

# RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN

-RAI-

## ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGEMENT DE HOTELES ESTELAR EN LA SITUACION ACTUAL DE BOGOTA\*

---

GUERRERO, Jefferson; ROJAS, Maria del Pilar\*\*

### PALABRAS CLAVE

Establecimiento Hotelero, Estrategia, Segmentación, Distribución, Precio, *Revenue Management*.

### DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo analizar la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en la situación actual de Bogotá. Como variables para el estudio de la estrategia se tomaron variables como segmentación, canales de distribución y precio. Se tomó como muestra los Gerentes Generales de los Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá para obtener información sobre las variables anteriormente descritas. Se realizó una herramienta de diagnóstico DOFA para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actual estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar para proceder a generar mecanismos de optimización o recomendaciones que permitan mejorar el indicador de RevPar de Hoteles Estelar en Bogotá.

### FUENTES

Se consultaron un total de 35 referencias bibliográficas distribuidas así: 12 libros, 5 artículos; 15 autores corporativos y 3 tesis (dos de la Universidad Nueva Granada y una de la Universidad de les Illes, Palma Sola, España.)

### CONTENIDO

La palabra *revenue management* significa en español “gestión del ingreso”. El objetivo principal de la investigación es analizar la estrategia de *revenue management* adoptada por la cadena de

Hoteles Estelar en el contexto actual de la ciudad de Bogotá, dentro de los objetivos específicos están identificar el comportamiento del mercado hotelero en la ciudad de Bogotá, diagnosticar la estrategia de Hoteles Estelar a luz de segmentación, canales de distribución y precio y por último determinar mecanismos de optimización de ingresos de Hoteles Estelar en Bogotá. El marco teórico de la investigación comienza con los antecedentes de la técnica del *yield Management* en la industria aérea, la evolución del concepto a *revenue management* en el sector hotelero, se describen las características de la aplicabilidad del mismo en las empresas de servicios. Se mencionan los principales autores del concepto de *revenue management* tomando como referente estudio el concepto de Kimes, 2004 (citado por de la Rica & Oteo, 2016) donde explica la extensión del *yield management* como” la aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (p. 300). A partir de este concepto se cimienta la investigación tomando tres variables principales como son el producto que se va a vender, que para el propósito de esta investigación son los Hoteles Estelar con sus líneas de producto Prime, Superior, Apartamentos y Esencial. A quien se va vender tomando lo principales nichos de mercado como son el segmento corporativo y el segmento de turismo, el precio que se va a vender partiendo de la tarifa de alojamiento que ofrecida para cada línea de producto y finalmente dónde se va a vender tomando partiendo de los canales de distribución que se encuentran en la industria hotelera. De la misma forma los elementos de la definición de Kimes (2004), coinciden con tres de

los elementos de la mezcla de marketing: producto, precio y punto de partida o canales de distribución. Dentro de las definiciones abordadas en el marco teórico están las variables de establecimiento hoteleros, estrategia, segmentación, canales de distribución y precio.

## METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptiva, ya que de acuerdo a Arias (1999), consiste en la caracterización de un hecho o fenómeno en la cual se miden de forma independiente variables que para este proyecto de investigación son segmentación, canales de distribución y precio. El enfoque de la investigación es mixta es decir cuantitativa y cualitativa. En cuanto al enfoque cualitativo el instrumento utilizado es la encuesta y se aplicó a los Gerentes Generales de los Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá y como instrumento cuantitativo se realizó el diagnóstico DOFA de la estrategia en los hoteles de Bogotá. El diseño de la investigación es de campo porque se obtuvo información real de datos primarios de los Gerentes Generales de Hoteles Estelar y de la Gerencia de *Revenue Management* Y por último el de muestreo es intencional, Arias (1999) lo define como “selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador” (pág. 24).

## CONCLUSIONES

La investigación permitió hacer un análisis de la estrategia de *revenue management* en Hoteles Estelar, encontrando que en el contexto de la ciudad de Bogotá, los resultados de la investigación se puedan generalizar en los demás hoteles de la cadena a nivel nacional. La estrategia es acertada, puesto que tiene en cuenta las variables de mercado, se halló claridad de la segmentación del mismo y existen estrategias claras de distribución y precio. Sin embargo, estas variables tienen oportunidad de mejora, que de perfeccionarse ayudaría en el crecimiento y reconocimiento de la cadena.

Se identifican que los segmentos de mercado de los hoteles Estelar en Bogotá son el corporativo y el turismo. El ingreso de reservas del segmento corporativo se realiza a través de la central de reservas, este es el canal que mayor participación en ventas de alojamiento y es el segundo canal menos costoso en intermediación. El ingreso de reservas del segmento de turismo se realiza a través

de la OTA's, el cual es el segundo canal en participación en ventas de alojamiento y es el canal más costoso en intermediación.

La página web es considerada como el canal de ventas menos costoso porque no genera gastos de intermediación, sin embargo es el canal con menos clientes. En este canal existe una oportunidad para incrementar reservas si se generan un plan de incentivos a los huéspedes.

En segmentación, existe dependencia de los grupos del nicho corporativo para incrementar ocupación. Está la oportunidad de crecimiento en el segmento MICE impulsada por el Centro Convenciones Ágora. De la misma forma hay posibilidad de atraer nuevos nichos de mercados que son tendencia a nivel mundial.

En distribución, hay una fuerte presencia a nivel nacional a través de la venta directa y la venta online. La cadena cuenta con alianzas locales estratégicas con agencias de viajes. Sin embargo, la presencia del segmento corporativo internacional es baja por no contar contratos con consorcias para la distribución a través de los GDS, lo que es una amenaza para Hoteles Estelar, debido a que las Cadenas Internacionales tienen convenios para distribuir a través de este canal.

En la variable de precios, la estrategia está condicionada por la demanda del mercado local que normalmente solicita tarifas bajas. Si se refuerza la distribución hacia el mercado internacional se incrementarían los ingresos por efecto de la tasa cambiaria y por ende se fortalecería la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar S.A.

Los mecanismos de optimización desarrollados sugieren a Hoteles Estelar fortalecer principalmente la variable tecnológica, teniendo en cuenta que es un elemento importante para el desarrollo de la gestión operacional y estratégico de la cadena.

En el contexto de la situación actual, surge la necesidad que una cadena hotelera nacional como Hoteles Estelar S.A. se mantenga competitiva y vigente frente a la estrategia de *revenue management* que traen las cadenas hoteleras internacionales en variables de segmentación, canales de distribución y precio.

**ANEXOS**

La investigación incluye 4 anexos: el primero, Mapa de los Hoteles Estela en Bogotá, el segundo el cronograma de investigación, el tercero

recursos de la investigación y el cuarto: la encuesta.

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGEMENT DE HOTELES  
ESTELAR EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE BOGOTÁ**

**MARÍA DEL PILAR ROJAS MEDINA**

**JEFFERSON GUERRERO**

**ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING ESTRATÉGICO PARA HOTELERÍA Y TURISMO**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC**

**BOGOTÁ, D.C., 2018**

**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGEMENT DE HOTELES  
ESTELAR EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE BOGOTÁ**

**MARÍA DEL PILAR ROJAS MEDINA**

**JEFFERSON GUERRERO**

**Trabajo de investigación para optar por el título de:  
Especialistas en marketing estratégico para hotelería y turismo**

**WILSON FERNANDO DONATO PADILLA**

**Tutor**

**ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING ESTRATÉGICO PARA HOTELERÍA Y TURISMO**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC**

**BOGOTÁ, D.C., 2018**

## Contenido

Introducción .....	10
Planteamiento del Problema.....	12
Formulación del Problema .....	14
Objetivos de la Investigación .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos Específicos .....	15
Justificación de la Investigación .....	16
Marco Teórico .....	19
Aplicabilidad del <i>Revenue Management</i> .....	20
Conceptualización de <i>Revenue Management</i> .....	22
Segmentos de Mercado .....	24
Canales de Distribución .....	26
Precio.....	28
Marco Conceptual .....	30
Establecimiento Hotelero .....	30
Distribución.....	30
Estrategia.....	31
Segmentación .....	32

Revenue Management .....	32
Marco Legal .....	33
Constitución Política de Colombia de 1991 .....	33
Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo.....	33
Normas Técnicas Sectoriales .....	35
Decreto 2649 de 1993. Nivel Nacional .....	35
Aporte de la normatividad a la investigación.....	35
Marco Espacial.....	37
Marco Metodológico .....	39
Enfoque de la Investigación .....	39
Nivel de investigación.....	40
Diseño de Investigación .....	40
Población.....	41
Muestra.....	41
Tipo de muestreo.....	41
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	41
Desarrollo de la Investigación.....	43
Caracterización de la Ciudad de Bogotá .....	43
<b>Origen.....</b>	<b>44</b>

<b>Motivación</b> .....	<b>45</b>
<b>Alojamiento</b> .....	<b>46</b>
Diagnóstico de la Estrategia de <i>Revenue Management</i> de Hoteles Estelar .....	49
Matriz DOFA .....	49
<b>Debilidades</b> .....	<b>49</b>
<b>Oportunidades</b> .....	<b>51</b>
<b>Fortalezas</b> .....	<b>52</b>
<b>Amenazas</b> .....	<b>53</b>
Análisis de la encuesta .....	55
<b>Mecanismos para la Optimización</b> .....	<b>67</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>70</b>
Referencias .....	72
Apéndice A. Hoteles Estelar en Bogotá.....	76
Apéndice B. Cronograma de la investigación.....	77
Apéndice C. Recursos de la Investigación.....	78
Apéndice D. Encuesta .....	81

## Índice de Tablas y Figuras

Figura 1. Lugar de origen de turistas nacionales en Bogotá.....	45
Figura 2. Lugar de origen de turistas nacionales en Bogotá.....	46
Figura 3. Motivaciones no residentes nacionales e internacionales 2017.....	47
Figura 4. Importancia del <i>revenue management</i> .....	55
Figura 5. Participación de Segmentos.....	56
Figura 6. Estrategia de precios frente a la competencia. ....	57
Figura 7 Incremento tarifario.....	58
Figura 8. Factores de fijación tarifaria.....	59
Figura 9. Aumento en los costos de reservas por canales. ....	60
Figura 10. Porcentaje de aumento en costos de reservas. ....	61
Figura 11. Participación de canales. ....	62
Figura 12. Costos por canal.....	63
Figura 13. Cantidad de clientes por canal .....	64
Figura 14. Participación de canales .....	65
Figura 15. Afectación de los costos de intermediación.....	66

## Introducción

La presente investigación se refiere al concepto de *revenue management* o “gestión de ingreso” que se puede definir como” la aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (Kimes, 2004, citado por de la Rica & Oteo, 2016 p.300), desarrollado a través de la visión estratégica en el sector hotelero.

La causa principal de la investigación, está generada por el crecimiento de la oferta del sector en Colombia durante los últimos diez años, causado por la competitividad del país y por estímulos tributarios generados por el Gobierno. Para analizar este tema, es necesario tener en cuenta, que el número de visitantes a Colombia se ha incrementado, sin embargo el porcentaje de ocupación hotelera no ha crecido en la misma proporción. Por otra parte, los hábitos de compra de los usuarios de los hoteles han cambiado y las tecnologías de la información les permiten acceder en tiempo real a las diferentes alternativas de compra, haciendo que el precio se convierta en uno de los factores decisores más importantes.

Esta investigación se realizó por el interés de analizar la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en la situación actual de Bogotá, buscando factores significativos de mejora continua, que aporten a esta cadena hotelera colombiana una estrategia diferencial que traiga como consecuencia mejores ingresos y sostenibilidad en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una caracterización del sector hotelero de Bogotá, se diagnosticó la estrategia de Hoteles Estelar en Bogotá a través de una encuesta realizada a los Gerentes Generales de los hoteles y un DOFA teniendo en cuenta la segmentación del mercado y tomando tres de las variables de la mezcla del marketing: producto, canales de distribución y precio.

Finalmente, se concluye que el *revenue management* es un elemento importante dentro de la estrategia corporativa, se identifican los nichos de mercado de los hoteles en Bogotá, la estrategia de precios y los principales canales de distribución. Los investigadores determinan mecanismos de optimización de la estrategia de *revenue management* encaminada a mejorar el indicador de RevPar, el cual mide el ingreso por habitación disponible.

