

UPPER UPSCALE

INFORME DE MERCADO HOTELERO • AÑO II • NÚMERO 5

DIEGO GRONDA

Diseño internacional
con sello argentino

“El usuario
experimenta
EL TODO y,
por ende, nosotros
debemos definir
EL TODO”

LAURA DI COLA

Sabores
sin desperdicio

IGNACIO PEÑA

Hospitalidad
+ Tecnología

NEWMARK





Diego Gronda

Check In

Entrevista a Diego Gronda

Sabores sin desperdicio
Entrevista a Laura Di Cola



Laura Di Cola

Hospitalidad + Tecnología
Entrevista a Ignacio Peña Ayerza

Ranking de cadenas hoteleras

Regiones de la Oferta Hotelera



Ignacio Peña Ayerza

Servicios Newmark & The Innova Room

Sobre Newmark & The Innova Room

03

04

08

10

13

14

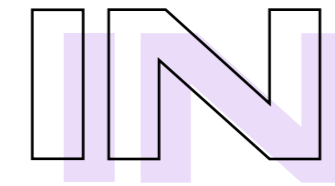
22

23



NOTA EDITORIAL
POR: FRANCISCO J. GUTIERREZ
DE ARRECHEA

CHECK



Bienvenidos al primer número del Año 2 de Upper Upscale.

En esta edición contamos con 3 entrevistas que abarcan 3 aspectos fundamentales en un negocio de hospitalidad.

El Diseño, la propuesta de Alimentos y Bebidas y la Tecnología aplicada a los negocios.

Les recomendamos la extensa conversación que mantuvimos con Diego Gronda. Un arquitecto argentino, que completó sus estudios de postgrado en USA, dirige su oficina en Madrid y desde allí, desarrolla diseños para los 5 continentes.

Nos sentamos a la mesa con Laura Di Cola, una verdadera revolucionaria e innovadora chef, que nos lleva de la mano por el camino de la cocina circular y sin desperdicio. Laura creó un modo de cocina y propuesta de alimentación en el cual se aprovecha casi el 100% del alimento. Literalmente, una charla Sin Desperdicio.

Y para el cierre, Ignacio Peña nos cuenta su recorrido en la industria hotelera en el cual, todas sus iniciáticas cuentan con un denominador común. La tecnología. En un mercado que funciona de manera cuasi perfecta, como el de la hospitalidad, contar con información consistente y a tiempo para la definición del precio por habitación por noche, puede definir el éxito del negocio. Ignacio sabe cómo conseguirlo.

Esperamos que disfruten nuestra propuesta y como siempre les decimos, nos encanta recibir sus comentarios y sugerencias. Las notas de esta edición responden a muchos de ellos.



Diego

GRONDA

Mientras cursa el tercer año de la carrera de arquitectura en la UBA, **Diego Gronda** gana su primer concurso privado para desarrollar las oficinas del IFC (Banco Mundial) en la ciudad de Buenos Aires. Cursa un máster en teoría arquitectónica en Parsons School of Design en la ciudad de Nueva York. Se gradúa con medalla de oro a la excelencia en el estudio de la arquitectura otorgada por el AIA (American Institute of Architects), la organización de arquitectos más prestigiosa de los Estados Unidos.

Comienza su experiencia profesional en un estudio de interiorismo liderado por quien posteriormente se convertiría en uno de los popes del diseño de hoteles de lujo del mundo: Tony Chi. Esta decisión se debía a una búsqueda, aun inconsciente, de **una forma holística de concebir la arquitectura**. Gronda se encontraba profundamente incómodo ante una arquitectura, un paisajismo y un interiorismo que no dialogaban. Años después descubrirá su voz propia cuando aún a todas las modalidades que definen las experiencias de un usuario en un edificio. **Logra conjugar la arquitectura, e interiorismo, el paisajismo y el diseño de marca**. El diseño industrial y el UX en una sola visión y voz. Siendo ya director de diseño en el estudio de Tony Chi, Diego define el diseño de las grandes cadenas hoteleras de lujo de esa época en Asia y Medio Oriente; Grand y Park Hyatt, Mandarin Oriental, Hilton, Intercontinental y Oberoi Hotels, entre otras.

En el año 2000 se suma a ROCKWELL GROUP, prestigioso grupo de arquitectura e interiorismo neoyorquino. En el año 2005, inaugura en Madrid ROCKWELLGROUP Europe junto a su gran amigo David Rockwell, líder y dueño de la marca norteamericana. En el año 2010 se funda ROCKWELLGROUP Asia en la ciudad de Shanghái. Sus diez años liderand Rockwell group Europe lo llevaron a desarrollar proyectos de hospitality, wellness y entretenimiento en Tailandia, India, China, Japón, Inglaterra, EEUU, España, Catar, Omán, Alemania y Francia. Cumplidos diez años de su colaboración con David Rockwell, una vez que la empresa demuestra solidez y éxito financiero, decide separarse para **fundar su propio estudio multidisciplinar: GRONDA**.

Fundado en el año 2015, GRONDA busca crear un taller de diseño más pequeño y personalizado. Su idea buscaba ofrecer los servicios de las grandes empresas, pero sin perder el contacto personal que solo se encuentra en empresas Boutique. Trabaja con clientes que encuentran valor en su visión holística del diseño.

GRONDA ya tiene proyectos construidos y en construcción en Tailandia, India, Grecia, España, Italia, Portugal, Inglaterra, EE. UU. y Bahamas. Entre sus proyectos más emblemáticos consta el desarrollo de una nueva cadena hotelera para el Cirque du Soleil, la nueva imagen fuera de Grecia de la exitosa cadena hotelera IKOS y SANI en España y Portugal; dos exclusivos resorts para M Gallery (Accor Hotels) en Tailandia al igual que un club privado y hotel en Mumbai.



Ikos Porto Petro Villa

Te has formado como arquitecto en Argentina, y si bien trabajaste aquí en los primeros años de tu carrera, la mayor parte de tu formación complementaria y desarrollo profesional lo realizaste en el exterior. ¿Cuánto de causalidad y cuánto de casualidad tiene este recorrido?

En efecto, culmine mis estudios de arquitectura en la UBA mientras desarrollaba proyectos de oficinas corporativas internacionales en Buenos Aires. Mi primera obra fue en pleno tercer año de carrera y consistía en diseñar y construir las oficinas del IFC, el brazo responsable de los proyectos privados del Banco Mundial. Como si esto fuese poco, mi primer proyecto fue materializado en plena hiperinflación. Difícil olvidar las enseñanzas de un comienzo tan prematuro y con una coyuntura repleta de sorpresas. Dicen que lo que no lo mata a uno, lo hace más fuerte. Muy pronto comencé a desarrollar proyectos para distintas empresas americanas en nuestra capital.

A menos de dos años de finalizar la carrera, decidí partir para Nueva York a estudiar un máster de teoría arquitectónica. Veo poca casualidad en este acto. Lo tenía todo muy planeado (o por lo menos eso es lo que yo creía en su momento). Al finalizar el master con profesores de Columbia, Princeton y Harvard, decidí dar otro giro violento en mi carrera e incorporarme a un estudio internacional de interiorismo en la ciudad de Nueva York. Curiosamente mi decisión de cambiar de ángulo no era a raíz de un particular interés en el interiorismo sino, más bien todo lo contrario. En mis jóvenes años de arquitectura, **siempre me contrariaba la dicotomía entre la arquitectura y el interiorismo**. De la forma que fuimos moldeados en la facultad, el interiorismo venía a ser algo secundario. Esto era algo que no comprendía ni aceptaba. Al poco tiempo de liderar creativamente al estudio Tony Chi & Associates, ya plasmaba diseños de hoteles de lujo en Japón, India, Tailandia, Emiratos,

Omán, Inglaterra y Alemania. A los cinco años de recorrer el mundo y comenzar a comprender como cada cultura, religión, marca hotelera y target demográfico definían distintas instancias decidí cambiar de escala. En el año 2000 comencé como director de diseño de ROCKWELLGROUP.

A los cinco años, me mudé junto a mi familia a Madrid para abrir la primera oficina de Rockwell en el exterior. Al poco tiempo, le seguirán Dubái y Shanghái. Ambas oficinas representativas dirigidas desde nuestra oficina en Madrid. Cuando cumpla diez años en Europa, considero que ya estoy listo para dar el gran salto: **crear mi propia empresa donde arquitectura, interiorismo y paisajismo es desarrollado simultáneamente**. GRONDA acaba de cumplir ocho años y, aun siendo muy joven, ha completado resorts y hoteles de lujo definiendo TODAS las disciplinas de diseño. Acabamos de entregar un resort en Mallorca con más de 400 habitaciones y 7 restaurantes (cinco de ellos con

chef de estrella Michelin) en un tiempo récord y definiendo todo elemento que experimenta e interactúa con el usuario. **Esto es lo que nos hace especial.**

En resumen, creo que mi carrera ha girado siempre sobre el mismo concepto: desarrollar experiencias de usuario con una mente creativa muy bien balanceada entre lo bello, innovador y emocionante por un lado y el negocio y el profundo conocimiento de las distintas "tribus" que circunvalan nuestro mundo. Esto es donde mayor valor aportamos y donde más se nos valora. Mirando hacia atrás, creo que mi recorrido tuvo poco de casualidad. Soy extremadamente afortunado de haber llegado al punto al que deseaba llegar; creatividad pura, valor en innovación y reconocimiento del mercado internacional en lo que hacemos. Sin embargo, soy consciente que la suerte - y alguna casualidad - habrán ayudado, ¡y mucho!

GRONDA acaba de cumplir ocho años y ha completado resorts y hoteles de lujo definiendo TODAS las disciplinas de diseño.

Desde tu oficina de Madrid producen diseños para mercados tan diversos como el resto de Europa y para los destinos más relevantes de Asia. ¿De qué manera abordan el proceso de diseño para entender y adaptarse a los requerimientos y cultura de cada destino, a la vez que mantienen un estilo de diseño que los define como oficina?

A diferencia de muchos estudios internacionales, nosotros intentamos evitar crear un estilo propio identificable.

Parte de nuestro ADN se define con la búsqueda de diseños únicos, profundamente influenciados por el contexto,



Villas Phuket



The Bay Club Mumbai



Zela London

el cliente, el operador, la cultura y el target demográfico. Aun cuando somos afortunados de repetir dueño u operador de un hotel, resort o spa, buscamos que lo diseñado no se asemeje a proyectos anteriores.

Desde mi punto de vista, la hotelería internacional de lujo ya no busca un diseñador o una identidad estética única. Los operadores buscan **ser mas honestos con el entorno buscando soluciones y estrategias de diseño y construcción locales.** Aquí es donde mi

carrera creando y construyendo conceptos en cerca de 50 países me permite poseer una amplia experiencia en soluciones y estrategias. Trabajamos a contra reloj con plazos de diseño y construcción muy acotados. Lo que mas in-

Pensar fuera de la caja es fundamental. Convengamos que cada vez es más usual ver “crossovers” entre hospitality y entretenimiento, hospitality y retail, hospitality y sanidad, etc.

sisto a mi equipo es intentar ser lo más acotados posible a la hora de introducirse en los zapatos del usuario final de cada proyecto. Nuestros clientes son expertos en marcas hoteleras y estudian a fondo la rentabilidad de cada marca y sus posibles huéspedes. Uno puede solo debatir ideas con ellos si logramos tener un conocimiento mas profundo de su target demográfico.

