que tendremos que ajustar nuestras acciones para volver a niveles de incremento de audiencia e interacción más razonable. Estos próximos meses pretendemos incrementar la audiencia pero, sobre todo, vamos a buscar una interacción más alta, mediante contenido con algo más de engagement. Igualmente seguiremos realizando acciones concretas de búsqueda, selección y seguimiento de perfiles relevantes.

La publicación con más reacción y 50 “me gusta”, también hacía referencia al destino Madrid.