## Planteamiento del Problema

En los últimos años el sector hotelero, ha tenido un crecimiento en términos de oferta que se ha visto reflejado en su aporte al producto interno bruto (PIB). Según el DANE<sup>1</sup> en el año 2017 su aporte fue 2,91%, lo que evidencia la relevancia de la hotelería en el panorama económico mundial. Sin embargo, este aumento de establecimientos hoteleros se traduce en una sobreoferta de camas disponibles - cifras de la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO muestran que en el periodo 2007 – 2017 hubo un ingreso al mercado nacional de 43.190 habitaciones. En cuanto a establecimientos de alojamiento y hospedaje la cifra del 2007 era de 4.521 pasando al 2017 a 16.427, es decir un incremento del 263%.

Lo anterior, se ha dado como consecuencia de la mejora en términos de entorno de negocios y apertura internacional que ha tenido el país, demostrado en la mejor posición ocupada en el índice de competitividad de viajes y turismo (pasó del puesto 68 en 2015 al 62 al 2017) y por otro lado, dada la reglamentación del decreto 2755 del 2003 el cual establece en sus artículos 4 – 7 la exención de renta para servicios hoteleros prestados en hoteles - nuevos o remodelados (Ministerio del Interior y de Justicia, Et Al, 2003).

Por otro lado, las tecnologías de la información y la comunicación han cambiado las dinámicas de oferta y demanda. En cuanto a los consumidores de servicios hoteleros el empoderamiento que les ha brindado la tecnología les permite contar con información en tiempo

---

<sup>1</sup> Departamento Administrativo Nacional de Estadística

real, herramientas para comparar diferentes distribuidores y precios, opciones de canales de compra, y comunicación directa con los proveedores.

Asimismo, los oferentes del sector han aprovechado las nuevas tecnologías para la optimización en la distribución de sus servicios en segmentos de mercado que tengan más impacto en las ventas, dado que el sector hotelero se encuentra viviendo en una fuerte competencia ocasionada por el ingreso de cadenas internacionales que se encuentran en la búsqueda de captar nuevos clientes, ofreciendo como su principal estrategia precios bajos y en consecuencia, el mercado sea más volátil y se haga difícil mantener relaciones rentables y sostenibles con los clientes.

Por lo anterior, la exposición en diferentes OTA's garantiza que más viajeros alrededor del mundo tengan acceso directo a los hoteles, al igual que los GDS, utilizados a través de las agencias de viajes. Pero si bien, la diversificación de canales de distribución genera aumento en la ocupación para la gestión de *revenue management*, también causan gastos de intermediación que oscilan entre el 16 y el 30%.

Una vez identificadas las situaciones problemáticas la presente investigación busca realizar un análisis de la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar, contextualizado en el mercado hotelero capitalino.

## **Formulación del Problema**

¿Qué tan acertada es la estrategia de *revenue management* aplicada por Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá?

### **Sub preguntas**

¿Cuál es la situación actual del mercado hotelero en la ciudad de Bogotá?

¿Cuáles son los segmentos de mercado de mayor impacto y los canales más eficientes de Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá?

¿Qué estrategias se pueden desarrollar para optimizar los ingresos los Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la estrategia de *revenue management* adoptada por la cadena de Hoteles Estelar en el contexto actual de la oferta de la ciudad de Bogotá.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el comportamiento del mercado hotelero en la ciudad de Bogotá.
- Diagnosticar la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar a luz de la segmentación, canales de distribución y precio.
- Determinar mecanismos para la optimización de ingresos de Hoteles Estelar en Bogotá.

## Justificación de la Investigación

En los últimos años el fortalecimiento del sector turístico colombiano ha sido evidente, tal como lo demuestran las cifras de la Aeronáutica Civil de Colombia en el informe de estadísticas de CITUR<sup>2</sup> reflejan que la llegada a Colombia de pasajeros aéreos internacionales en vuelos regulares fue en el año 2007 de 2.442.197 y en el 2017 llegó a 6.123.921, es decir que tuvo un incremento del 151%. De igual manera, la llegada de pasajeros aéreos nacionales en vuelos regulares en el 2007 fue de 8.762.807 y en 2017 la cifra llegó a 22.421.060, que representa un incremento del 156%. En cuanto a las cifras de la ciudad de Bogotá para el año 2017 la llegada de pasajeros internacionales fueron 4.078.369 que representa el 67% del total nacional y los pasajeros aéreos en vuelos nacionales para Bogotá en el 2017 fueron 8.180.311 que representa el 36% del total nacional (CITUR, 2017).

Considerando que los motivos de viajes representan el propósito del mismo y de acuerdo al Boletín Mensual del Ministerio de Comercio Industria y Turismo con base en las cifras del DANE la participación de los motivos de viaje de los pasajeros en el año 2017 fue: Negocios 46%, Ocio 41% Convención 6%, Salud 1%, Otros 6% (MINCIT, 2017).

En el caso de Bogotá, se han identificado dos segmentos principales para el sector hotelero: corporativo y vacacional. Estos, se distribuyen a través de los canales de venta: directos, como son la página web y la Central de Reservas y/o el sistema de gestión propio PMS<sup>3</sup>. Asimismo, encontramos los canales de distribución indirectos como las OTA's (Online Travel Agency), las agencias mayoristas y los GDS (Global Distribution System).

---

<sup>2</sup> Centro de Información Turística de Colombia

<sup>3</sup> Property Management System

Dada esta dinámica, en el sector hotelero una de las estrategias que actualmente se maneja para realizar una correcta gestión de ingresos es el *revenue management* o *yield management*, el cual es:

El *yield management* y el *revenue management* son sistemas de gestión basados en análisis de datos y en la realización de previsiones sobre el comportamiento de la demanda para ajustar los precios permanentemente con el objetivo de maximizar los beneficios.

Lo que se pretende es vender cada producto o servicio turístico al cliente que está dispuesto a pagar el máximo posible por él en cada momento. En otras palabras se trata de ofrecer el producto o servicio al cliente correcto, en el momento adecuado, a un precio correcto, para la fecha correcta a través del canal de distribución adecuado. (Ojeda & Mármol, 2016 p.81-82)

Teniendo en cuenta, que las tendencias actuales de compra en la hotelería han cambiado, se hace necesario conocerlas y analizarlas. Para así, desarrollar estrategias efectivas y rentables para los establecimientos hoteleros, con un mayor énfasis en los canales de distribución, debido a que constituyen la vía de captación de clientes del sector. Es así, que la distribución se convierte en un medio de comunicación de marketing y una herramienta tecnológica y su costo se ve reflejado en los gastos de mercadeo lo que lleva a los hoteles a escoger los canales más óptimos para permanecer competitivos en el mercado. Adicionalmente, es importante que los hoteles trabajen en fidelización y beneficios del producto creando una diferenciación entre sus competidores, donde el precio no sea el principal factor de decisión.

Dado el contexto anterior, el propósito de la investigación es abordar la estrategia de *revenue management* de una de las cadenas hoteleras nacionales más representativas del país que inició en el año de 1968 en la ciudad de Cali, con el Hotel Intercontinental Cali y que en la actualidad cuenta con cinco hoteles internacionales, 31 a nivel nacional de los cuales ocho están en la ciudad de Bogotá<sup>4</sup>. Se debe tener presente que Hoteles Estelar tiene una dirección de ventas centralizada que maneja las estrategias de ventas y mercado, comercialización de los servicios de alojamiento y *revenue management* para todos los hoteles de la cadena.

De acuerdo a las estadísticas de Hoteles Estelar, el RevPar<sup>5</sup> de los hoteles de la cadena en Bogotá, ha decrecido en la ventana 2013 - 2017 en un 3,56%, a pesar de que la tarifa promedio se encuentra un 12% por debajo del promedio de Bogotá. Por ende, la revisión de la actual estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar, permite que la compañía se encuentre preparada, para afrontar las diferentes oportunidades de negocios que se generan y se evidencie el incremento en el ingreso de habitaciones y la rentabilidad de los hoteles, en el contexto competitivo actual.

---

<sup>4</sup> Hotel Estelar la Fontana, Apartamentos Estelar, Estelar Parque de la 93, Estelar Calle 100, Estelar Suites Jones, Estelar Windsor House, Estelar de la Feria y Apartamentos Estelar Aeropuerto

<sup>5</sup> Revenue Per Available Room: Indicador que mide el ingreso por habitación disponible

## Marco Teórico

El *revenue management* procede del *yield management*, tiene sus orígenes en el año de 1978 con la Ley de Desregulación Aérea, con esta ley el Consejo de Aviación Civil de los Estados Unidos en el gobierno de Jimmy Carter desreguló las tarifas de los vuelos comerciales, en consecuencia esta ley le permitiría a las compañías aéreas realizar cambios en la selección de rutas de vuelos permitiéndoles ofrecer sus servicios en nuevos y más mercados, cambiar sus cronogramas de vuelo y lo más importante fijar el precio de los tiquetes (Llabrés & Vegas, 2013).

De acuerdo a lo anterior el propósito inicial del *yield management*, era crear una herramienta que permitiera potencializar los ingresos de las aerolíneas a través de un sistema de reservas con tarifas dinámicas, es decir, que se pudieran cambiar en tiempo real de acuerdo a las sillas disponibles y realizando el análisis de otras variables que incidieran en la demanda. Es así, como el sistema ofrecería unos descuentos a los clientes que adquirieran los tiquetes con anterioridad y reservaban un cierto número de sillas para que se vendieran en el último momento sin generar ningún tipo de descuento. De esta manera, las últimas ventas se constituían en las más rentables desde el punto de vista de los ingresos, porque generalmente estos clientes eran los menos sensibles al precio y los que necesitaban viajar en ese vuelo (de la Rica & Oteo, 2016).

En el contexto anterior, la complejidad radicaba en determinar el número de plazas o sillas que se deberían bloquear debido a que no era suficiente asignar un número, porque la demanda presentaba un comportamiento variable afectada por el vuelo, el día de la semana, la época del año y el horario, entre otros. De esta manera, con tantos factores para tener en cuenta se hizo

necesario crear un sistema que de manera formalizada asignara el número de sillas a vender con cada una de las tarifas establecidas en cada uno de los vuelos. El éxito de la aplicación en el sector aéreo hizo que su influencia se extendiera a otras industrias con características semejantes a esta, donde se empezaron a aplicar sus elementos (de la Rica & Oteo, 2016).

Kimes, 2004 (citado por de la Rica & Oteo, 2016) expone que el *yield management* inicia su aplicación en la industria hotelera, en estados Unidos, a finales de los años 80 y fue gracias a la implementación de esta herramienta que la cadena Marriot logró un incremento en las ganancias de 30 millones de dólares en 1991. Ente tanto, Madrid y Barcelona fueron las ciudades pioneras en la utilización del *yield management* a principios de los años 90.

A pesar de que inicialmente se aplicaba el concepto de *yield management* tanto para la industria aérea como para la hotelera, en la actualidad este se continúa utilizando solamente en el sector aéreo. Mientras que para el sector hotelero en la actualidad, se utiliza *revenue management* el cual es imprescindible para cualquier hotel independientemente de su tamaño, segmento objetivo y categoría (Ojeda, 2016).

### **Aplicabilidad del Revenue Management**

Betancourt, Diaz & Molinet, 2013 indican que el *revenue management* es aplicable principalmente a las empresas de servicios que cumplan con las siguientes características:

- Capacidad o inventario fijo en el corto plazo, que se pueda modificar en el largo plazo si la compañía realiza una inversión representativa, es decir, aplica para compañías que no puedan realizar un cambio de inventario ante un incremento de la demanda.