Satisfacer todas las necesidades de un usuario influye directamente en la rentabilidad del hotel. En este momento estamos realizando una serie de hoteles en Europa donde el usuario llega de países tan diversos como Islandia, Noruega o Rusia. Nuestro primer desafío es pensar la vida desde sus perspectivas específicas. Aquí es donde uno debe despojarse por completo de su ego de diseñador; tarea por lo pronto bastante difícil para algunos colegas. Nuestro estilo tal vez pueda ser definido por la funcionalidad extrema en TODO

lo que define un hotel: lo que ve el usuario al igual de lo que no ve también. Vivimos en un mundo donde todo es definido como una experiencia. Sin embargo, ¿De qué sirve si nuestra experiencia de diseño es maravillosa para el usuario, pero no lo es para los que trabajan en el establecimiento? En hotelería, en restauración y en wellness, la experiencia se define primordialmente por: el servicio, la gastronomía, el confort y el diseño. Si logramos materializar espacios memorables y únicos donde el personal del hotel debe sucumbir a extensos obstáculos para atender al huésped, la experiencia final tal vez no sea la deseada. **Cuando se habla de experiencia, los diseñadores debemos comprender que nuestra responsabilidad va más allá que los espacios que habitan**

los huéspedes. La mejor gastronomía y el mejor diseño pueden ser insuficientes a la hora de crear una experiencia memorable si el servicio fracasa. Esto es particularmente importante el siglo XXI donde la fidelización con una cadena hotelera ya deja de ser primordialmente por sus programas de beneficios a viajeros frecuentes. Millenials, Generación X y Generación Alfa tienen una perspectiva muy diferente del mundo. La sostenibilidad, el cuidado del entorno y la calidad de vida de los trabajadores comienzan a tener otro peso a la hora de generar esa experiencia memorable. Desde nuestro punto de vista, poder llegar a controlar la mayor cantidad de puntos de contacto con el usuario nos permiten acercarnos a crear una experiencia memorable que conecta a un nivel emocional con el cliente. En el siglo XXI la conexión emocional es la que genera la fidelización a un concepto desde el punto de vista de las nuevas

y fascinantes “tribus” que circunvalan nuestro mundo.

Han trabajado con numerosos grupos operados internacionales de hospitalidad y restauración, a la vez que también han acompañado a inversores individuales en la materialización de sus modelos de negocio.

¿En qué momento de la toma de decisión se incorporan al proceso, y de qué manera influyen no sólo en la configuración e imagen del proyecto, sino también en el modelo de negocio y operación de los edificios en los que intervienen?

Esta pregunta es clave y muy importante. Lamentablemente, no es inusual que algunos inversores consideren que se debe contactar a un arquitecto una vez que tengan su plan de negocio cerrado. También, no es inusual que un inversor busque de diseñar un edificio para posteriormente buscar un operador que se “acomode” a la estructura planteada. Si bien creo que algunos vicios de nuestra profesión han contribuido a esta mala praxis, lo cierto es que, desde nuestra experiencia, usualmente aportamos mucho valor a la hora de definir el programa. En algunos casos, hemos logrado mayores presupuestos para crear mejores proyectos proponiendo alianzas o JV con sponsors que ayuden en la financiación de los proyectos. Nuestro amplio conocimiento de empresas dentro y fuera del ambiente hotelero nos proveen de alianzas únicas e innovadoras. Lo que marca la diferencia es saber desplazarse fuera del área de confort de la profesión propia. **Pensar fuera de la caja es fundamental.** Convengamos que cada vez es más usual ver “crossovers” (híbridos) entre hospitality y entretenimiento, hospitality y retail, hospitality y sanidad, etc. Esto no es ni tendencia ni moda, es una realidad que solo ira a más.

Volviendo a la pregunta, creo que el momento ideal para la contratación del arquitecto depende de la experiencia específica de su estudio.

Desde el punto de vista de GRONDA, nos gusta comenzar cuanto antes. Conversaciones preliminares con consultores que tienen vasta experiencia en el tema pueden llegar a ahorrar millones en la inversión preliminar y varios meses. Es triste reconocer que aún existe mucha improvisación al comienzo de un proyecto hotelero. Sobre todo, en aquellos proyectos singulares con ambiciones altas y riesgos aun mayores. Es frustrante ser testigo de procesos de gestión preliminares que llegan a extenderse mas que el proceso de diseño. Desde nuestra extensa cultura hotelera, a la hora de evaluar un business plan o la viabilidad de un proyecto singular, un buen diseñador debe aportar valor y estrategia exprimiendo al máximo las limitaciones y virtudes de una parcela. Realizar estos estudios preliminares sin alcance de arquitectura y conocimiento hotelero usualmente recae en grandes sobrecostos y retrasos de plazos.

Nos gustaría conocer tu visión sobre el modo en el cual evolucionarán los modelos de negocio híbridos entre hospitalidad, espacios de trabajo y entretenimiento.

Vivimos en un mundo cada vez mas interconectado. Ya poco queda que no este relacionado con industrias o servicios que se ubican en las antípodas del negocio en cuestión. Hospitality ha sido una de las grandes industrias afortunadas a nivel global. Las “experiencias” espaciales que, en una gran mayoría de los casos, fueron generadas dentro de la evolución del diseño de hoteles han “inspirado” el diseño de espacios tan dispares como los: residenciales, comerciales, entretenimiento, wellness, transporte, industria hospitalaria, etc.

En aviación, las más lujosas aerolíneas como Air France, Singapore Airlines o Emirates ya comercializan sus espacios mas premium como habitaciones privadas con pantalla de tv inmensas, tratamientos de spa y duchas dentro

del avión.

En residencial, emociona ver como se ha incrementado las “serviced residences” de los hoteles. El potencial cliente de lujo ya busca que su “pied a terre” o segunda residencia ya esté diseñado por el mismo arquitecto que el hotel al cual esta adjunto. Este incremento en porcentaje de “serviced residences” también ha repercutido positivamente en la prefinanciación de los hoteles.

En entretenimiento de lujo, hace más de dos décadas que venimos diseñando cines de lujo en Asia. Cines donde se puede crear una experiencia de “fine dining” en el medio del auditorio.

Hemos creado restaurantes en plena sala de proyección. En Tailandia, el cine que gana mejor cine del mundo en tres ocasiones consecutivas tiene su propio spa y distintos lounges de lujo. Vienen a ser un hotel de lujo con salas de proyección. Es fascinante como en Asia la experiencia del cine la llevan a un nivel de sofisticación y lujo pocas veces visto en el hemisferio oeste.

En India ya hemos planteado cines con gimnasio y spas completos. El cielo es solo un límite...

En la industria hospitalaria, el diseño debería ayudar a que el paciente se sienta mejor y a gusto durante una estadía no siempre deseada. Es increíble como aun muchos hospitales “castigan” a sus pacientes con habitaciones estériles, sin vistas y con una falta completa de confort. En el caso de las residencias para la tercera edad, el diseño debería ser aún más clave. Personas que han tenido vidas plenas y que ahora están en el ocaso de sus vidas deberían vivir más cómodas. Es curioso como se descuida la partida de este mundo de aquellos que gestionaron el mundo en el que vivimos. Creo que esta área es donde “hospitality” tiene aun mucho que aportar.

En espacios de trabajo, resulta curioso como una tendencia que se impuso mucho fue la de construir oficinas “divertidas”. Se podría decir que la industria del entretenimiento fue mas

En espacios de trabajo, resulta curioso como una tendencia que se impuso mucho fue la de construir oficinas “divertidas”.

fuerte a la hora de influenciar el diseño de oficinas. No es inusual considerar que una oficina moderna debe poseer clichés como ser despachos que se asemejan a pequeñas viviendas, monopatines, canchas de ping-pong, junglas de plantas, gradas, etc. Desde mi punto de vista, la oficina del siglo XXI debe ser, por sobre todas las cosas FLEXIBLE. Una oficina actual debería parecerse más al escenario de un teatro que a un “playground”. En la cultura laboral actual, es fundamental mantenerse libre de ataduras para que un equipo de trabajo pueda reagruparse.

Termino con el pensamiento híbrido entre hospitality y retail. Hace unos pocos años, una de las mayores empresas de retail del Reino Unido, dueña de dos de los cuatro mayores centros comerciales de España, nos contrató para remodelar su mayor centro en la ciudad de Madrid. Curiosamente, no contrataron a un experto en retail sino a una empresa dedicada a crear hoteles de lujo. La razón era muy clara. Con el cambio radical de la industria debido a las ventas online, el visitar un centro comercial para hacer compras resultaba ya una costumbre en vías de extinción. Los centros comerciales del siglo XX basaban su experiencia mayoritariamente en el cliente que visitaba el centro para sus compras y buscando algún centro gastronómico o de entretenimiento. El intentar mantener al usuario dentro del centro comercial era, casi exclusivamente, para que compre más cosas. En el siglo XXI, todo pasa por reunir a gente dentro del centro comercial para interactuar y redireccionar su

tiempo hacia la gastronomía y el ocio. Y, al retirarse, tal vez comprar alguna cosa como acto impulsivo. Esta estrategia obviamente modificó considerablemente el mix de la gran mayoría de los centros comerciales mundiales. Nuestra intervención en dicho mall se centró puramente en ese tipo de experiencias. También generamos cantidad de experiencias virtuales que asistan al usuario a seguir conectado al centro una vez que ya partieron del espacio físico.

Por último, ¿Por qué atributos consideras que un inversor/desarrollador hotelero elige a GRONDA para el diseño de sus espacios interiores?

La estrategia de diseño holístico que desarrollamos en GRONDA se enfoca en la eficiencia, funcionalidad y estética de todas las disciplinas sin jamás olvidar la experiencia del usuario como centro para toda toma de decisiones. Evitamos así desviaciones o conflictos entre las disciplinas de arquitectura, interiorismo y paisajismo sin perder de vista las estructuras e instalaciones. Todo se define simultáneamente, en una continua coordinación entre los operadores y dueños de los proyectos hoteleros. Balancear todas las disciplinas de diseño simultáneamente conlleva una experiencia considerable. (No se debe olvidar que todo el diseño holístico debe ser presentado, ajustados y aprobado con el cliente y el operador en cada fase del proyecto). Cuando estos últimos son testigos de lo eficiente del sistema, todo se vuelve más fluido y los tiempos comienzan a acortarse considerablemente.

Para mí, la arquitectura lo abarca todo. No comulgo con la división de disciplinas de diseño ya que considero que el usuario final tampoco lo hace. El usuario experimenta EL TODO y, por ende, nosotros debemos definir EL TODO.

Trabajar con distintas culturas, religiones y target demográficos es una gimnasia intelectual fascinante. Gimnasia que nos permite afrontar cualquier desafío

con una mente muy abierta y flexible. Nuestro proceso de diseño comienza con la definición de la experiencia del target demográfico junto al cliente y el operador - no tiene sentido realizar este ejercicio sin ambos en simultáneo. A continuación, se estudia junto al cliente el presupuesto. Una vez que ya tenemos idea de los metros cuadrados a ser desarrollados, generamos un máster plan de experiencias. Esto viene a ser un plano donde la ubicación de cada elemento de un resort u hotel está generado teniendo en cuenta operaciones, funcionalidad, vistas, etc. (o todo a la vez).

Una vez que esto se aprueba, pasamos a diseñar la arquitectura del edificio

Inmediatamente después, comenzamos el diseño de interiorismo y paisajismo. Si bien el comienzo del proceso puede sonar más largo de lo normal, esto evita TODO futuro conflicto entre las distintas disciplinas. Ya no se experimentarán cambios de cruja estructural o desplazar o eliminar columnas o subir techos. El identificar la naturaleza final del proyecto, el imaginarlo desde el principio del ejercicio de diseño, es lo que agiliza exponencialmente todas las etapas de diseño que siguen.

Esta filosofía de trabajo unida a una innovación de diseño que nos ha merecido premios internacionales es lo que considero inclina la balanza a la hora de contratarnos.

Deseo terminar esta entrevista con un tema que encuentro fundamental para cualquier nueva estructura arquitectónica a ser desarrollada en el futuro.

Es hora de concientizarse de lo importante que es la **TRANSFORMACIÓN** en la arquitectura moderna. Dicho en otras palabras, como las estructuras que creemos deben poder adaptarse rápidamente a los cambios futuros. Podría decirse que deseamos incorporar el concepto del **TIEMPO** en la arquitectura.

Ya no podemos seguir construyendo y demoliendo estructuras.

No es sostenible.

No es financieramente viable.

No es responsable para futuras generaciones.

En el siglo XXI, una misma estructura debe poder adaptarse a nuevos usos. La era digital cada vez más condiciona y modifica nuestras vidas analógicas y nuestros espacios físicos.

Un edificio ya no puede pasar a ser una estructura estática el minuto que comienza a funcionar. **Los edificios deben ser ahora diseñados incorporando el factor tiempo y futuro dentro de la idea conceptual que lo genera.** Debemos incorporar la **TRANSFORMACION en el ADN** de la arquitectura e Interiorismo para poder afrontar un futuro cada vez más incierto y cambiante.





ENTREVISTA

Laura

DI COLA



Invitamos hoy a **Laura Di Cola, Fundadora y Directora Ejecutiva en Laura Di Cola. Cocina Circular sin Desperdicio.** Laura se graduó como Traductora Pública de Inglés, y luego completó su formación graduándose como Chef en el IAG.

Luego de más de 15 años trabajando en el sector corporativo, Laura decidió salir de ese mundo de "seguridad y estabilidad" para dedicarse a **su pasión y misión, "dar de comer hasta que se acabe el hambre en el mundo"**.

Habiéndose formado como Chef y luego de trabajar para algunos emprendimientos gastronómicos y editar dos libros de cocina, Laura descubrió que algo debía cambiar en el modo en el cual se tratan y procesan los alimentos. Obsesionada por reducir cada vez más el desperdicio de comida, lleva elaboradas más de 1500 recetas sin desperdicio. Muchas de ellas explicadas con lujo de detalles e información técnica complementaria en su último libro "Sin Desperdicio".

Laura difunde sus propuestas e ideas a través de sus canales de Instagram, Facebook y YouTube donde cuenta con una audiencia de más de 300.000 personas. Asimismo, asesora empresas de escala pequeña, mediana y grande, tanto en el modo de alimentar a sus clientes internos y externos, como en el modo de producir y transformar sus alimentos.

A raíz de su experiencia de trabajo reciente en una gira de trabajo en Perú, nos encantaría que nos transmita el mejor modo de aplicación de la cocina sin desperdicio en la industria de la Hospitalidad.

¿Cómo definirías la Cocina Sin Desperdicio?

Es una cocina que reevalúa el alimento en su totalidad, donde la basura no es ni un lugar, ni un espacio. Una cocina que nace de la naturaleza y vuelve depositada en ella bajo nuestra responsabilidad y de la mejor manera. **Es una cocina donde el respeto por la salud de las personas, por los alimentos y por la naturaleza es todo, impactando indefectiblemente en el medio ambiente.**

En Hospitalidad solía decirse que "El dinero que ingresa por la puerta de las habitaciones se va por la puerta del restaurante". Si bien, la industria ha evolucionado y se ha sofisticado de manera muy positiva en los últimos años, ¿Qué podría responderse desde la Cocina Sin Desperdicio a esa afirmación?

Hay muchas malas costumbres o costumbres mal adquiridas que habría que reverter. No es más dinero invertido es más aprovechamiento de los recursos y por consiguiente, más ganancia.

¿De qué manera llevas la propuesta de la Cocina Sin Desperdicio al entorno corporativo? ¿Con qué dificultades te enfrentas en la implementación y de qué manera pueden medirse los resultados?

Es un gran desafío que implica repensar la gastronomía. Lo primero es **educar y concientizar**, la sensibilidad que está presente y es una característica en general de los cocineros, es fundamental. Los efectos negativos ambientales y económicos del desperdicio de alimentos deben ocupar un lugar en la agenda. Segundo, **la planificación**, común a todas las cocinas, debe basarse en la estacionalidad y en las mejores técnicas aplicadas a las partes no convencionales del alimento para su aprovechamiento. **Compras, almacenamiento y gestión de residuos con el mismo objetivo del cero desperdicio.** Por último, **la naturaleza debe estar presente** en un emprendimiento, así como lo están los fríos, la alacena y el calor. La naturaleza debe estar complementada. Al menos para recibir las pocas sobras y convertirlas en materia orgánica viva. Requiere esfuerzo, paciencia y colaboración.

Lo primero es educar y concientizar, la sensibilidad que está presente y es una característica en general de los cocineros, es fundamental.

En tu último viaje a Perú has intervenido en la propuesta gastronómica de un hotel singular en Máncora, a la vez que colaboraste con los equipos de operaciones y marketing de uno de los grupos operadores principales en ese mercado. ¿Cuáles aspectos resultan comunes, y cuáles resultan específicos para cada escala del negocio?

Ambos negocios comparten lugares en común, sin embargo la escala determina una diferencia. Un lodge de Bio arquitectura como es Alma Loft de Máncora, está ubicado en un entorno natural especial donde los alimentos locales y de temporada están definidos y esto reduce la necesidad de transportar alimentos de largas distancias, lo que a su vez reduce el desperdicio y el impacto ambiental. Además pueden aprovechar recursos naturales, como la agricultura en el lugar y la recolección de ingredientes silvestres, para reducir la dependencia de alimentos envasados y cultivados convencionalmente. En un lodge se puede trabajar con menús flexibles y creativos.

Una cadena nacional como Casa Andina, debe estandarizar las prácticas en todas sus propiedades mediante capacitación,



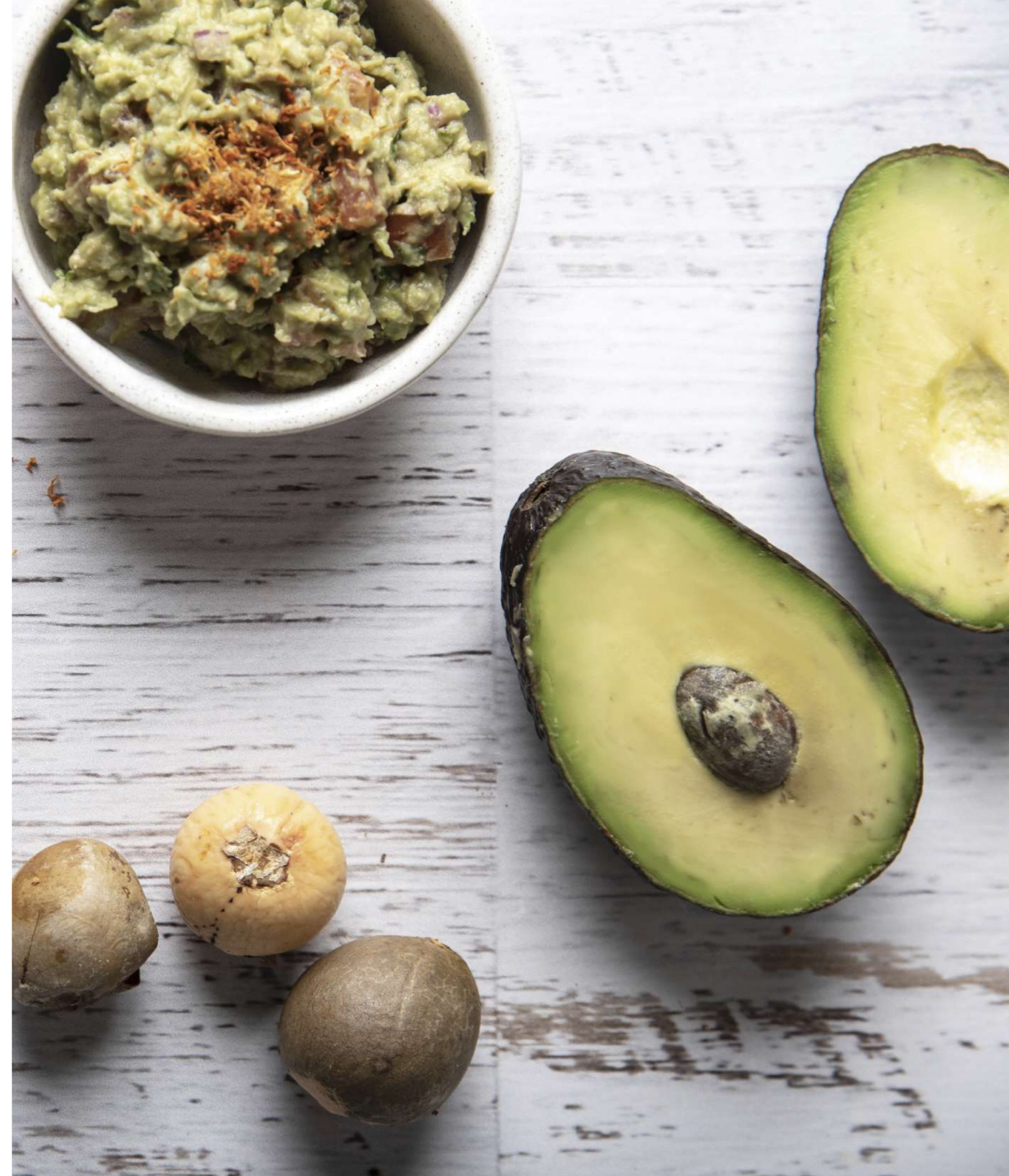
pautas compartidas y técnicas claras. Debe haber una eficiente gestión en el control de inventario, las porciones deben estar controladas, más que nada donde hay estación de buffet. Las cadenas hoteleras deben trabajar en conjunto con sus proveedores para la compra a granel o en envases biodegradables. En ambos casos **la educación del personal, la comunicación efectiva, la colaboración con proveedores y la medición de resultados son aspectos clave para el éxito de la implementación de la cocina sin desperdicio.** Adaptar las estrategias a la escala y naturaleza específicas de cada negocio permitirá reducir significativamente el desperdicio de alimentos y promover prácticas más sostenibles en la industria de la hospitalidad.

¿Cómo te imaginas un desayuno buffet sin desperdicio, y un all inclusive?

Como veo la cocina, me preguntaría. Es inevitable que mire la cocina primero porque es ahí donde el mayor cambio ocurre. En cuanto a la oferta debería ser inclusive más variada. Me imagino una propuesta atractiva, variada donde se cuide al alimento. Nunca veo nada hecho con las pulpas de los jugos y los jugos abundan. Veo poca pastelería con frutas y la fruta sobra, veo pocas sobras reinventadas. Los cocineros sabemos de seguridad alimentaria antes que de sabores. La cocción es de gran ayuda para la recuperación o el aprovechamiento de muchos alimentos.