- Posibilidad de segmentar el mercado y ofrecer diferentes tarifas a distintos grupos de clientes.
- Tener un inventario perecedero relacionado directamente con la unidad de tiempo.  
Para ejemplificar lo anterior, se tienen las habitaciones de un hotel que no se ocupan una noche, los asientos no vendidos de un vuelo, los carros sin alquilar en un día que representan unidades de inventario perdidas.
- Posibilidad de vender el producto anticipadamente, es por esto que las compañías cuentan con un sistema de reservas que les permiten vender su inventario a futuro.  
Sin embargo, a raíz de esta situación se genera una dificultad, la incertidumbre, ya que la empresa tendrá que decidir la cantidad de inventario que le ofrecerá a cada segmento de clientes a lo largo del tiempo.
- Fluctuación de la demanda, la técnica de *revenue management* se aplica potenciando los ingresos en los cambios de las temporadas, es decir en baja demanda (bajando el precio) y en alta demanda (incrementando el precio).  
Para que el adecuado manejo del *RM* la compañía necesita contar con datos que le permitan la correcta toma de decisiones referente a las variaciones de precios, dentro de los cuales están los históricos, la demanda actual y los pronósticos de venta.
- Demanda predecible, es decir, que la empresa tenga cifras acerca de la cantidad de clientes que realizan reservas, la temporada en la que las realizan y los clientes directos que toman los servicios sin reservarlos con anticipación

De acuerdo a lo anterior otras empresas que aplican *RM*, son las de alquileres de carros, restaurantes, entretenimiento y eventos deportivos

### **Conceptualización de *Revenue Management***

Para lograr un acercamiento al concepto de *revenue management* vale la pena partir de los aportes de autores que han contribuido al desarrollo de esta metodología de optimización de ingresos en los hoteles. Donaghy, McMahon y McDowell, 1995 (citado por de la Rica & Oteo, 2016) contribuyen con su visión definiéndolo como: “La técnica de maximización de ingresos que tiene como objetivo incrementar el rendimiento neto mediante la asignación determinada de la capacidad de habitaciones disponibles a segmentos de mercado definidos a un nivel de precios óptimo” (p. 299).

Es relevante en este punto complementar esta conceptualización con la definición de Jauncey, Mitchell, y Slamet (1995) (citado por de la Rica & Oteo, 2016) quienes afirman que:

El *yield management* se ocupa de la maximización de los ingresos por habitación a través de la manipulación de los precios de las mismas de una manera estructurada de manera que se tenga en cuenta los patrones de demanda previsionales. Es un enfoque integral, continuo y sistemático para la maximización de los ingresos derivados de la venta de habitaciones. (p.299)

Otra definición que es pertinente mencionar es la que Cross (1997) (citado por de la Rica & Oteo, 2016) propone que el *revenue* es “la aplicación de tácticas disciplinadas que predigan el comportamiento de los consumidores a nivel micro-mercado de manera que se maximice la disponibilidad del producto y su precio con el fin de maximizar los ingresos” (p. 300).

Si bien, los conceptos anteriores son importantes en este estudio, hay que destacar el significativo aporte de Kimes (2004) (citado por de la Rica & Oteo, 2016) donde explica la extensión del *yield management* como “la aplicación de un sistema de información y una estrategia de

precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (p. 300). A partir de lo anterior, de la Rica & Oteo & (2016) identifican en este concepto lo que ellos determinan como las principales variables del Yield Management: el producto que se va a vender, a quién se debe vender, el precio al que se va a vender, en dónde se debe vender, cuándo se debe vender y un sistema de información que gestione los interrogantes planteados. (p.300)

Es importante mencionar dichas variables del Yield Management, en tanto que esta investigación se cimienta a partir del análisis de cuatro de ellas: el producto que se va a vender, que para este caso de estudio son los diferentes tipos de líneas de hoteles que tiene la cadena en Bogotá: Prime, Superior, Esencial y Apartamentos. A quién se va a vender, dado que cada producto está enfocado a varios segmentos de mercado objetivo que atiende los hoteles: corporativo, vacacional, entre otros. El precio en que se va a vender, puesto que la definición de tarifa por habitación está dada por el número de servicios, la infraestructura y la categoría que cada uno de los hoteles tiene. Finalmente, se analizará dónde se va a vender, describiendo cada uno de los canales por los cuales se distribuye el producto.

Cabe anotar a manera de complemento que las anteriores variables coinciden con tres de los elementos del mix de marketing de Peter Drucker (citado por Dolan, 2000): producto, punto de partida (canales de distribución) y precio, que constituyen una herramienta de generación de estrategias de captación y retención de clientes, creando una conexión entre la empresa y el consumidor final a través de un diferencial.

## **Segmentos de Mercado**

Las empresas no pueden atender a todos los clientes de un mercado específico, no solo por la complejidad en la prestación del servicio desde el punto de vista de la capacidad instalada, sino porque las necesidades y las expectativas de los clientes varían en relación del contexto de cada tipo de cliente (edad, género, nivel socioeconómico, capacidad de gasto, lugar de origen, entre otros). Por tanto, se deben diferenciar los productos o servicios de acuerdo con los consumidores que estarían dispuestos a adquirirlos, con el fin de lograr mejores rendimientos en las ventas.

Ojeda & Mármol (2016) exponen una aproximación más precisa sobre el concepto de la segmentación del mercado y su importancia a nivel corporativo cuando afirman que:

(...) es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un producto o servicio en varios grupos más pequeños de compradores homogéneos, con la finalidad de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita, por un lado, satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, intereses y preferencias y, por otro lado, alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. (p.28)

En una línea de reflexión similar Monferrer (2013), menciona que “segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” (p.52).

De los conceptos anteriormente expuestos vale la pena resaltar que la agrupación de los clientes en función de diferentes factores demográficos, socioeconómicos, psicológicos, entre otros conducen a que las compañías diseñen programas de mercadeo con un diferencial entre

uno y otro segmento. Al hacer una mayor profundización en el tipo de cliente y sus expectativas del servicio, el diseño de productos y servicios se basan en la innovación con el fin de fidelizar los clientes a largo plazo.

Lo anteriormente mencionado es aplicable al sector hotelero tal y como los autores Rey & Wieland, (1985) afirman al señalar que la segmentación de mercados agrupa a los clientes de esta industria en dos grandes nichos: el corporativo o de negocios y el de turismo.

El nicho o segmento corporativo es el cual su principal motivo de viaje está relacionado con temas laborales. Por lo tanto, la decisión de elección de un hotel está basada en la ubicación, habitaciones confortables y limpias, tarifas de alojamiento, recomendaciones de amigos y colegas, experiencias anteriores en el hotel, instalaciones y programas para viajeros frecuentes. Con el fin de profundizar en el segmento corporativo, Torres (2006), identifica el turismo MICE <sup>6</sup> como parte de este. Esta modalidad, se basa en la organización de eventos que reúnen clientes con un mismo interés en un tema específico de índole académico o profesional.

En cuanto al otro nicho o segmento de mercado en el sector hotelero está el de turismo, compuesto por los huéspedes que viajan por ocio o placer, tiene un alto potencial para los hoteles en épocas de vacaciones y fines de semana. Los compradores de cada nicho de mercado tienden a comportarse similar, frente a los estímulos ofrecidos por una promoción o una de estrategia de precio, de tal manera que permitirá diferenciarlos de los otros segmentos de mercado.

---

<sup>6</sup> Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions

## **Canales de Distribución**

El punto de partida o canal de distribución es un elemento esencial dentro del mix de marketing. De acuerdo con lo señalado en la justificación de la investigación, con las nuevas tendencias del sector esta variable se ha dinamizado, convirtiéndose en un factor decisivo en la competitividad de los hoteles que guarda directa relación con la estrategia de producto, precio y comunicación. Dentro de las definiciones más cercanas a este concepto, está la de Monferrer (2013):

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (p.119)

Por su parte Kotler, Bowen, Maken, García y Flores, (2011) aportan otras características al mencionar que “un canal de distribución hace llegar los bienes del fabricante al consumidor. Reduce o elimina las diferencias de tiempo, lugar y posesión que separan los artículos y los servicios de aquellos que quieren utilizarlos” (p.419). En los dos conceptos se encuentran coincidencias relacionadas con función que cumple el canal de distribución al hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

En cuanto a los canales de distribución en el sector hotelero, el manual de canales de ventas y distribución en la hotelería de Cotelco (2017), menciona que existen cinco canales de

distribución: las OTA's<sup>7</sup>, sitios web que venden servicios turísticos, las mayoristas y agencias de viajes tradicionales, que le dan valor a su servicio a través del diseño de paquetes personalizados que no se encuentran en otros canales de venta. Los GDS<sup>8</sup>, son sistemas informáticos de reservas que permiten acceder a la información en tiempo real. El posicionamiento de este canal se encuentra principalmente en el segmento corporativo, ofreciendo a las empresas la posibilidad de comprar directamente desde las plataformas que disponen las grandes agencias de viajes. El contact center, ofrece un servicio de forma digital, administrando y gestionando las necesidades de comunicación de los hoteles y sus usuarios. El último canal de venta y no menos importante es la página web, su relevancia radica en lograr incremento en las ventas a través de los canales directos y evitar costos de intermediación que se generan en canales como GDS, OTAs y agencias de viajes.

Teniendo en cuenta la caracterización anterior, la optimización de los sistemas de distribución se constituyen en un desafío constante para el sector y para Hoteles Estelar, debido a que la correcta gestión de los canales debe estar encaminada al cumplimiento de las metas de la compañía, por lo que es necesario que la combinación de los diferentes canales ofrezca la máxima rentabilidad a largo plazo y que exista una relación de costo- beneficio. Adicionalmente, se deben analizar de forma constante los resultados de los canales de venta considerando que la mezcla debe ser sostenible frente a nuevas oportunidades de mercado para evitar continuas modificaciones que generen pérdida de tiempo y recursos.

---

<sup>7</sup> Online Travel Agency

<sup>8</sup> Global distribution system

## **Precio**

El precio es la consecuencia de la aplicación estratégica del *revenue management*, integrado por todos los beneficios del bien y/o servicio que perciben los consumidores cuando éste cumple con sus expectativas. En consecuencia, es el único componente del mix de marketing que genera ingresos, los demás elementos generan costos. A nivel interno de las empresas, el precio se debe caracterizar por cubrir los costos fijos, los costos variables y el máximo beneficio posible para el oferente.

Para entender a profundidad la visión del cliente con respecto al precio se estudiarán tres conceptos que son pertinentes y de aplicación como es el de Ojeda & Mármol (2016) cuando lo definen como:

La cantidad de dinero que el consumidor está dispuesto a pagar, por la adquisición o utilización de un producto o servicio. Es la cantidad de dinero que desembolsa a cambio de un producto del cual espera que le proporcione unas ventajas y satisfacciones que compensen el sacrificio que representa el gasto realizado. (p.74)

Por su parte Monferrer (2013), coincide con el concepto anterior indicando que “en el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos”. (p.105)

Baena & Moreno (2010), aportan su definición desde la óptica de afectación a los competidores cuando afirman que:

La variable precio es un fuerte instrumento competitivo susceptible a ser empleado a lo largo de la vida del producto para ejercer influencia sobre los competidores. Además, se puede afirmar que es el único instrumento que proporciona ingresos de forma directa y a corto plazo. (p.59)

Para el propósito particular de esta investigación, Azeglio, Barreto & Zanchetti, (2015), mencionan que la tarifa promedio es el precio al que se vende el inventario de habitaciones en un período de tiempo, se calcula sumando el ingreso total de las habitaciones sobre las habitaciones ocupadas. Es por esto, que la estrategia de *revenue management* está dirigida a gestionar los precios de tal manera que se maximicen los beneficios a partir de la capacidad instalada y la ocupación del establecimiento.

En ese orden de ideas, el indicador que mide la estrategia de *revenue management* y se relaciona con el precio es el RevPar, que resulta de dividir el ingreso total de habitaciones por el número de habitaciones disponibles, su finalidad es medir los ingresos por alojamiento en un período de tiempo, es decir, el porcentaje de ocupación no representa la efectividad de la estrategia de *RM*, lo que la hace exitosa son los ingresos obtenidos en un período de tiempo por el total de las habitaciones.

## Marco Conceptual

### Establecimiento Hotelero

Se entiende por hotel o establecimiento hotelero:

Establecimiento en que presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios (MINCIT, 2009 p. 3).