Por último, nos gustaría conocer como recorriste el camino desde tu primer libro hasta el momento actual con 3 títulos publicados y cientos de miles de seguidores en las redes. Todo en paralelo a tu actividad como consultora de emprendedores y empresas.

No recuerdo en qué momento me detuve, salvo para tomar aire y seguir. Todo se fue dando, de dar clases en mi cocina entendí algunas cosas que lleve a la práctica en mi primer libro, de ser madre comprendí mucho que trate de volcar en mi segundo libro y de retomar mi sueño de niña de terminar con el hambre en el mundo, escribí mi tercer libro. Mis redes son un espacio donde compartir y comunicar continuamente lo que hago, es mi espacio social, respondo a todas las preguntas a medida que voy pudiendo pero no las dejo en el aire. Son un lugar de respeto y las deje crecer orgánicamente, o caer. Era una apuesta. Por suerte crecieron y crecen a diario cosas que valida esta nueva cocina. **La cocina sin lugar a dudas transforma realidades, es generadora de buenos momentos y es parte de la alimentación, un derecho básico del que nadie debería ser privado.**





ENTREVISTA

Ignacio Peña

AYERERZA



Ignacio se graduó como Licenciado en Marketing en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Argentina, y luego completó su formación en la Universidad Autónoma de Barcelona realizando un Postgrado en Marketing y Finanzas Hoteleras y en Cornell University con algunas certificaciones especializadas en Revenue Management. Junto a su hermano Agustín pertenecen a una familia que participa en el mercado hotelero de la ciudad de Buenos Aires, desde el año 1999. Desde 2002, comenzaron a explorar y experimentar el cambio revolucionario que Internet y la comercialización On line traerían a la industria de la Hospitalidad. **Apalancados en esta experiencia, y convencidos de su visión, fundaron iP Hoteles en 2009.**

Lideran un equipo de aproximadamente 30 profesionales, junto a los cuales ofrecen productos y servicios a sus casi 600 clientes, distribuidos a lo largo y ancho de Latinoamérica.

¿Qué te llevó a sospechar que Internet y la tecnología revolucionarían el modo en el cual se comercializan las habitaciones de los hoteles?

Trabajo en la industria hotelera hace más de 20 años. Durante mucho tiempo, puse foco en desarrollar los canales Corporativos y de Tour & Travel, que eran los mas comunes en aquel entonces.

El Corporativo es un canal de ventas que requiere formar un equipo con tiempo, por lo que es difícil para los hoteles chicos desarrollar este canal. En cuanto a la Tour Operación, el poder de negociación de los Operadores en ese entonces era muy alto por lo cual ellos definían el valor de tu hotel, solicitaban habitaciones sin cargo, no pagaban los No Show, etc. En definitiva, el Tour Operador manejaba tu hotel y era limitado lo que uno podía hacer al respecto.

A principios del 2000 empezaron a llegar las distintas OTA's a la Argentina, las mismas llamaron mucho mi atención por lo que empecé a implementarlas en el hotel de mi familia. Dado que todo era muy novedoso para mí, me apoyé en algunos colegas que me ayudaron a dar mis primeros pasos y a entender por dónde iba el Revenue Management.

Lo primero que captó mi atención fue el empezar a trabajar con **Tarifas dinámicas**, esto era algo totalmente novedoso y un cambio de paradigma. Solo con esto, el incremento en las ventas era altísimo, dado que muy pocos hoteles trabajaban con estrategias de pricing dinámico. Otro de los puntos que noté fue el de la **Autogestión**. En ese entonces, estábamos acostumbrados a que los operadores prácticamente nos manejen el negocio. **En este nuevo canal de venta éramos nosotros quienes definíamos nuestra estrategia de precios y promociones y la gestionábamos.**

También era **un canal más transparente**. Tanto la comisión como el Mark Up estaban definidos, lo que nos permitía saber a qué precios se vendía mi hotel al consumidor final. En el viejo canal T&T, me ha pasado de ver mi hotel publicado **tres veces más caro que la tarifa que a mi me pagaba el Operador local.**

Si bien siempre buscamos la venta directa en donde no tenemos costos de distribución, en su momento este nuevo canal Online era **más económico** que el de la Tour Operación con comisiones que iban entre un 15% y 25%. También era más económico y sencillo que desarrollar la venta corporativa y de Tour & Travel, ya que no necesitaba un equipo comercial, invertir en viajes, participar de Ferias y Congresos, pagar viáticos, etc.

En cuanto a la **Tecnología**, al principio era todo muy manual ya que los sistemas no estaban integrados y la tecnología disponible era muy cara. Pero de a poco fueron automatizándose procesos hasta llegar a donde estamos hoy.

En definitiva, **eran muchas las ventajas que uno podía percibir y que nos daban un indicio que la comercialización hotelera iba a evolucionar.**

Como pionero en el desarrollo de tecnología para la gestión de las reservas, el Revenue Management y la reputación de una propiedad, ¿Cómo ves el impacto de la Inteligencia Artificial en la comercialización y distribución de la Industria de la Hospitalidad?

Creo que la IA es algo muy nuevo todavía y recién estamos dando los primeros pasos en la industria de la hospitalidad en este sentido. Sin duda que los alcances que tiene la misma son muy alentadores principalmente en la posibilidad seguir automatizando los procesos y por consecuencia ofrecer más servicio a bajo costo logrando un aumento de la productividad de los hoteles.

En la hotelería ya se empiezan a ver algunas soluciones que se apoyan en la IA. En el caso de Perform iP, nuestro RMS, cuenta con un algoritmo que actualmente se apoya en IA y nos permite hacer un análisis mucho más complejo, tanto para el análisis micro (Pricing Diario) como macro (Dashboard), ambos aspectos son clave para la toma de decisiones de corto y mediano plazo.

En Tecnología, al principio era todo muy manual ya que los sistemas no estaban integrados y la tecnología disponible era muy cara.

Uno de los aspectos en donde hoy veo más desarrollo y con soluciones más a mano de los hoteleros son los **Chatbots**. Estos dan al hotel la posibilidad de responder Preguntas Frecuentes las 24 hs, pero además pueden ser clave para otras funciones tales como el aumento de la venta directa a partir de la generación de Leads y una mayor conversión de los mismos.

Lo último que vi vinculado a la IA y que nosotros no trabajamos, tiene que ver con la gestión de la **Reputación On line**. Las empresas orientadas a la Reputación On line ya ofrecen soluciones que permiten dar respuestas “coherentes” a los distintos reviews de manera automática.

De manera complementaria al uso de las herramientas tecnológicas, ¿Dónde puede añadir valor un hotel para capturar la mejor tarifa de su segmento? ¿Llegamos a un mercado “cuasi perfecto” en el cual el precio lo define la dinámica de oferta y demanda?

Creo que el precio siempre está definido por la relación entre la oferta y la demanda, ahora, si uno hace bien la cosas a nivel comercial, entonces va a poder posicionarse como líder de su CompSet en ADR y seguramente en Revpar también. “Hacer bien las cosas a nivel comercial”, tiene que ver con llevar adelante una estrategia **Multicanal**. Si uno gestiona correctamente cada canal (Corporativo, T&T, ECommerce, Venta Directa, Grupos, etc), entonces podrá defender su tarifa y probablemente llevarla a niveles por arriba de su Set Competitivo.

Más allá de la Gestión Comercial, para lograr vender a tarifas por arriba de la de mis competidores, es fundamental tener una buena Reputación On line. **La Reputación es un reflejo sobre como el mercado percibe mi hotel por lo cual es clave trabajar en nuestro producto y servicios.** Para gestionar dicha Reputación, podemos apoyarnos en tecnología que nos permita gestionar de manera eficiente tanto nuestra reputación como el vínculo con nuestros clientes.

Dentro de IP Hoteles proveen tecnologías a la vez que prestan servicios de comercialización y management. ¿Cómo articulan en su propuesta de valor, la velocidad de cálculo y pronóstico de un algoritmo, con la opinión/recomendación de un profesional a un tomador de decisiones?

Perform iP, nuestro RMS, cuenta con un algoritmo que de manera automática procesa y analiza gran cantidad de datos sobre ocupación, demanda, competencia, etc. En función a este análisis, nos “recomienda” para cada día aquella tarifa que va a optimizar el ingreso del hotel. Perform iP “recomienda” pero es el Revenue Manager (la persona) quien termina de aceptar o no dicha recomendación. Perform iP es sólo una herramienta - muy útil - que le permite al Revenue Manager hacer un trabajo de calidad en menor cantidad de



La Reputación es un reflejo sobre como el mercado percibe mi hotel por lo cual es clave trabajar en nuestro producto y servicios. Para gestionar dicha Reputación, podemos apoyarnos en tecnología que nos permita gestionar de manera eficiente tanto nuestra reputación como el vínculo con nuestros clientes.



tiempo. Es importante resaltar que la gestión de Pricing es solo una parte del trabajo de un Revenue Manager. Hay muchas más cosas en las que debemos trabajar para gestionar el Canal On line de la mejor manera.

Nuestra venta es una venta “Consultiva” y vamos a recomendar a los hoteles lo que creamos que es mejor para su estructura en cada momento. Aquellos hoteles que cuentan en sus filas con un Revenue Manager capacitado le recomendaremos que implementen nuestro RMS en cambio a los que no cuentan con uno le recomendaremos el Outsourcing del Revenue Management.

Por último ¿En algún momento, piensan expandir sus servicios hacia la operación hotelera? ¿De qué manera?

Actualmente en iP Hoteles tenemos tres áreas de negocio:

- Tecnología.
- Revenue Management.
- Marketing.

Consideramos que **el crecimiento natural de iP Hoteles como empresa va por el lado de seguir generando soluciones que hagan de nuestros clientes Hoteles Rentables.** Principalmente porque incrementamos sus ventas en todos los canales, pero también por la reducción de costos a partir de la automatización de procesos.

Actualmente nuestra Propuesta de Valor tiene un impacto muy importante en los ingresos del hotel, principalmente en la **Venta Directa y la Venta On line.** Nuestro próximo paso busca el poder involucrarnos un escalón más en la comercialización de los hoteles, esto implica desarrollar una marca que traccione reservas por si misma a partir de Marketing de cadena, central de reservas, programa de Fidelidad y Equipo de Ventas (b2b).

Con esto, no solo vamos a llevar la Venta Directa de nuestros hoteles a otro nivel, sino que además vamos a desarrollar el canal Corporativo (quizás el canal más difícil de desarrollar para los hoteles chicos y medianos) y el Tour & Travel.



A black and white photograph of a modern hotel room. In the foreground, a bed with a dark headboard and white linens is visible. A laptop with several stickers is open on the bed. To the right, a white modern chair sits on a window ledge. A large window in the background offers a view of a city skyline. A white text box is overlaid in the center of the image.

Indicadores del mercado hotelero 4 y 5 *

Ranking de Cadenas Hoteleras

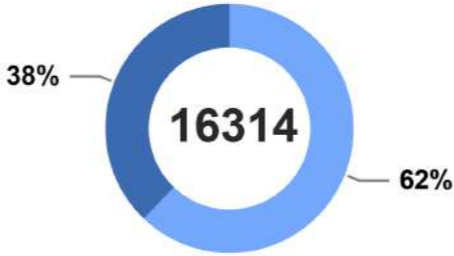
Localización



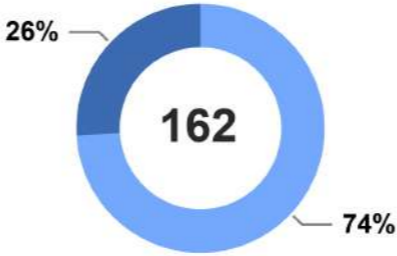
Ranking Grupos. Habitaciones



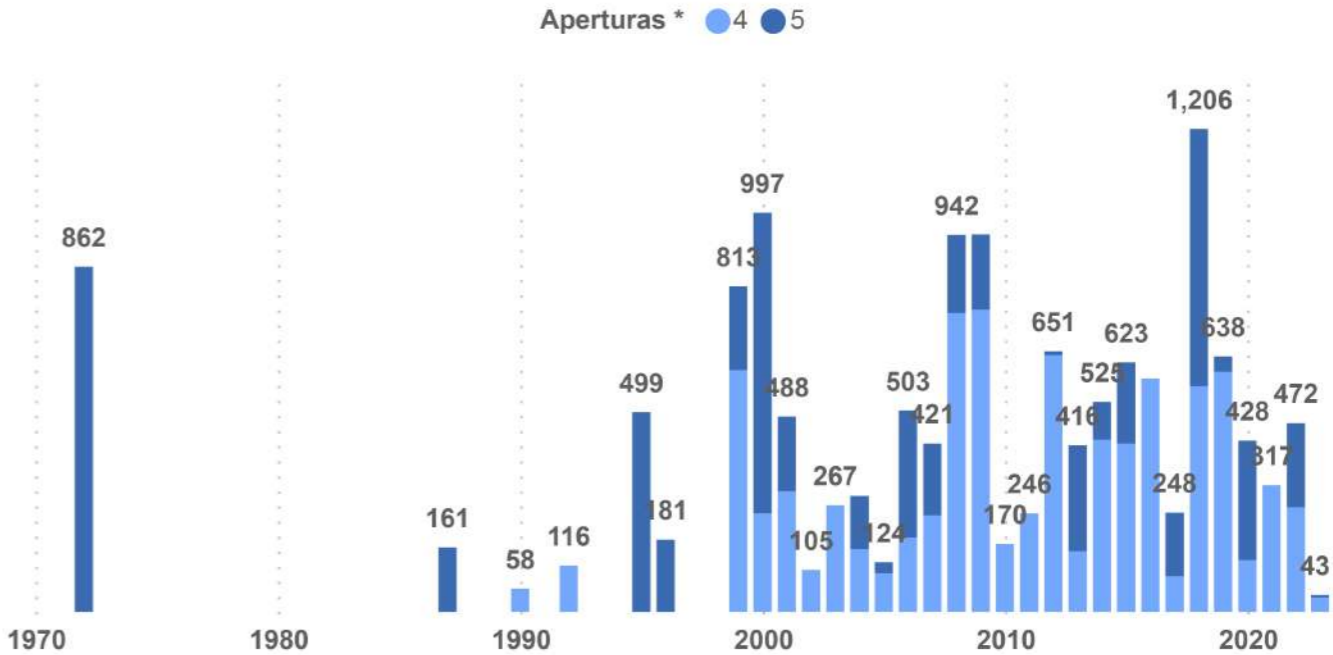
Habitaciones



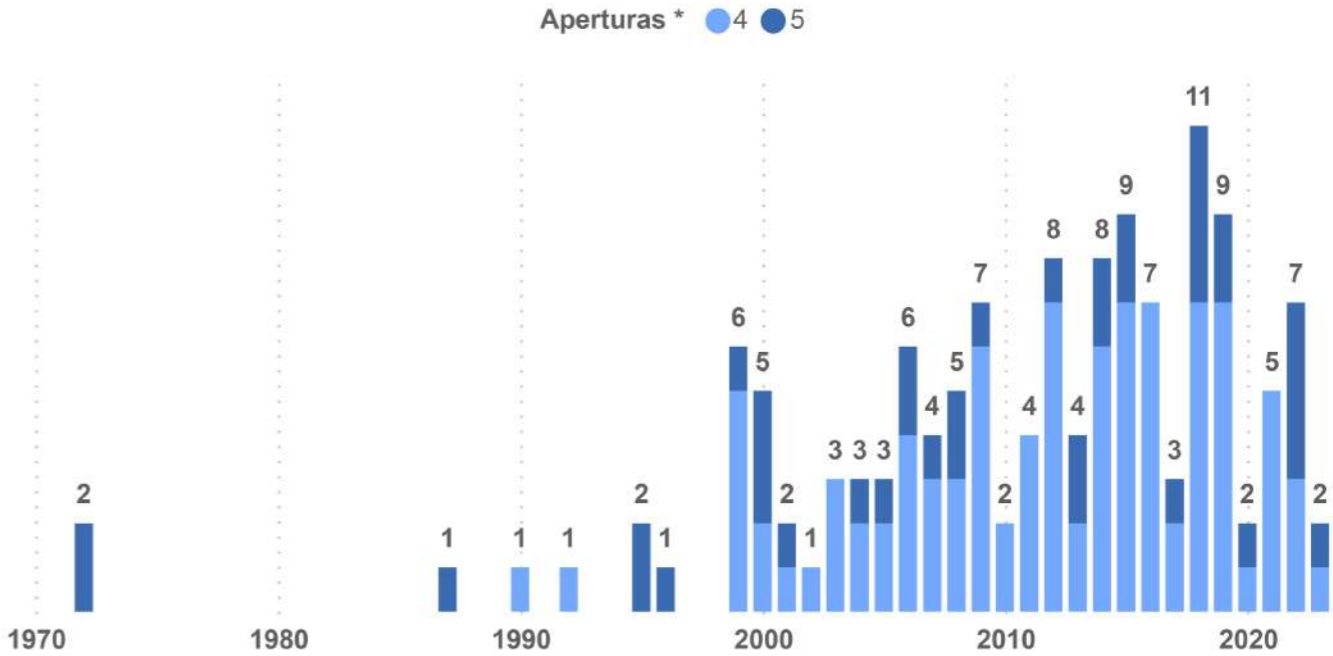
Hoteles



Evolución del Inventario. Habitaciones

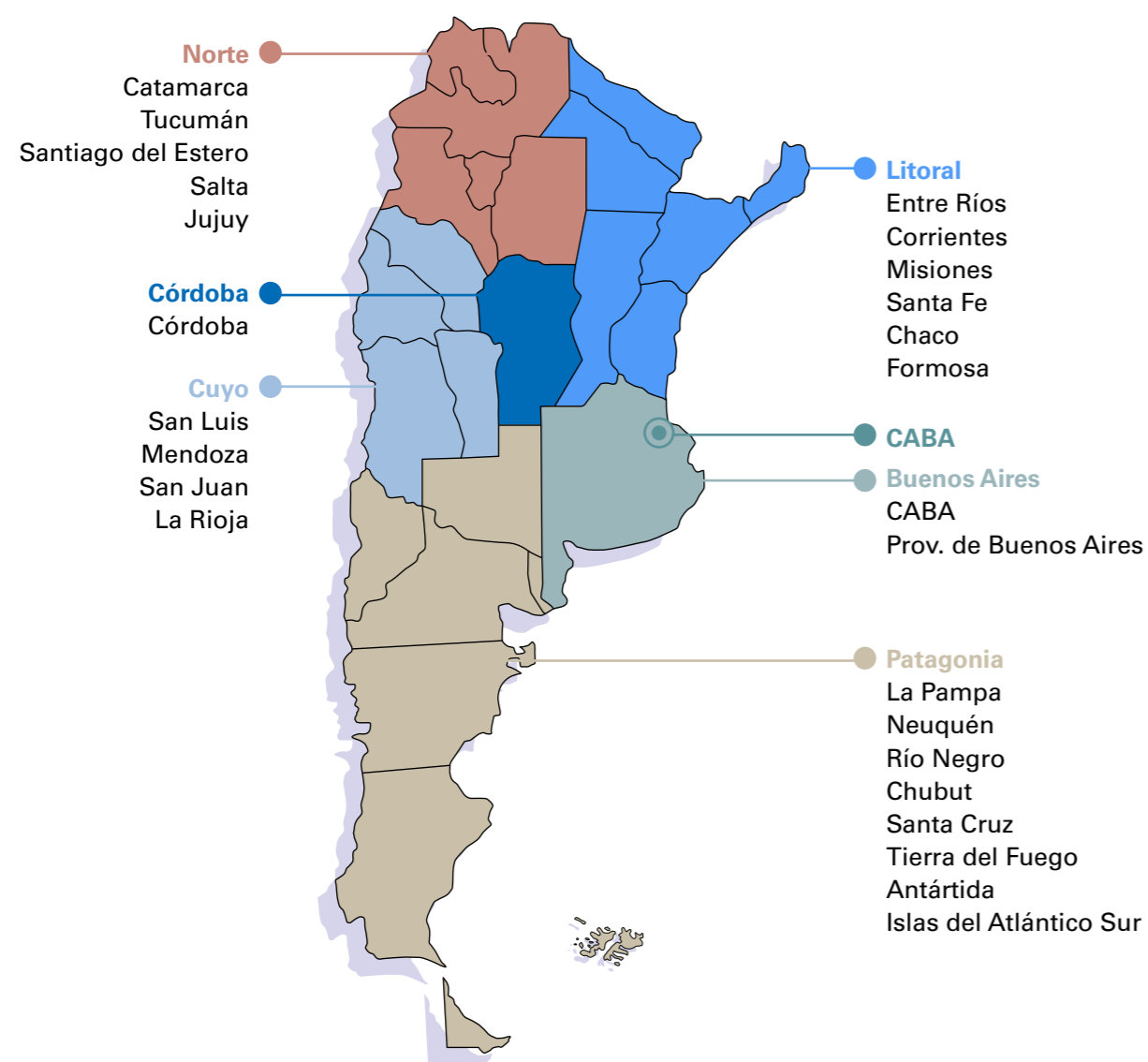


Evolución del Inventario. Hoteles



Regiones de la Oferta Hotelera

El mercado turístico argentino se divide en las siguientes 7 regiones, cada una de las cuales incluye un determinado número de provincias según se describe en la tabla que sigue a continuación:



Cuadro resumen con la distribución de establecimientos hoteleros, hoteles bajo la categoría 4 y 5* y bajo bandera de cadena nacional o internacional.

| Región | Total Hoteles | Hoteles 4 y 5 * | %/Total | Hoteles de Cadena | % Hoteles 4 y 5* |
|------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------------|------------------|
| Litoral | 295 | 77 | 26,1% | 17 | 22,1% |
| Córdoba | 381 | 24 | 6,3% | 22 | 91,7% |
| Cuyo | 334 | 42 | 12,6% | 8 | 19,0% |
| CABA | 308 | 103 | 33,4% | 54 | 52,4% |
| Buenos Aires | 334 | 39 | 11,7% | 30 | 76,9% |
| Norte | 362 | 48 | 13,3% | 16 | 33,3% |
| Patagonia | 430 | 91 | 21,2% | 25 | 27,5% |
| Argentina | 2444 | 424 | 17,3% | 172 | 40,6% |

Indicadores & Estructura de la Industria Hotelera

Estructura de la Industria hotelera con categorías 4 y 5*

En el mercado Latinoamericano en general, y en el argentino en particular, la oferta de establecimientos hoteleros de mayor categoría (4 y 5* según la clasificación tradicional) representan un 17,3% del total del inventario.