A partir de lo anterior, los establecimientos hoteleros son la unidad esencial de estudio, debido a las características que poseen, las cuales hacen que el *revenue management* sea una herramienta fundamental orientada a la sostenibilidad financiera de este tipo de organizaciones

### Distribución

El canal de distribución representa cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Monferrer ,2013 p.119)

En la actualidad Hoteles Estelar distribuye a través de sus canales directos e indirectos. Dentro de los canales directos se encuentran la página web [www.hotelesestelar.com](http://www.hotelesestelar.com) y el contact center; los canales indirectos de Estelar son las OTA's, las agencias de viajes tradicionales y los GDS. Es así que la información tanto digital como la que se maneja a través del sistema propio de reservas debe contar con información del inventario de habitaciones disponibles, precios actualizados y servicios que se ofrecen.

### **Estrategia**

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades. Si sólo existiera una posición ideal, no habría necesidad de contar con una estrategia. Las empresas enfrentarían un imperativo sencillo: ganar la carrera para descubrirla y tomar posesión de ella. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades que sean diferentes de las de los rivales. Si el mismo conjunto de actividades fuera el mejor para generar todas las variedades, satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a todos los clientes, las empresas podrían desplazarse fácilmente entre estos conjuntos de actividades y la eficacia operacional determinaría el desempeño. (Porter, 2011, p. 107)

En cuanto a Hoteles Estelar se desarrollan diferentes estrategias corporativas, de negocios y funcionales que permite estar en una posición competitiva y sostenible en el tiempo, creando un diferencial con la competencia y satisfaciendo las necesidades y expectativas de sus clientes.

## **Segmentación**

Para definir el concepto de segmentación Ojeda & Mármol (2016) afirman:

(...) es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un producto o servicio en varios grupos más pequeños de compradores homogéneos, con la finalidad de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita, por un lado, satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, intereses y preferencias y, por otro lado, alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. (p.28)

Para Hoteles Estelar, se hace indispensable realizar una correcta segmentación del mercado que conlleve a la eficiencia en el uso del presupuesto asignado al área de mercadeo, efectividad en el tipo de comunicación de las campañas publicitarias, asertividad en el diseño del producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

## **Revenue Management**

Kimes (2004), (citado por de la Rica & Oteo, 2016) explica el concepto:

“La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (p. 300).

El *revenue management* es el concepto principal de la investigación que se define como “gestión del ingreso” y su principal objetivo es la optimización del mismo a través de correcta fijación de precios e inventario en los diferentes canales de distribución con el fin de cumplir las metas y los indicadores propuestos por Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá.

## **Marco Legal**

A continuación se relaciona la normatividad vigente para el desarrollo de la investigación:

### **Constitución Política de Colombia de 1991**

Título 2, De los derechos, las garantías y los deberes. Capítulo 4: de la protección y aplicación de los derechos.

Artículo 88: La ley regulará las acciones populares para la protección de los derechos e intereses colectivos, relacionados con el patrimonio, el espacio, la seguridad y la salubridad pública, la moral administrativa, el ambiente, la libre competencia económica y otros de similar naturaleza que se definen en ella.

### **Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo**

En el título VIII, Aspectos Operativos del Turismo

Capítulo I: Del Registro Nacional de Turismo,

Artículo 61. El Ministerio de Desarrollo Económico llevará un Registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos que efectúen sus operaciones en Colombia. Este registro será obligatorio para el funcionamiento de dichos prestadores turísticos y deberá actualizarse anualmente. (Ministerio de Desarrollo Económico, 1996)

Capítulo II: De los establecimientos hoteleros o de hospedaje:

En este capítulo aplican los siguientes artículos:

Artículo 78. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje. Se entiende por establecimiento hotelero o de hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje.

Artículo 79. Del contrato de hospedaje. El contrato de hospedaje es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a esta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

Artículo 80. Del registro de precios y tarifas. El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de los precios y tarifas de alojamiento y servicios hoteleros accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia pero no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas en la ley, intervenir, controlar o fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Artículo 83. Las habitaciones hoteleras como domicilio privado. Para los efectos del artículo 44 de la Ley 23 de 1982 las habitaciones de los establecimientos hoteleros y de hospedajes que se alquilan con fines de alojamiento se asimilan a un domicilio privado. (Ministerio de Desarrollo Económico, 1996)

## **Normas Técnicas Sectoriales**

Norma Técnica Sectorial NTSH 006 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles. Categorización por estrellas de Hoteles. Requisitos.

Objeto: Esta norma técnica sectorial establece las características de calidad e infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1,2,3,4 y 5.

Alcance: En cuanto a la clasificación, esta norma es aplicable a todos los establecimientos de alojamiento y hospedaje. En cuanto a la categorización, es aplicable a aquellos definidos como hoteles. (Cotelco, 2009)

## **Decreto 2649 de 1993. Nivel Nacional**

Artículo 48. Contabilidad de causación o por acumulación. Los hechos económicos deben ser reconocidos en el período en el cual se realicen y no solamente cuando sea recibido o pagado el efectivo o su equivalente. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1993)

El anterior concepto está contemplado en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF como concepto de acumulación o devengo.

## **Aporte de la normatividad a la investigación**

La normatividad relacionada con el sector hotelero busca regular las operaciones hoteleras, tomando como base la Constitución Política de Colombia en el marco de los derechos, garantías y deberes, seguida de la normatividad del sector hotelero contempladas en la Ley 300 de 1996,

Ley General de Turismo en relación con la operatividad del turismo y la reglamentación de los establecimientos hoteleros, las normas técnicas sectoriales en relación con la categorización de los hoteles por estrellas y por último la ley de causación ahora catalogadas por las NIIF como principio de devengo.

La anterior reglamentación, es parte fundamental de la dirección de la estrategia pues provee un marco normativo relacionado con el objeto del producto, fijación de precio, segmentación de acuerdo con la categorización del producto y finalmente la distribución de su servicio.

## Marco Espacial

Para efectos del desarrollo de esta investigación se realiza en Colombia dividida geográficamente en 5 Regiones y políticamente en 32 departamentos, se delimita su ubicación en la ciudad de Bogotá como capital de la República de Colombia.

De acuerdo a Invest in Bogotá (2018), “Bogotá es el centro económico, cultural y administrativo de Colombia, que a su vez es la puerta de entrada ideal para el mercado latinoamericano, estabilidad política y desarrollo económico”. Se encuentra ubicada en el centro del continente americano a pocas horas en avión de ciudades como Nueva York, Ciudad de México y Sao Paulo así mismo cuenta con excelente conectividad área (párr. 1)

De la misma forma la ciudad cuenta con una economía sólida y diversificada que genera interés en nuevos inversionistas, es así que para el año 2016 el PIB de la ciudad representó el 25,7% del total de Colombia propiciando un clima favorable para el desarrollo de negocios como región. Por lo anterior, Bogotá- Región ha sido clasificada como una de las principales ciudades de negocios al nivel de Miami, Santiago, México y Sao Paulo, ocupando en el último ranking de la revista América Economía (2016) el quinto lugar entre las mejores ciudades en América Latina para hacer negocios. En la misma línea, la Cámara de Comercio de Bogotá reporta 1.550 sociedades con participación de capital extranjero (Invest In Bogotá, 2016).

En el entorno de negocios descrito anteriormente Bogotá se convierte en una ciudad cosmopolita que atrae el turismo, consecuencia de esto ha desarrollado diferentes productos turísticos dentro de los que se encuentra el turismo cultural, de naturaleza, de negocios, urbano, gastronómico, religioso, idiomático, nocturno y turismo LGTBI, de acuerdo a la

clasificación que tiene el Instituto Distrital de Turismo (IDT, 2016). De la mano de la diversificación del turismo el sector hotelero también ha crecido y Cotelco Capítulo Bogotá tiene sus afiliados en zonas hoteleras como son la Calle 26, siendo esta la zona con más hoteles en Bogotá, le siguen la zona norte, Calle 85, la zona entre la Calle 93 y la calle 100, zona avenida chile, zona chapinero- campin y por último la zona del centro histórico, lo que hace pertinente desarrollar la investigación de la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en la situación actual de Bogotá porque la distribución de sus propiedades hoteleras se encuentran en las zonas descritas anteriormente con excepción de la Calle 85 y el centro histórico.

Para ilustrar el siguiente marco ver apéndice A.

## Marco Metodológico

### Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es mixto, es decir, cualitativos y cuantitativos,

El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico, busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas, confía en la medición estandarizada y numérica, utiliza el análisis estadístico, es reduccionista y pretende generalizar los resultados de sus estudios mediante muestras representativas. Además de que parte de la concepción de que existen dos realidades: la del entorno del investigador y la constituida por las creencias de éste; por ende, fija como objetivo lograr que las creencias del investigador se acerquen a la realidad del ambiente (Fernández et al., 2004, p.26).

El enfoque cuantitativo es pertinente y coherente con la investigación debido a que a través del instrumento se originan estadísticas que permiten generalización de los resultados y una réplica para los demás Hoteles Estelar.

El enfoque cualitativo, por su parte, se basa en un esquema inductivo, es expansivo y por lo común no busca generar preguntas de investigación de antemano ni probar hipótesis preconcebidas, sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio. Es individual, no mide numéricamente los fenómenos estudiados ni tampoco tiene como finalidad generalizar los resultados de su investigación; no lleva a cabo análisis estadístico; su método de análisis es

interpretativo, contextual y etnográfico. Asimismo, se preocupa por capturar experiencias en el lenguaje de los propios individuos y estudia ambientes naturales (Fernández et al., 2004., p.26).

El enfoque cualitativo se desarrolla porque se requiere profundidad en las ideas, a través de la interpretación de los autores sobre las opiniones de los Gerentes Generales de Hoteles Estelar.

### **Nivel de investigación**

El nivel de investigación es descriptiva, Arias 1999, menciona que:

Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento.

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulan hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación (p.20).

En esta investigación se miden de forma independiente variables como segmentación, canales de distribución y precio y a partir de ellas se formulan hipótesis como las que se mencionan en los mecanismos de optimización.

### **Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación utilizada es de campo, Arias (2006), dice “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.94).

En esta investigación se obtuvo información real por medio de datos primarios provenientes de los gerentes de los Hoteles Estelar de la ciudad de Bogotá y la Gerencia de *revenue management* de la cadena que soporta la validez del estudio.

### **Población**

La población está determinada por los establecimientos asociados a la cadena, los cuales son veintisiete hoteles Estelar a nivel nacional, más cuatro hoteles en Perú y un hotel en Panamá.

### **Muestra**

La muestra son los Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá

### **Tipo de muestreo**

Dado los objetivos y el alcance de la investigación, es pertinente realizar un muestreo intencional u opinático el cual según Arias (1999) es: “selección de los elementos con base en criterios o juicios del investigador” (p.24).

Se escogieron los Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá para analizar la estrategia de *revenue management* en la situación actual de Bogotá.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó como instrumento cuantitativo la encuesta, Arias 1999 la define como “método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” (p.43 y 44).

Para esta investigación este instrumento aportó datos estadísticos que permitieron analizar de forma objetiva las variables de la estrategia de *revenue management* segmentación, precio y distribución en los hoteles de Bogotá.

Por otra parte como instrumento de diagnóstico, se elaboró una matriz DOFA, el cual aporta elementos que permitirán fortalecer las acciones encaminadas a mejorar la competitividad de los hoteles frente a su competencia en el área de *revenue*.

## **Desarrollo de la Investigación**

### **Caracterización de la Ciudad de Bogotá**

La ventaja competitiva de la oferta hotelera que tiene actualmente la ciudad de Bogotá se debe a varios factores que resultan del esfuerzo de la inversión del sector público y privado. El gobierno ha buscado apoyo para la economía local y para el crecimiento de ingresos por medio de la inversión extranjera directa. Desde el gobierno del expresidente Pastrana (1998-2002), se plantearon reformas tributarias, con el fin de atraer la inversión extranjera específicamente en el sector hotelero Nacional. (Matiz, Quiroga, Isaza, Malaver & Rojas, 2011).

La capital colombiana, además, se ha convertido en una puerta importante para América Latina por su ubicación estratégica y conectividad “en una semana promedio Bogotá se conecta por vía aérea con 26 países, mediante 44 rutas directas y se conecta a nivel nacional con 40 lugares de Colombia con 1.935 frecuencias” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017 p. 8 y 9).

Según MINCIT, la llegada de visitantes extranjeros trajo a Colombia por vía aérea un total de 6'123.921 de los cuales el 67% ingresaron por el aeropuerto internacional el Dorado, 13% por Antioquia, 8% del valle del cauca, 6% por Bolivar y el 6% de otros aeropuertos como norte de Santander, Atlántico, San Andrés y Providencia, Quindío y Risaralda entre otros. (CITUR, 2017)

### Origen.

Según los resultados de la encuesta de viajeros en Bogotá para el año 2017, pernoctaron en la ciudad cerca de 10'067.288 visitantes, 11,7% más que el año 2016. Este comportamiento representó el 82% de turistas nacionales y 18% turistas internacionales.

De los turistas nacionales, el departamento de Cundinamarca fue el mayor emisor en su visita a Bogotá, con un (12,8%), seguido de turista proveniente de Antioquia (12%), Tolima (8,2%), Valle del Cauca (7,3%) y Santander (7,2%). (Observatorio de Turismo, 2011).

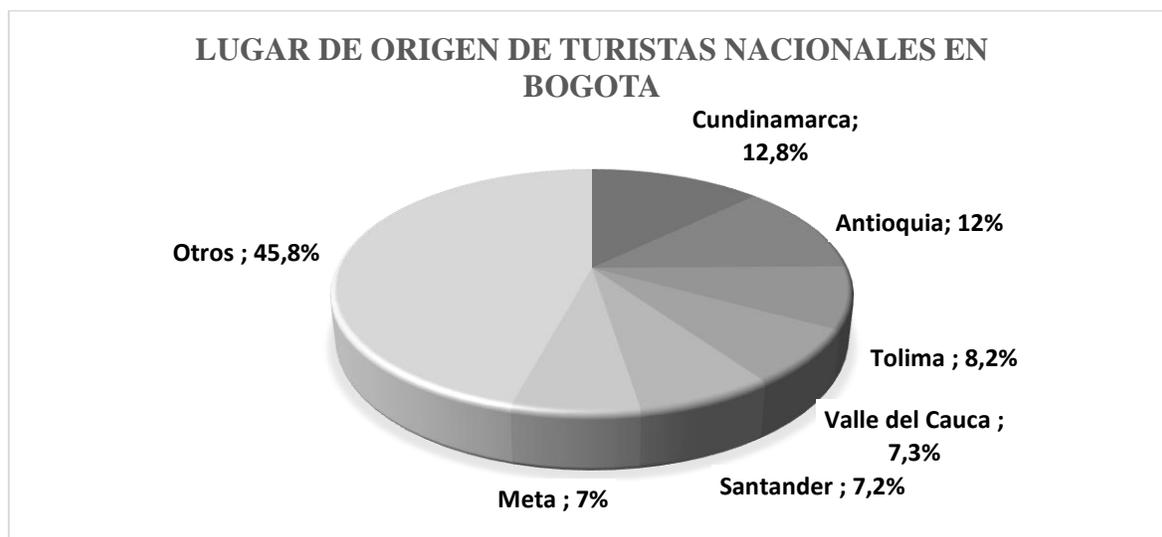


Figura 1. Lugar de origen de turistas nacionales en Bogotá. Fuente: Observatorio de Turismo et al. (2017,p25)

De los visitantes extranjeros el mayor porcentaje que llegó a la ciudad fueron provenientes de Estados Unidos, con una participación del 21,1%, Perú incremento un 6,3% más que el año anterior, para un total de 9,4%, seguido por Venezuela con 9,2%, Ecuador 7,5%, España 6,5%, Panama 5,1%, México 5%, entre otros. (Observatorio de Turismo et al. 2017.)

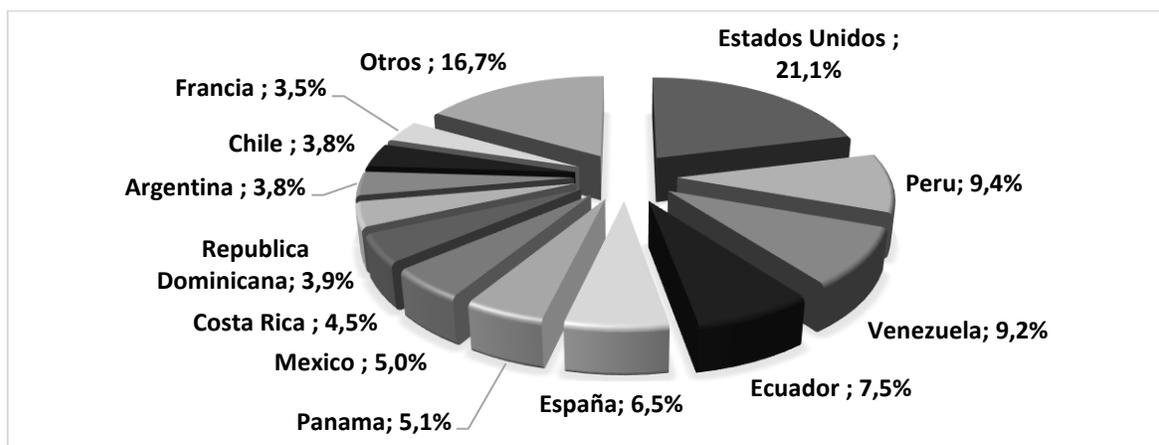


Figura 2. Lugar de origen de turistas nacionales en Bogotá. Fuente: Observatorio de Turismo et al. (2017.p25)

### Motivación.

La principal motivación de hospedaje en la ciudad de Bogotá de los no residentes internacionales según el observatorio de Turismo, se acentúa primordialmente en visitas a familiares y amigos (38,6%), actividades relacionadas a vacaciones, recreación y ocio (16,1%) y de negocios y/o motivos profesionales (16,7%). Para los no residentes nacionales la información es muy parecida; el 35,8% vienen a la ciudad principalmente por visita a familiares y amigos, recreación y ocio (16,1%), salud y atención médica (14,1%), negocios y motivos profesionales (11,6%) y trabajo remunerado (6,8%). (Observatorio de turismo, 2017) figura 3.

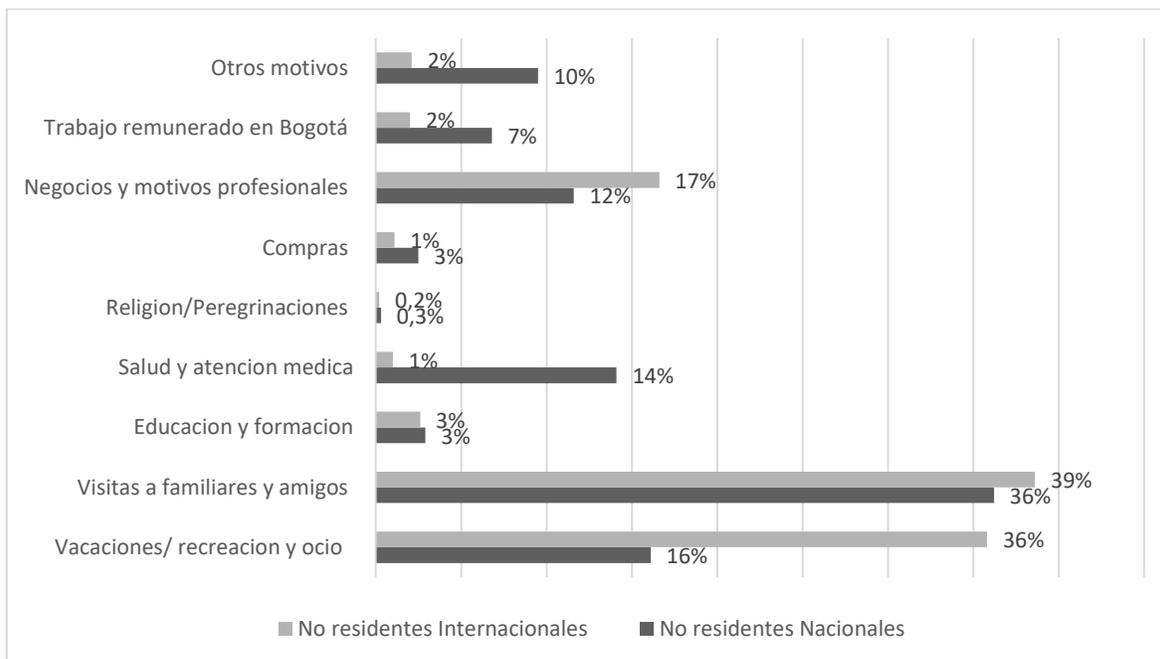


Figura 3. Motivaciones no residentes nacionales e internacionales 2017. Fuente: Observatorio de Turismo et al. (2017,p27)

## Alojamiento.

La ciudad de Bogotá, según el MINCIT, Dirección de análisis sectorial y RNT (Registro Nacional de Turismo), la ciudad de Bogotá en el 2017 registro 16,427 habitaciones entre aparta hoteles, hoteles, centros vacacionales, hostales, viviendas turísticas entre otros, en cuanto a establecimientos de alojamiento y hospedaje la cifra reportada es de 853 . Estas habitaciones fueron construidas y mejoradas por pequeños hoteleros, cadenas nacionales (Estelar, GHL y Cosmos), grupos y cadenas Internacionales como: Intercontinental Hotels Group (Holiday Inn, Crowne Plaza), Marriot, Hilton y Hyatt, Ibis, NH Sonesta, entre otras (CITUR, 2017).

La mitad de turistas internacionales señalaron que el lugar de alojamiento es en casa de amigos y familiares, en hotel se alojó el 37,6%, en casa de vacaciones propia se alojó el 6,9%, inmueble de alquiler 1,8%, en hostel el 1,5%, y con menores porcentajes se alojaron en aparta hoteles y habitaciones rentadas en vivienda familiar. En promedio pernoctaron en la ciudad de Bogotá 6,45 noches los turistas nacionales y 8,76 noches los turistas internacionales. (Observatorio de turismo, 2017).

La demanda hotelera en la ciudad, tiene temporadas significativas; en el periodo entre febrero y mayo y de septiembre a noviembre, ingresan más turistas debido a la actividad laboral, pero en meses como enero junio y diciembre la demanda cae por causa de las vacaciones y de la búsqueda de destinos playeros. Esta temporalidad está dada por los diversos eventos culturales congresos y convenciones empresariales programados anualmente en los diferentes periodos que hacen más atractiva la ciudad, entre ellos se encuentran las ferias que se realizan anualmente; la Feria del libro (abril-mayo), que en el año 2017 trajo cerca de 38.643 turistas, reunión anual de dermatólogos con 2227 visitantes, estéreo picnic (marzo) con 11.049 visitantes. Y otros no menos importantes como RADLA (mayo), ANATO (febrero), eventos de ciudad alimentarte (mayo), y otros eventos que se realizaron gracias al nombramiento de la UNESCO, como: Bogotá Ciudad creativa de la música que ha traído conciertos de talla internacional; One Young World Bogotá, 3.062 visitantes, Rolling Stones, Bruno Mars, Coldplay, y Ed-sheeran entre otros. De la organización de los eventos anteriormente mencionados, el 54% de los participantes son viajeros internacionales, el 87,6% utilizan hoteles en la ciudad para su hospedaje. (Instituto Distrital de Turismo- IDT, 2017).

De acuerdo a los anteriores párrafos, han sido varios los motivos que han generado el crecimiento vertiginoso del sector hotelero, Dentro de los motivos se encuentran la inversión extranjera con el ingreso de cadenas hoteleras internacionales, expansión de las cadenas hoteleras nacionales, las políticas públicas del gobierno nacional y el mejoramiento de la imagen de seguridad de Colombia en el exterior. (Lozano, 2017).

Como consecuencia de la sobreoferta, la hotelería en la ciudad está llevando una visible competencia desleal y guerra de precios, que conllevan a la disminución de tarifas promedio, (Sepúlveda S, 2014) a pesar, del aumento de ocupación provenientes de visitantes nacionales y extranjeros. En el año 2017, según datos del boletín estadístico del sector turismo de Bogotá, la ocupación hotelera se situó en 58,31%, mostrando un aumento de los 3,22 puntos porcentuales con respecto al 2016, y la tarifa promedio se ubicó en el año 2017, en \$254.003, 2% menos que el año anterior. (Alcaldía Mayor de Bogotá DC, 2017).

Las anteriores cifras, son sustento primordial para nuestro caso de estudio de analizar la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en Bogotá y como cumplimiento al objetivo de identificación del comportamiento del mercado hotelero en la ciudad de Bogotá.