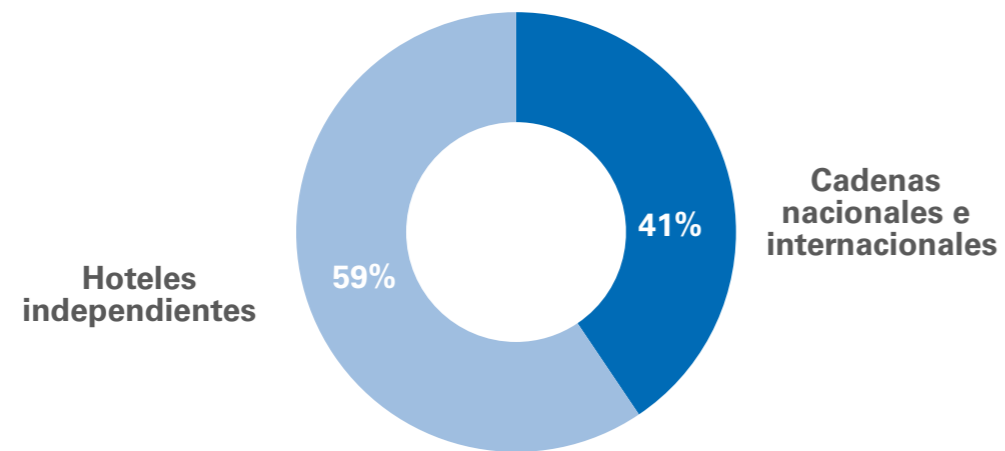
Indicadores 2T 2023

- De acuerdo con la última encuesta de ocupación hotelera (INDEC), al cierre del segundo trimestre de 2023, existen en Argentina un total de 2.444 establecimientos hoteleros, de los cuales 424 cuentan con la categoría de 4 y 5*; y a su vez, dentro de esta categoría, existen 172 hoteles que corresponden a cadenas hoteleras nacionales e internacionales, lo cual representa el 40,6% del inventario 4 y 5*.
- Por regiones, CABA cuenta con el mayor inventario de hoteles categoría 4 y 5*, alcanzando 100 hoteles, y en el extremo contrario se encuentra Córdoba con sólo 24.
- El inventario de hoteles 4 y 5 estrellas presentó una baja del 3,9% con respecto al trimestre anterior, Buenos Aires presentó el mayor cambio restando diez establecimientos.
- La mayor ocupación ocurrió en CABA con un 67,4%, al igual que el trimestre anterior.

Indicadores de la Oferta Hotelera

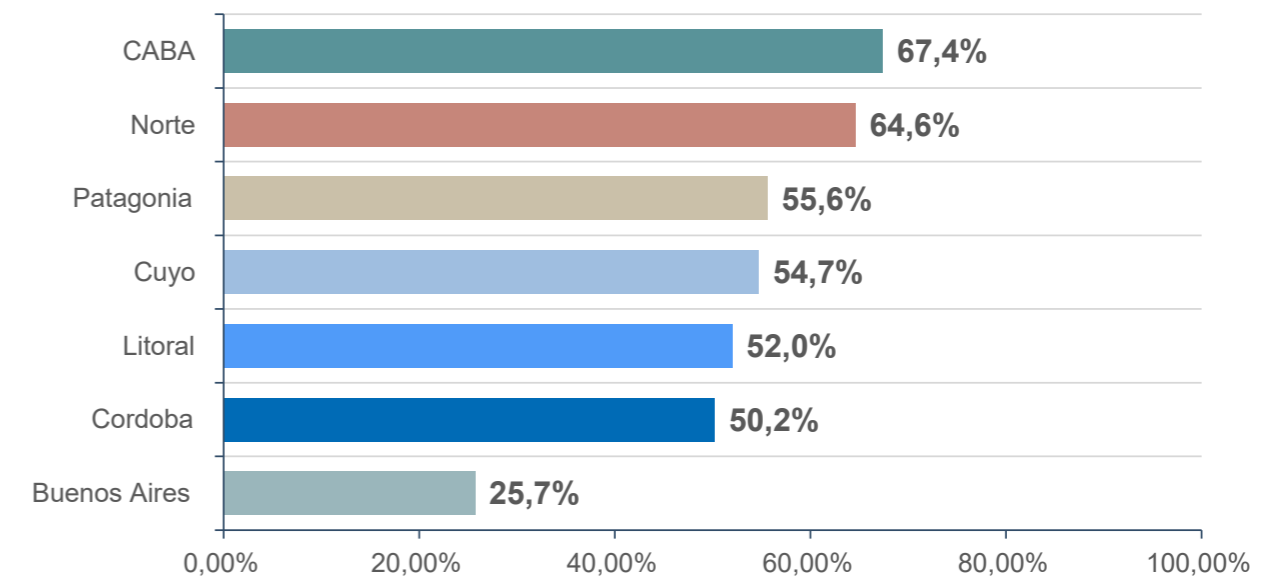
Fuente: EOH (INDEC)

Distribución del inventario: 424 hoteles

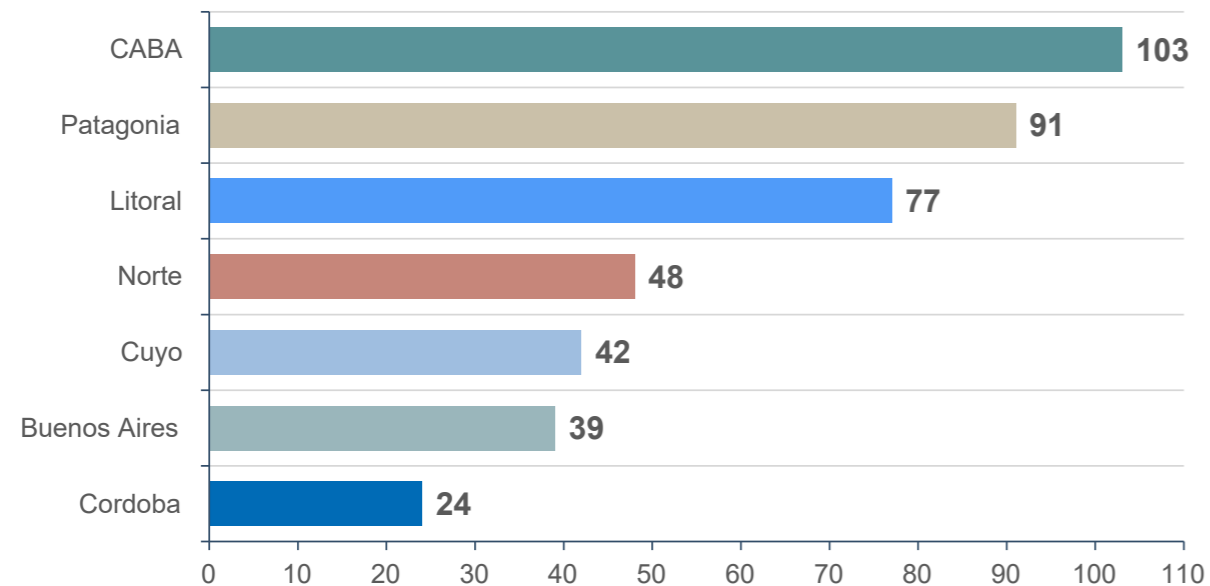


Hoteles 4 y 5 *

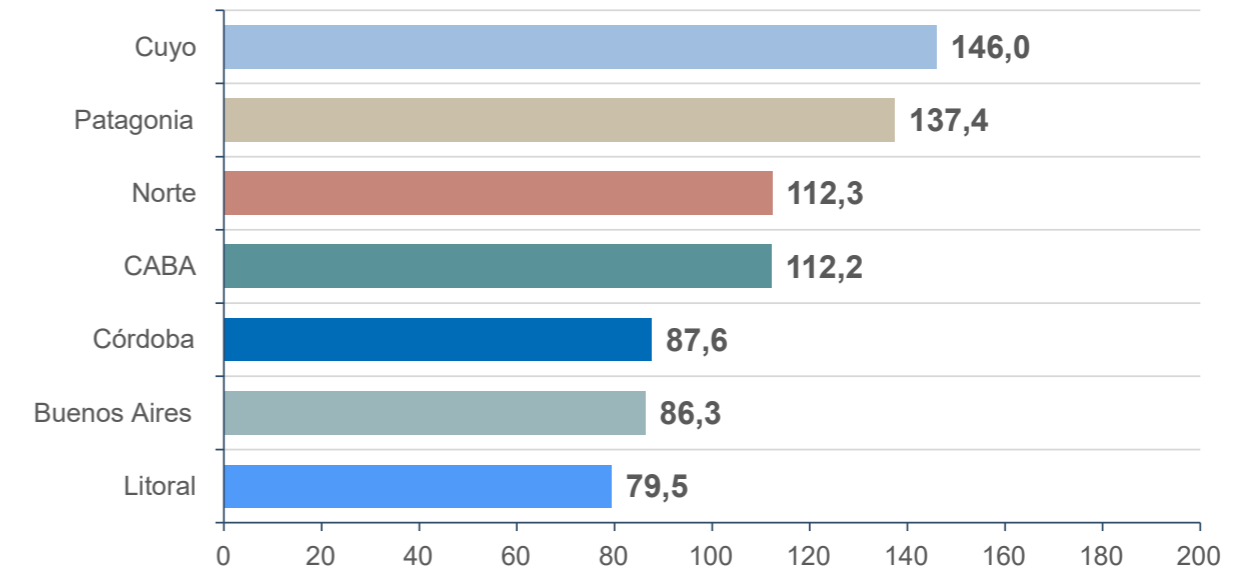
Ocupación por regiones



Inventario por regiones



Precio medio por habitación por regiones. (USD por habitación) (*)

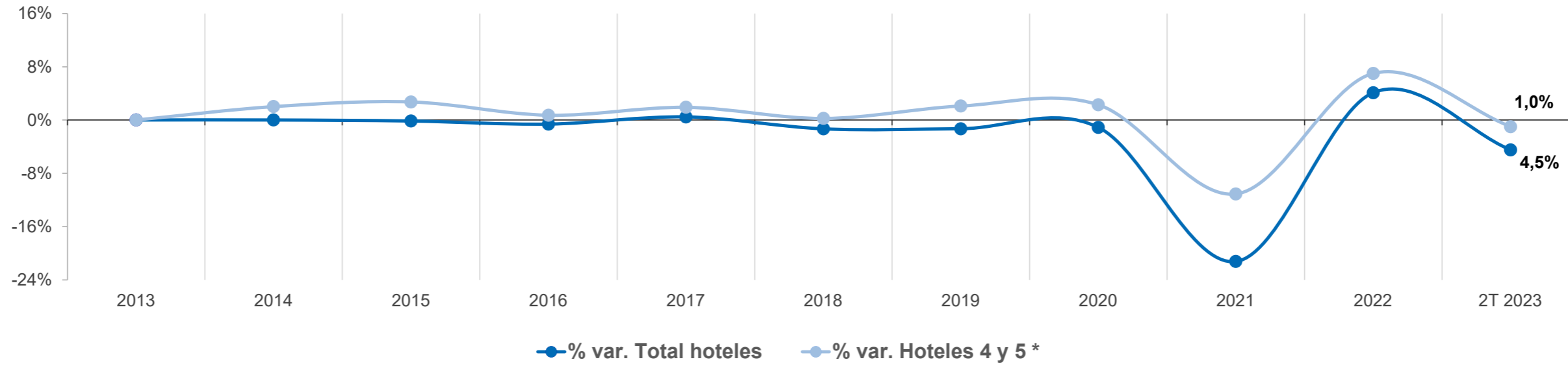


Evolución del Inventario. 2013-2023.