## Diagnóstico de la Estrategia de *Revenue Management* de Hoteles Estelar

### Matriz DOFA

Con el propósito de tener una visión global e integral de la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en la ciudad de Bogotá se diseñó la matriz DOFA. Este diagnóstico aporta elementos que permitirán fortalecer las acciones encaminadas a mejorar la competitividad de los hoteles frente a su competencia en el área de *revenue*.

### Debilidades.

- No existe una herramienta de analítica de *revenue management* como las que tienen hoteles independientes o las que utilizan cadenas como Intercontinental con perform y Hilton con yield. Es decir, al no contar con este recurso, no se tiene información sobre pronósticos, disponibilidad de inventario de la competencia, reputación y el posicionamiento de los hoteles en el set competitivo.
- Dependencia alta del segmento de grupos para incrementar ocupación, que desfavorece el segmento individual. En consecuencia, cuando no hay presencia de grupos la ocupación del mercado individual no logra cubrir el porcentaje presupuestado.
- Falta de representación en el mercado corporativo internacional, lo que hace que las grandes empresas multinacionales no compren los Hoteles Estelar de Bogotá como usualmente lo hacen con cadenas internacionales que tienen presencia y acceso a

- contratos con consortias y RFP's <sup>9</sup> como BCD, Carlson Wagonit. y el mercado corporativo global.
- Ausencia de una cultura de *revenue management* en los niveles estratégicos de la compañía. Lo anterior, impide una alineación en los departamentos claves: *revenue*, ventas y operaciones hacia el cumplimiento de las metas de la compañía porque cada departamento está enfocado en su objetivo y no en el común de la organización.
  - No hay coherencia en las métricas de los diferentes departamentos. Es decir, mientras el equipo comercial tiene el peso mayor en el indicador de ventas totales, las Gerencias Generales y el departamento de *revenue management* tienen el peso en el indicador de cumplimiento del RevPar. Con el propósito de alcanzar los objetivos de la compañía todas las áreas deberían ser medidas con el indicador de RevPar.
  - Carencia de una herramienta tecnológica de medición de paridad tarifaria, posicionamiento, reputación, penetración de mercado y recordación en la mente del consumidor. Los anteriores aspectos son neurálgicos en la toma de decisiones y en la definición del enfoque estratégico.
  - Distribución a través de dos motores de reservas: Synexis y Roiback. Mientras que la operación se podría centralizar en un solo motor de reservas, liberando recursos que servirían en desarrollo de estrategias de marketing digital.
  - La estrategia de tarifas está condicionada por la demanda del mercado local que normalmente exige tarifas bajas y no dadas por una estrategia de precio sustentadas en un análisis de entorno y de necesidades del mercado.

---

<sup>9</sup> Request For Proposal. Documento que contiene bases para la elaboración de una licitación.

- Baja eficiencia en los tiempos de respuesta de la central de reservas que limita la generación adicional de ingresos porque existen clientes que reclaman por la demora en la confirmación de reservas y optan por buscar otros hoteles.

### **Oportunidades.**

- Acceso de nichos de mercado globales que son tendencia a nivel mundial: hípsters, millennials, retirados o pensionados, LGTBI, solas y solos. Identificando las necesidades y expectativas de estos segmentos se puede generar un desarrollo de producto basado en la experiencia del cliente, ligado a la oferta turística de destino para atraerlos y generar ingresos adicionales.
- Un nuevo enfoque de mercado dadas las condiciones y el crecimiento del segmento MICE en Bogotá. La capacidad y versatilidad que para eventos ofrece el Centro de Convenciones Ágora, genera oportunidades en este segmento liderado anteriormente por otras ciudades en Colombia.  
  
De acuerdo con el ranking ICC, 2017, Bogotá es la séptima ciudad de América Latina de mayor número de eventos internacionales realizados y desde 2015, Bogotá hace parte de la Alianza Best Cities, el selecto grupo de las 12 ciudades del mundo reconocidas por su capacidad para realizar grandes eventos internacionales. Es la única ciudad latinoamericana con este reconocimiento (Ágora, par. 8 y 9).
- Optimizar la página web de acuerdo a las tendencias de la industria incluyendo videos para incrementar posicionamiento en google y en consecuencia mayor conversión en

*la página web. El dinamismo en la página web incrementará la visitas y por ende las compras a través de este canal en los diferentes segmentos de mercado.*

- Optimización de canales de distribución más rentables: central de reservas, web y GDS en el mercado internacional teniendo en cuenta que los canales propios no generan costos de intermediación y se tiene mayor control sobre ellos. En referencia a los GDS, se generan ingresos a través del mercado internacional donde aún no se tiene una presencia fuerte.
- La fluctuación del dólar trae segmentos de mercado de economías como México, Brasil, Argentina, Chile y Ecuador, para los cuales la tasa cambiaria es atractiva.

### **Fortalezas.**

- Existe un departamento de *revenue* que desarrolla estrategias de dinamismo tarifario y como parte de la estrategia de *revenue management* es quién autoriza la asignación del inventario y las tarifas tanto de individuales como grupos. El área cuenta con procedimientos claros y definidos que son cumplidos al interior de la organización., por el área comercial y las gerencias de los hoteles.
- La cadena cuenta con diversidad de productos para llegar a diferentes segmentos de mercado que permite realizar una estrategia tarifaria diversificada.
- Tener alianzas estratégicas en el mercado local como: Aviatur, Panamericana de viajes, Carlson Wagonlit Travel para cuentas nacionales y Expreso viajes y turismo. Esto permite que el segmento corporativo y el segmento de turismo encuentren a través de las agencias de viajes la oferta de Hoteles Estelar en Bogotá.

- Fortaleza en el mercado local, a través de la distribución online y venta directa. Es decir que los hoteles Estelar en Bogotá aparecen en canales digitales como Despegar, Expedia, Booking, Hotel Best y, Price Travel. Sumado a lo anterior la fuerza comercial del segmento corporativo está dividida en siete oficinas de ventas regionales: Caribe, Antioquia, Triángulo del Café, Sur Occidente, Centro norte y Centro sur y Santanderes con un total de 47 personas generando ventas de alojamiento para los hoteles.

**Amenazas.**

- El posicionamiento de las grandes cadenas internacionales principalmente en las negociaciones de volumen del segmento corporativo y vacacional, es decir a través del Business to Business (B2B) y Business to Consumer (B2C).
- Políticas de relaciones internacionales, comercio exterior y tributario del nuevo gobierno. Cualquier cambio positivo o negativo en estos aspectos que atañan al sector del turismo genera fluctuación en la demanda.
- Percepción de seguridad del país a nivel internacional. Si bien la firma del acuerdo de paz ha contribuido a que la imagen de Colombia en el exterior mejore, aún persisten grupos al margen de la ley activos.
- Las grandes cadenas cuentan con información actualizada de precios de la competencia, reportes de comparación con el set competitivo y sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) que les proporciona información en tiempo real. Frente a esta estrategia, Hoteles Estelar queda en desventaja al no contar con la tecnología necesaria que ahorre tiempo y esfuerzos para acceder a estos datos.

- El entorno digital permite acceder a los usuarios a mayor cantidad de información convirtiendo el precio en el principal factor de decisión.

## Análisis de la encuesta

1 ¿Usted considera que el *revenue management* es importante para su hotel?

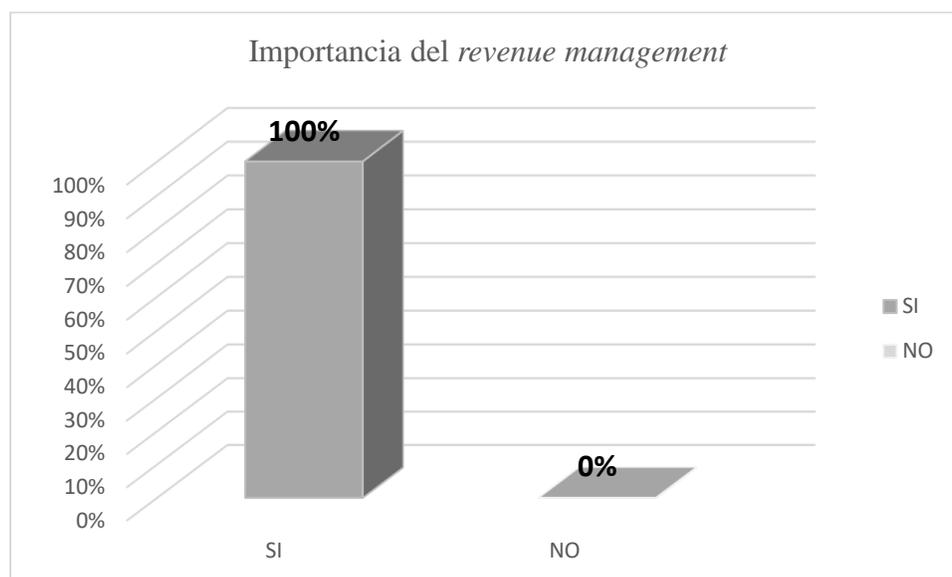


Figura 4 .Importancia del *revenue management*. Fuente: Elaboración propia

El *revenue management* es considerado una herramienta que soporta la Gerencia General de los hoteles porque su principal función es gestionar los ingresos. Adicionalmente, les permite el cumplimiento de las metas de ventas del hotel y de los indicadores financieros que deben reportarle a los directivos de la cadena y a los accionistas de las propiedades.

2. ¿Cuál es la participación de los siguientes segmentos en las ventas totales del Hotel?

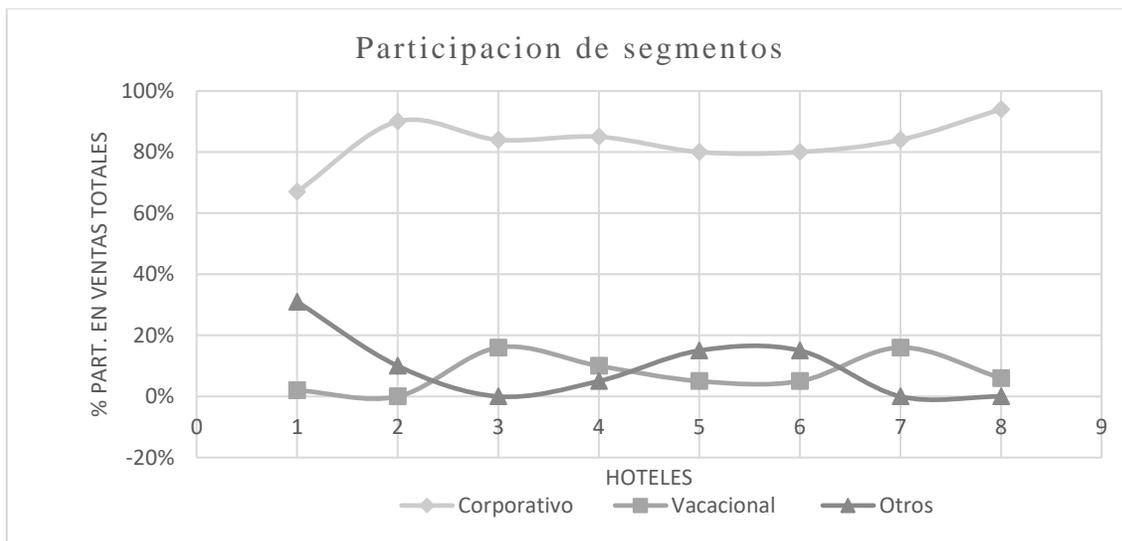


Figura 5. Participación de Segmentos. Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de participación más alto corresponde al segmento corporativo, debido a que la distribución es intensiva, a través del equipo comercial que está asignado por zonas geográficas atendiendo las empresas que se encuentran en cada zona. Lo anterior coincide con la asignación de los presupuestos de los hoteles donde el segmento corporativo en los hoteles de Bogotá participa entre un 75% y 85% del total de las ventas y el resto corresponde al segmento turismo.