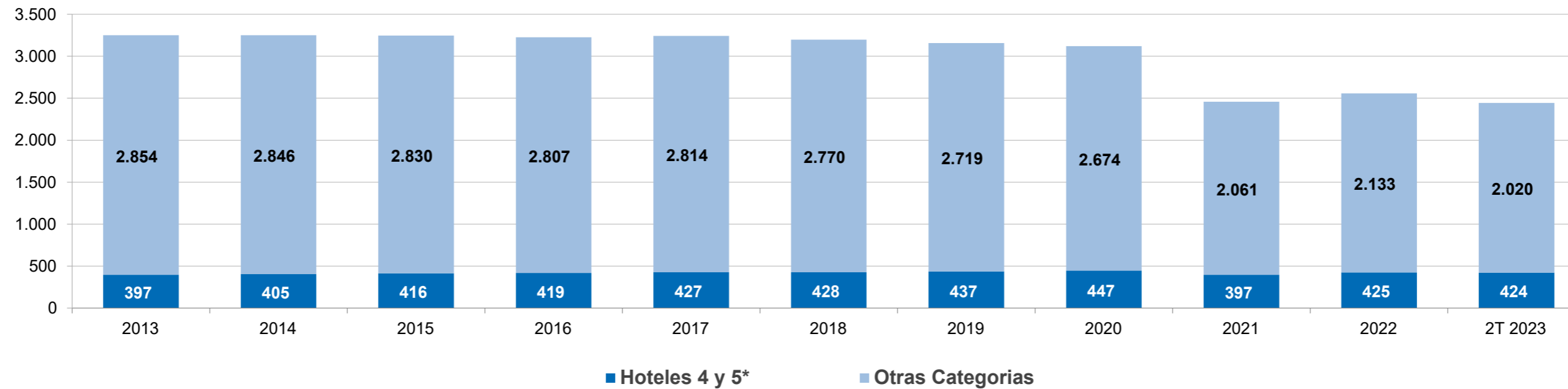
Total de establecimientos hoteleros y hoteles 4 y 5*

Fuente: EOH (INDEC)

Variación de establecimientos totales vs. hoteles 4 y 5 *



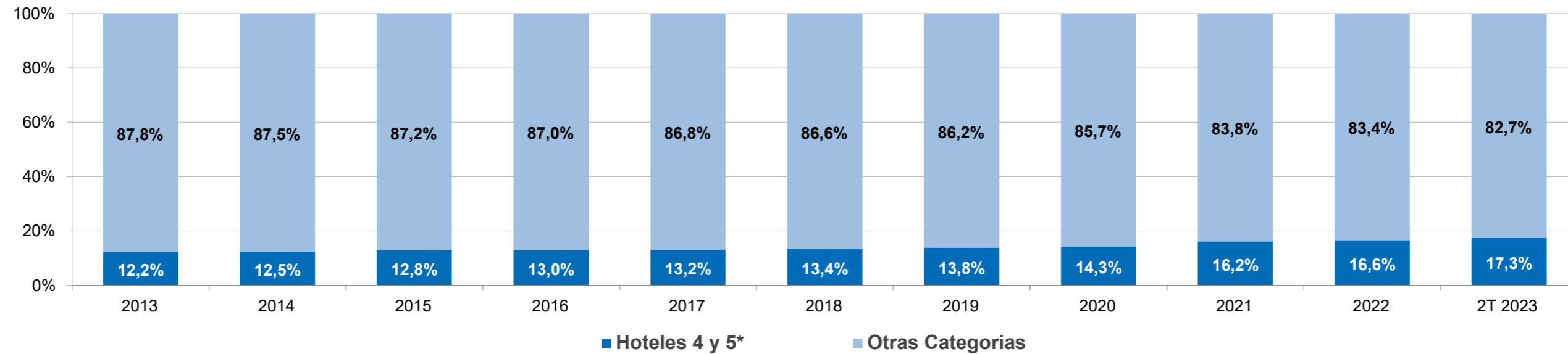
Evolución del inventario total de establecimientos hoteleros y hoteles 4 y 5 *



Evolución del Inventario. 2013-2023.

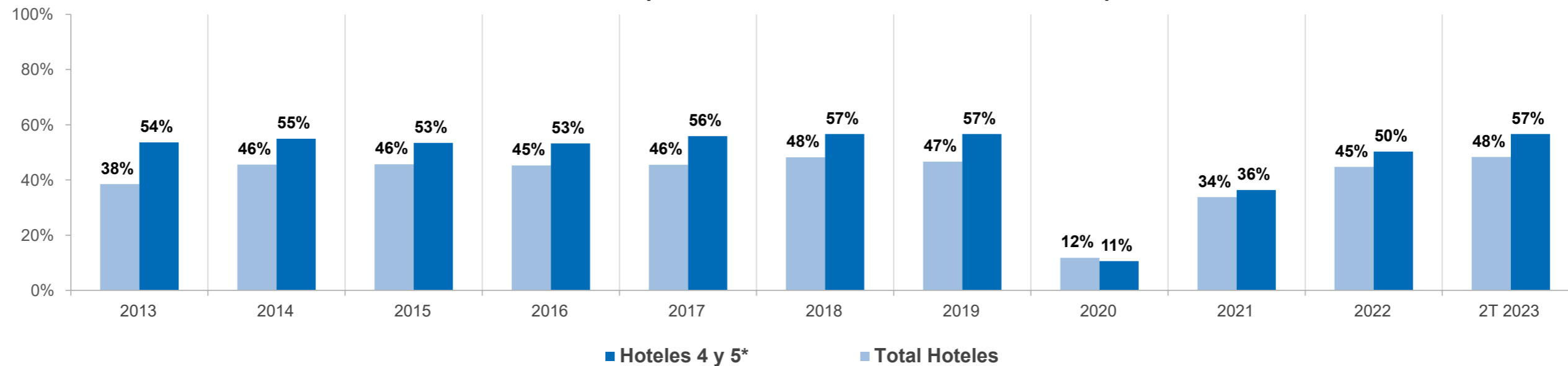
Fuente: EOH (INDEC)

Participación de hoteles 4 y 5* sobre el total de establecimientos



Performance. 2013-2023.

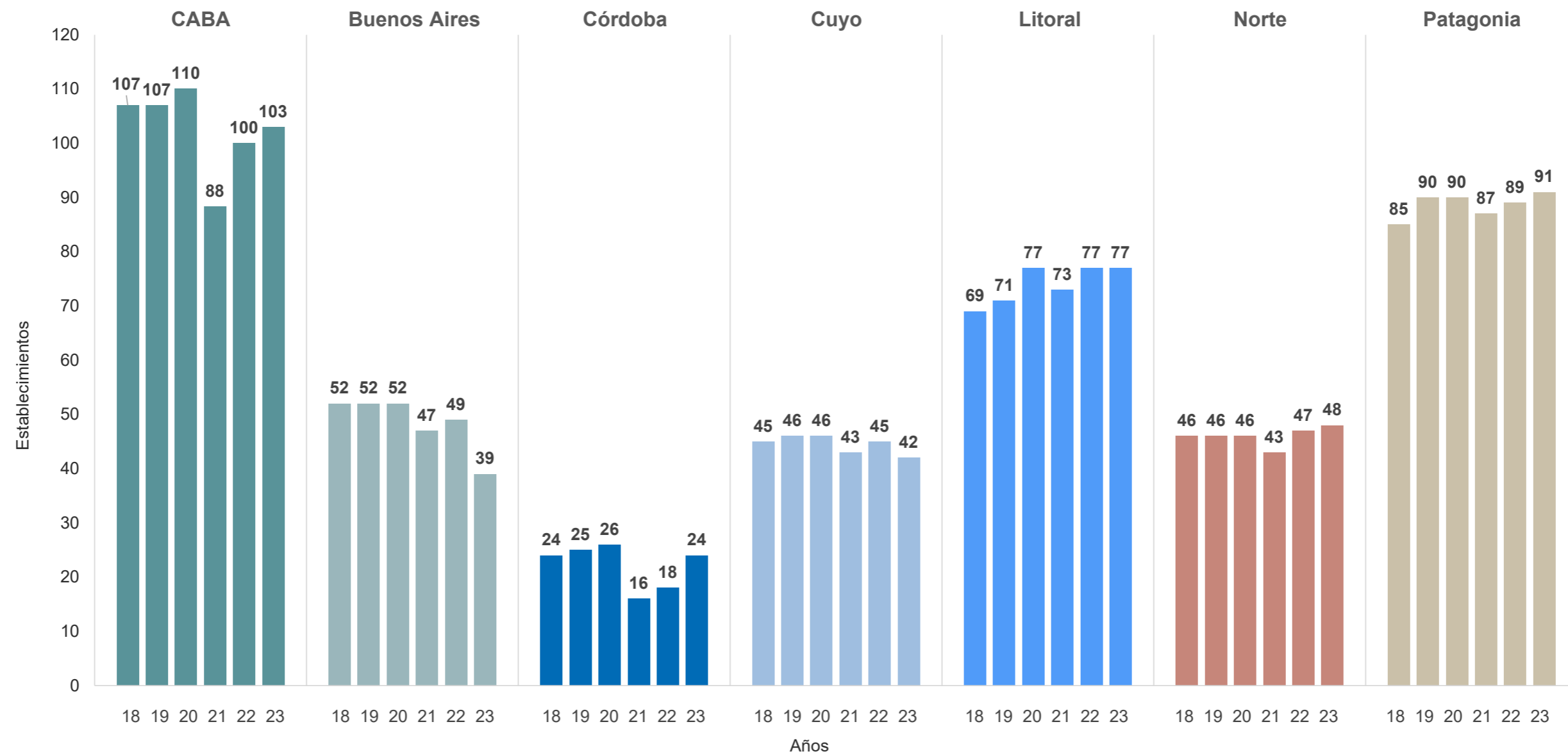
Evolución de la ocupación de establecimientos totales vs. hoteles 4 y 5*



Evolución del Inventario 4 y 5* por regiones.