### 3. ¿Qué estrategias de precios abordan frente a su competencia?

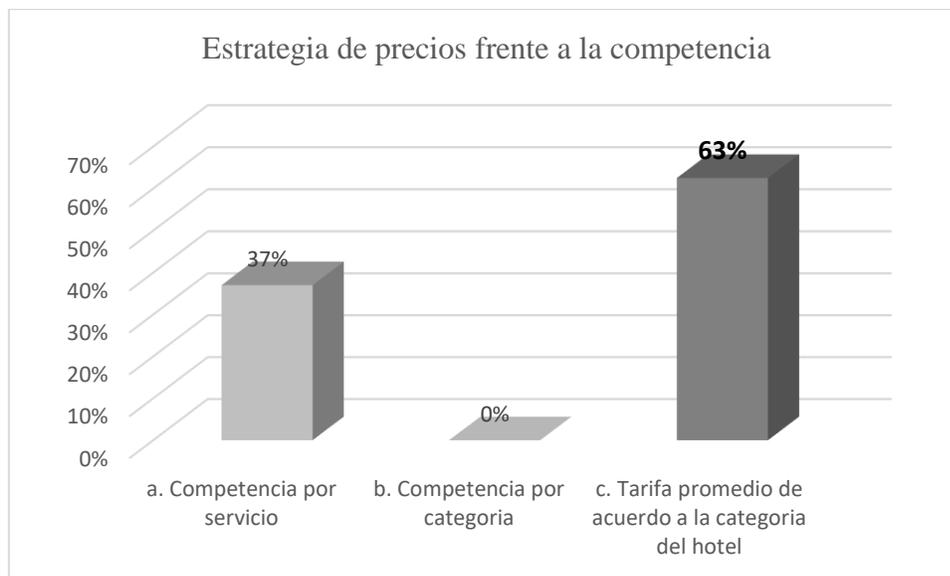


Figura 6. Estrategia de precios frente a la competencia. Fuente: Elaboración propia

La estrategia de precios se fija en mayor porcentaje tomando como referencia la tarifa promedio del set competitivo con el fin de no quedar por encima de la tarifa promedio del mercado, teniendo en cuenta que la mayor participación corresponde al mercado local. No obstante, se tiene en cuenta los diferenciales de servicio con los que cuentan los hoteles frente a su competencia.

#### 4. ¿Cómo fijó sus tarifas plenas para el año 2018?

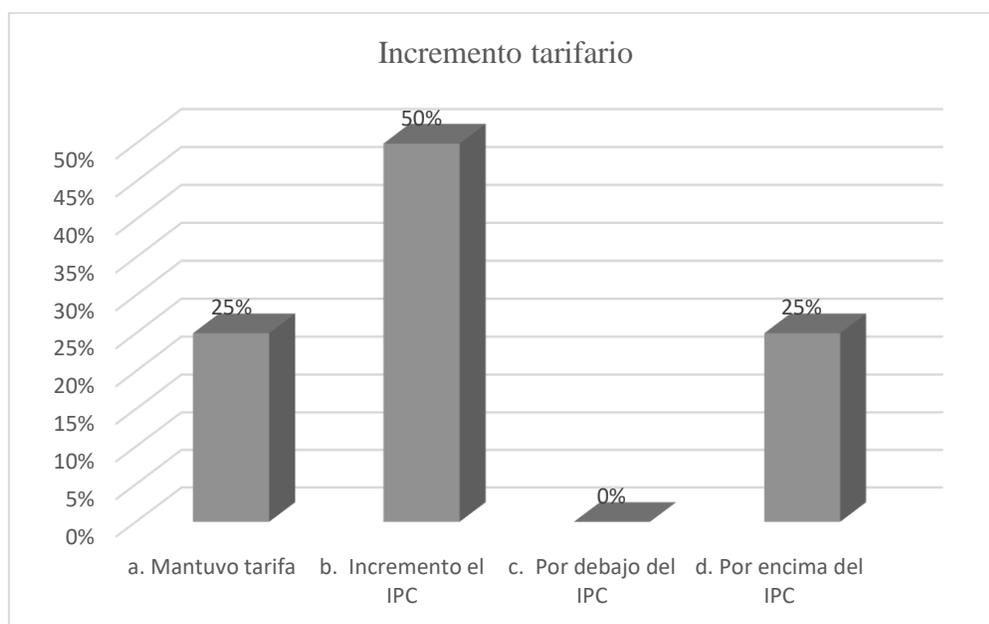


Figura 7. Incremento tarifario. Fuente: Elaboración propia

La política tarifaria para todos los hoteles a nivel nacional fue la incrementar las tarifas de acuerdo con el índice de precios del consumidor IPC del año 2017 (4,09%). Sin embargo, algunos de los hoteles que no cumplieron las metas de ventas el año anterior mantuvieron tarifas en las negociaciones de mayor impacto de las operaciones para sostener sus ventas y trabajar en captación de empresas nuevas. Por último, los hoteles que traían rezago en la tarifa con respecto a su competencia incrementaron por encima del IPC.

5. ¿Por cuál (es) de los siguientes factores se fija la tarifa del hotel?

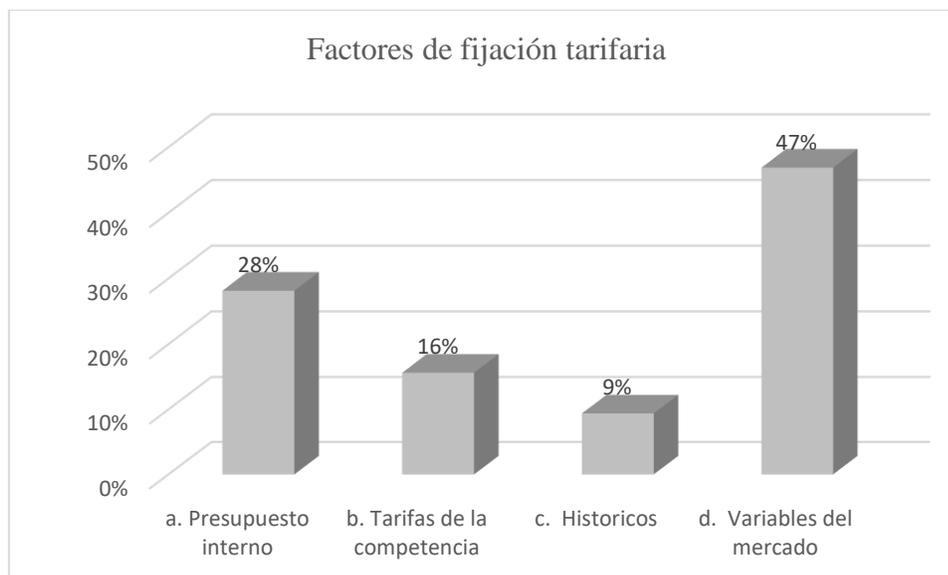


Figura 8. Factores de fijación tarifaria. Fuente: Elaboración propia

El factor de mayor peso es el de variables del mercado, dados por el comportamiento de la oferta y demanda. De esta manera el precio se fija de acuerdo con los elementos de la mezcla de marketing y el factor de estacionalidad en el flujo de huéspedes. El precio debe permitir el cumplimiento del presupuesto interno que ha sido aprobado por los inversionistas en ventas totales, RevPar y rentabilidad de cada una de las operaciones. Las tarifas de la competencia y los históricos son un referente en la fijación, pero no son los factores decisivos debido a la variabilidad en el ingreso de nuevos competidores y en las políticas de negociación de los clientes.

6. ¿Considera que sus costos de venta de una reserva en los canales han aumentado en los últimos 5 años?

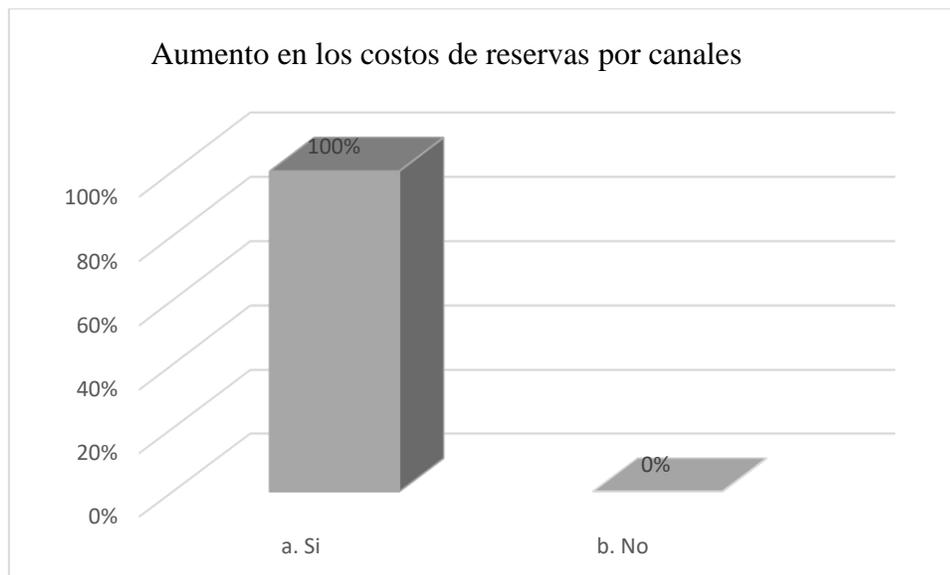


Figura 9. Aumento en los costos de reservas por canales. Fuente Elaboración propia

Los costos de venta por reserva ha aumentado principalmente por dos factores: los niveles de venta no han crecido de acuerdo a lo presupuestado y esto disminuye la utilidad esperada.

7. ¿En qué porcentaje ha aumentado su costo de venta en los últimos 5 años?

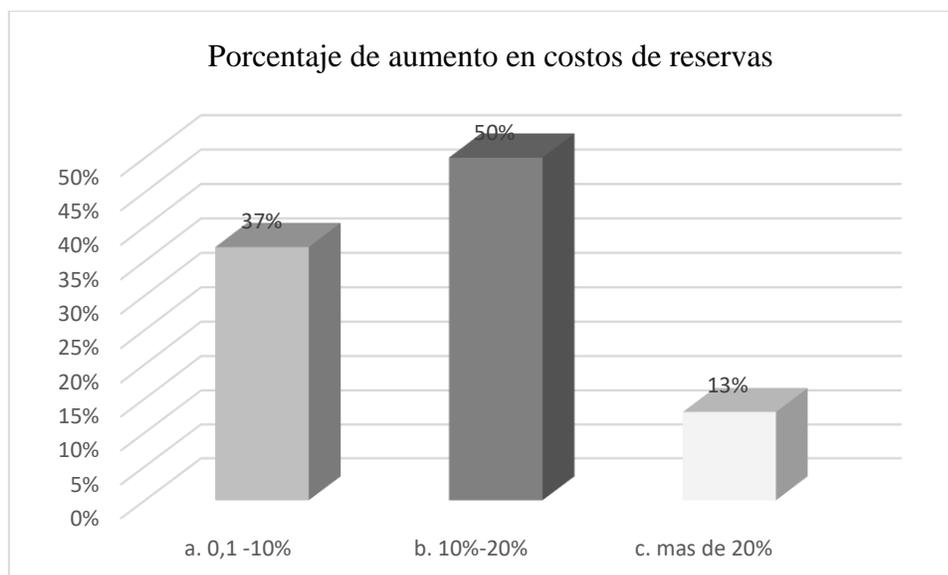


Figura 10. Porcentaje de aumento en costos de reservas. Fuente: Elaboración Propia

El mayor porcentaje de incremento está en el rango del 10% al 20% seguido del 0,1-10%. Lo que quiere decir al diversificarse los canales de venta de la compañía se incrementan los costos por reserva, debido a que no todas las reservas ingresan por los canales de venta directa, sino que también se reciben través de agencias de viajes, OTA's y GDS con costos de intermediación que oscilan entre el 16 y el 26%.

8. Enumere cuál es el canal que actualmente tiene mayor participación en la venta de alojamiento de su hotel, donde 1 sería el canal con menor participación en la venta de alojamiento y 5 el canal con mayor participación.