Fuente: EOH (INDEC)

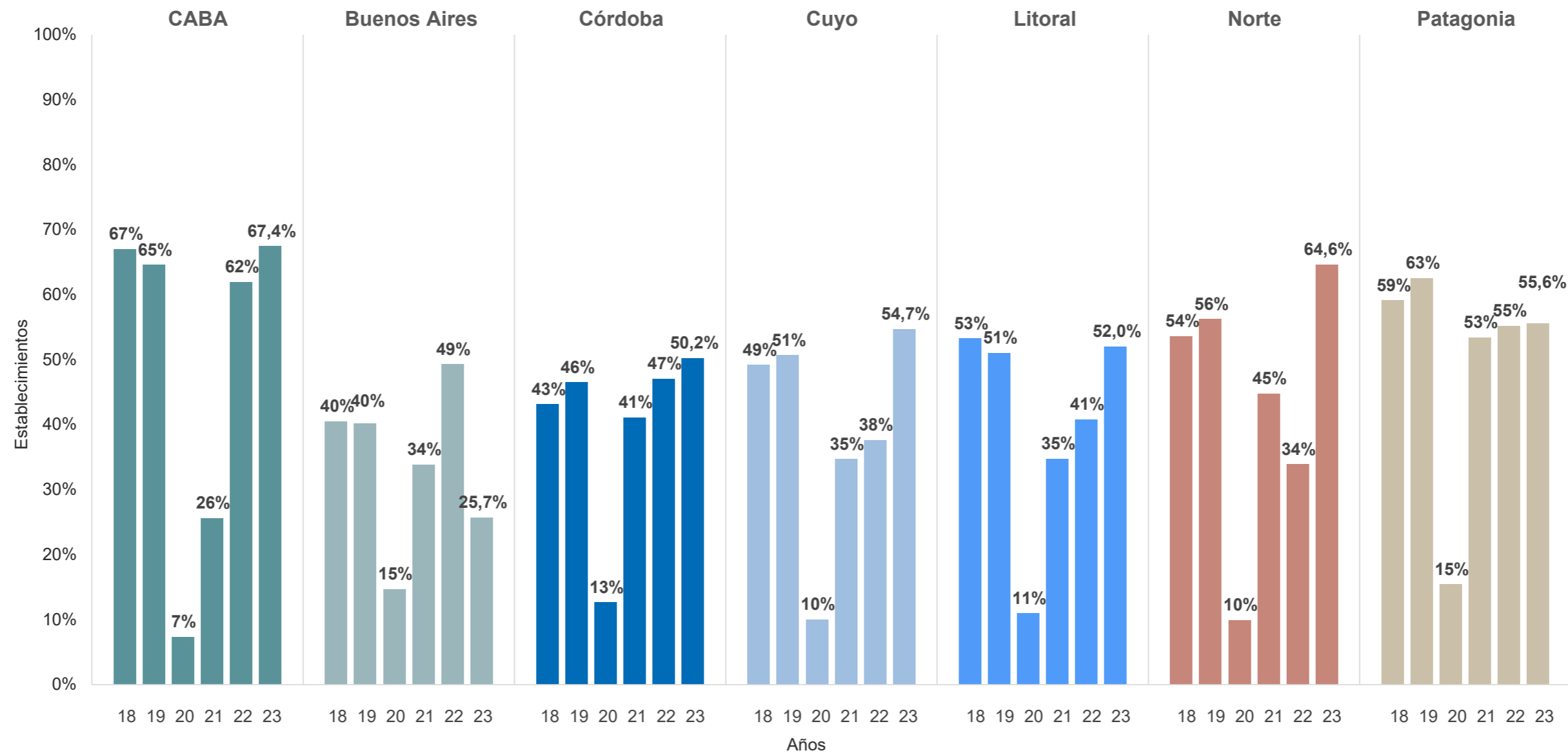
Evolución del inventario 4 y 5 * por regiones. 2018 - 2023



Inventario de Hoteles 4 y 5*

Fuente: EOH (INDEC)

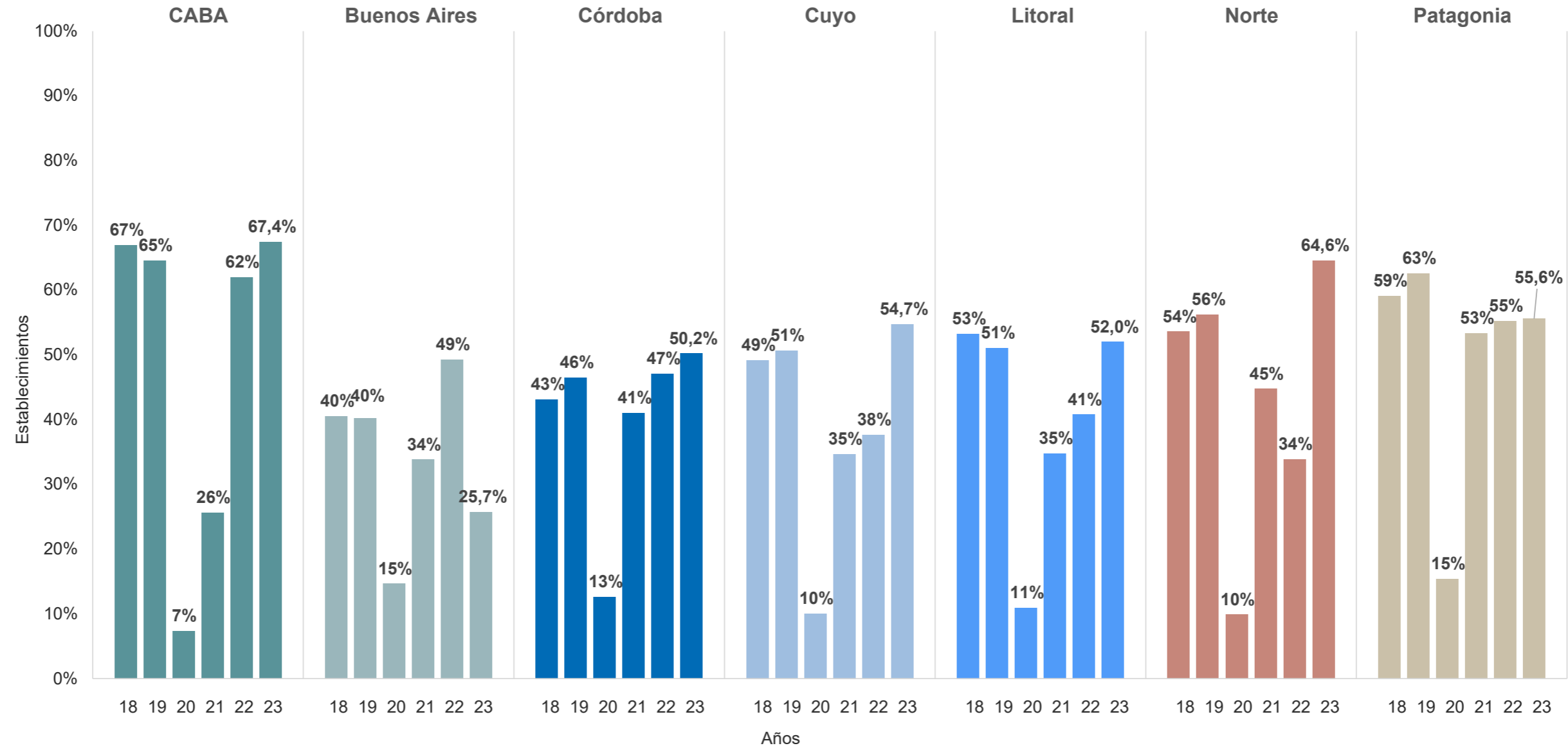
Evolución de la ocupación de hoteles 4 y 5 * por región



Evolución de precios medios. 2018 – 2023

Fuente: EOH (INDEC)

Evolución de precios medios por regiones (ADR). Hoteles 4 y 5 *



(*) Año 2020 sin información por emergencia sanitaria

(*) CABA: Debido a la falta de información dentro de fuentes oficiales para el 2021 y 2022, el precio de CABA se estimó a partir del comportamiento de los años 2019 y 2018

Servicios Newmark & The Innova Room



NEWMARK



Sobre Newmark

NEWMARK

Newmark es una empresa de servicios inmobiliarios, especializada en el Mercado Inmobiliario Corporativo. Desde 1929 tiene el objetivo y la misión de acompañar a sus clientes durante todo el proceso inmobiliario, con un enfoque guiado por un sentido estratégico y un pensamiento emprendedor, mirando hacia adelante, anticipándose a los cambios y ofreciendo ideas pioneras.

Con una plataforma integrada, busca brindar servicios interconectados y a la medida de cada tipo de clientes; acompañando desde propietarios a inquilinos, inversionistas a desarrolladores, y nuevas empresas en desarrollo hasta compañías líderes en sus mercados.

Aprovechando la inteligencia de la tecnología y de nuestros equipos, Newmark aporta ingenio a cada transacción y transparencia a cada relación. Pensamos más allá de inmuebles y líneas de servicio, brindamos una perspectiva global y un enfoque ágil. Proyectamos espacios y construimos soluciones, tenemos la visión para ver qué es lo que viene y tenemos la tenacidad para llegar primero.

Nuestros expertos acompañan y escuchan las necesidades de cada cliente y línea de negocios brindando la mejor solución integrada para su negocio. Combinamos la consultoría estratégica con la implementación práctica en orden de mejorar costos, aumentar eficiencia y el valor de sus inmuebles.

Sobre The Innova Room



The Innova Room, consultora estratégica boutique especializada en el sector turístico cuya misión es tender puentes entre el diseño y el negocio para lograr productos atractivos y rentables, presta servicios inversores, propietarios y operadores en los sectores de la hospitalidad y restauración.

Como asesores líderes en turismo y desarrollo inmobiliario, ayudamos a nuestros clientes a alinearse con las tendencias del mercado, evaluar sus fortalezas y debilidades, innovar en su negocio, calibrar sus inversiones, planificar el futuro y crear espacios donde desarrollar todo su potencial de negocio.

Nuestros proyectos abarcan desde fases tempranas del negocio (estudio de mercado, plan de viabilidad o conceptualización), hasta el reposicionamiento en el mercado de productos maduros o la gestión de proyectos en todas sus fases.

Abarcamos todos los segmentos, desde el luxury lifestyle a modelos budget altamente eficientes, pasando por innovadores desarrollos híbridos (residencias de estudiantes, coliving, etc).

Confían en nosotros: Radisson Hotel Group, NH Hotel Group, TESTA Residencial, VP Hoteles, Beer & Food (ahora Avanza Food) y Kimpton Boutique Hotels & Restaurants, entre otros. Más de 350 proyectos hoteleros nos avalan.



NORTE AMERICA

Canada
Estados Unidos

LATINOAMERICA

Argentina
Brasil
Chile
Colombia
Costa Rica
Mexico
Panama
Perú
Puerto Rico

EUROPA

Alemania
Austria
Bélgica
España
Francia
Holanda
Irlanda
Italia
Polonia
Portugal
Reino Unido
República Checa
Rumania
Rusia
Suiza

ASIA-PACIFICO

Australia
Camboya
China
Corea del Sur
India
Indonesia
Japón
Malasia
Nueva Zelanda
Filipinas
Singapur
Taiwan
Tailandia

AFRICA

Botswana
Kenya
Malawi
Nigeria
Sudáfrica
Tanzania
Uganda
Zambia
Zimbawe

ORIENTE MEDIO

Arabia Saudita
Emiratos Árabes

Para mayor información:

Buenos Aires

Maipú 1300, 6º Piso
Buenos Aires, C1006ACT
Argentina
t +54-11-4311-9500
nmrk.com.ar

Fernando Novoa Uriarte

Socio & Director
t +54 11 4311 9500
m +54 9 11 6876 2687
fnovoa@ngbacre.com.ar

Karina Longo

Gerente de Research,
Valuaciones
& Data Analytics
t +54 11 4311 9500
klongo@ngbacre.com.ar

Francisco Gutiérrez de Arrechea

CoFunder & Partner
The Innova Room
t 011 15-4526-4883
room.francisco@theinnovaroom.com