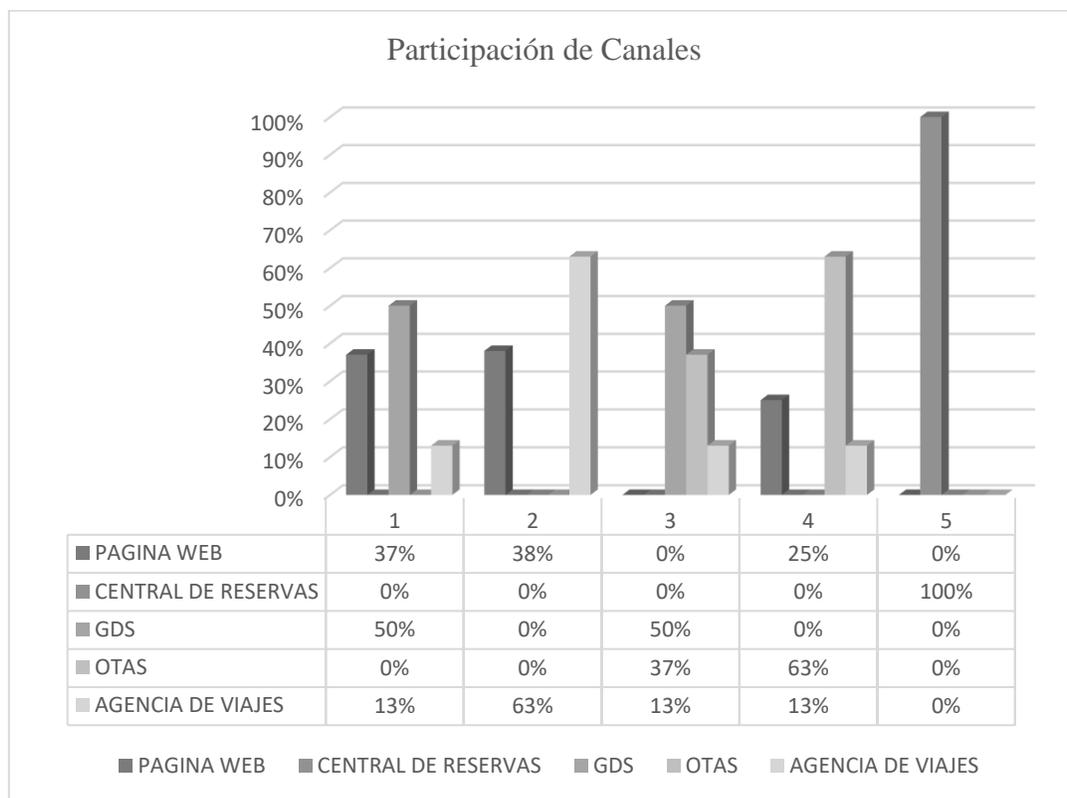


Figura 11. Participación de canales. Fuente: Elaboración propia.

El canal que más participa es la central de reservas por donde ingresan las ventas del segmento corporativo que es el de mayor aporte a los ingresos de los hoteles de Bogotá. Seguido por las OTA's donde ingresan las ventas del segmento turismo y el de menor participación son los GDS al no tener una herramienta de licitación de RFP y depender únicamente de las tarifas negociadas por la herramienta de gestión de las agencias de viajes.

9. ¿Cuál es el canal que mayor costo de intermediación genera, donde 1 sería el canal menos costoso y 5 el más costoso?

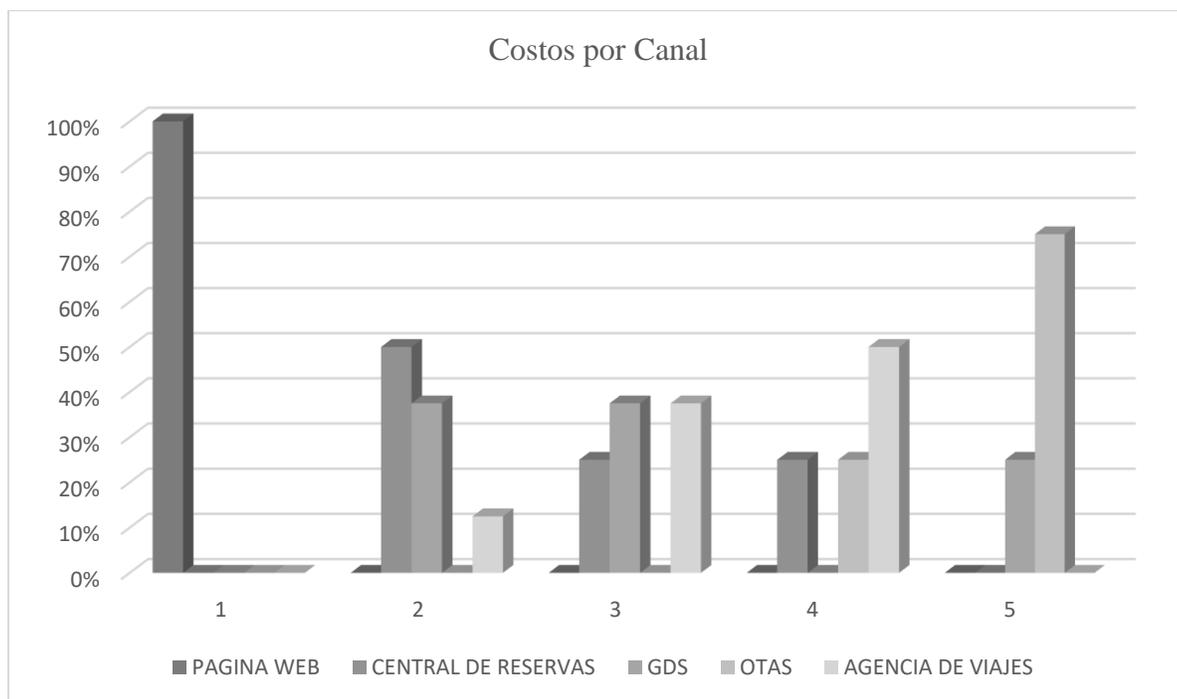


Figura 12. Costos por canal. Fuente: Elaboración propia

El canal más costoso son las OTA's por donde ingresan las reservas del segmento de turismo, las principales OTA's que trabajan con Hoteles Estelar son Hotelbeds que su costo de intermediación está entre el 25 y el 30%, Expedia en el 22% y Best Day el 20%. Los canales menos costosos son la página web, seguido de la central de reservas, donde el costo por transacción de reserva es del \$ 12.000 más IVA. No obstante, la página web no es el canal de mayor participación en las ventas de alojamiento como si lo es la central de reservas.

10. Enumere por cuál canal tiene más clientes, donde 1 sería el canal con menos clientes frecuentes y 5 el canal con más clientes.

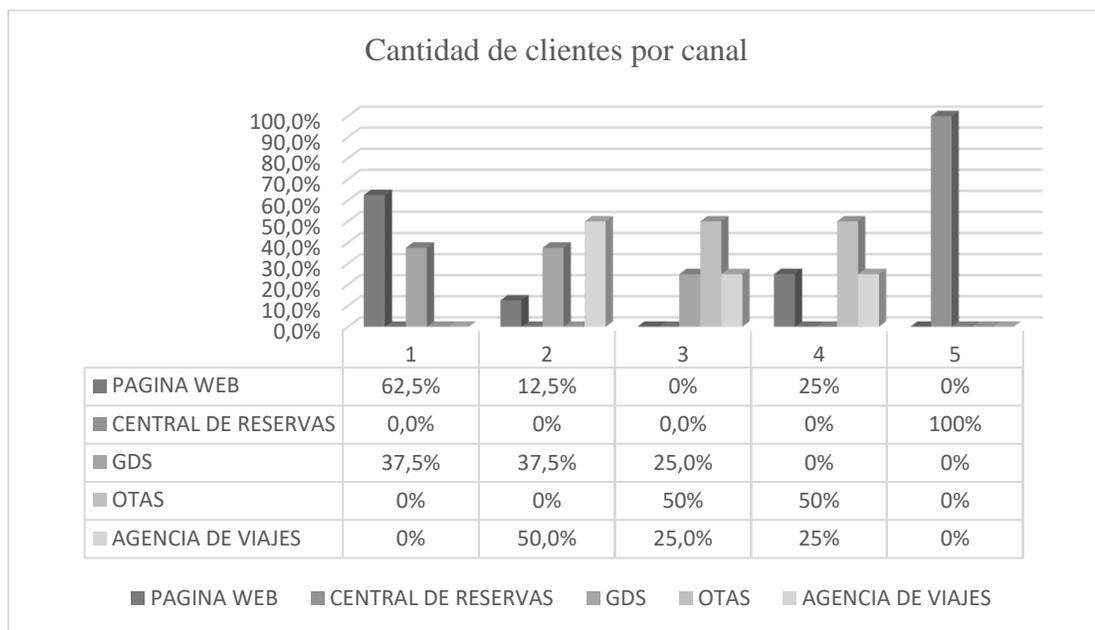


Figura 13. Cantidad de clientes por canal. Fuente Elaboración propia.

La mayor participación de clientes por canal está en la central de reservas, por donde ingresan las reservas del segmento corporativo, seguido por las OTA's donde ingresan las reservas del segmento turismo que se mantiene también como el tercero en cantidad de clientes. Las agencias de viajes están en el segundo canal de clientes, coincidiendo con la pregunta 8 donde también tiene el mismo puesto de participación de canal y por último la página web es el canal con el menor número de clientes, a pesar de que es el canal menos costoso de acuerdo a los resultados de la pregunta 9, de tal forma se evidencia una oportunidad de mejora en la gestión de la web propia.

11. ¿Qué porcentaje de participación tiene cada uno de los canales de venta, en los ingresos totales del hotel?

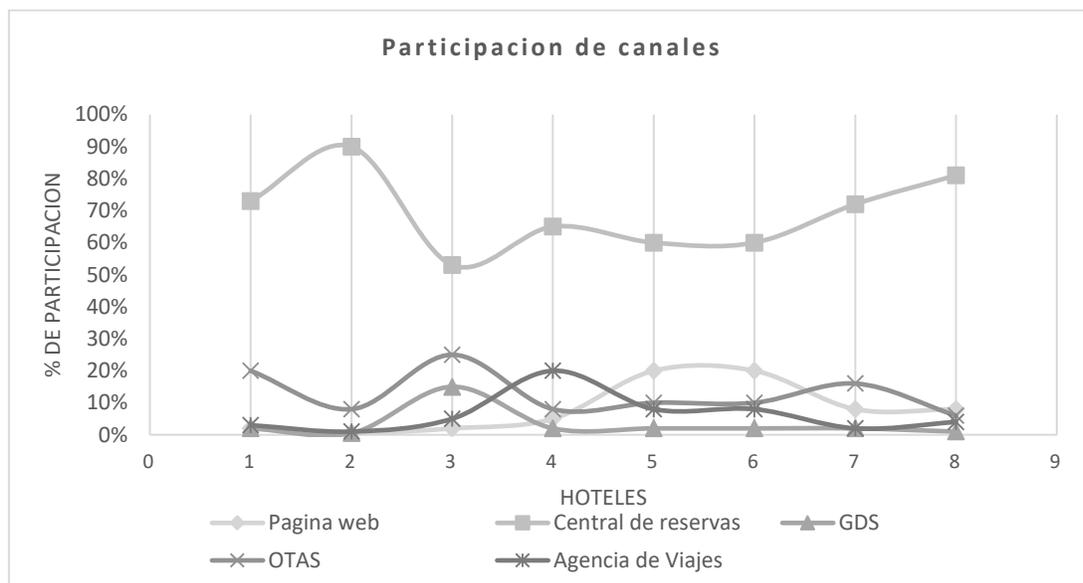


Figura 14. Participación de Canales. Fuente: Elaboración propia

Se mantiene en participación de ventas de la central de reservas, que coincide con el canal de mayor número de clientes, ingresando por esta vía las reservas del segmento corporativo que es el que tiene mayor impacto en las ventas de la ciudad de Bogotá. El segundo canal de participación son las OTA's por donde se reciben la mayor parte de las ventas del segmento de turismo. Es decir, entre la central de reservas y las OTAS la participación es del 82%. Si la página web genera unos incentivos atractivos puede mejorar su posición entre los canales. El último canal es el GDS por no contar con contratos con consorcios<sup>10</sup> a nivel internacional, solamente ingresa lo negociado con las del mercado local.

<sup>10</sup> Cuentas internacionales de agencias de viajes a nivel mundial.

12. ¿Considera usted que los costos de intermediación generados por los diferentes canales afectan la rentabilidad?

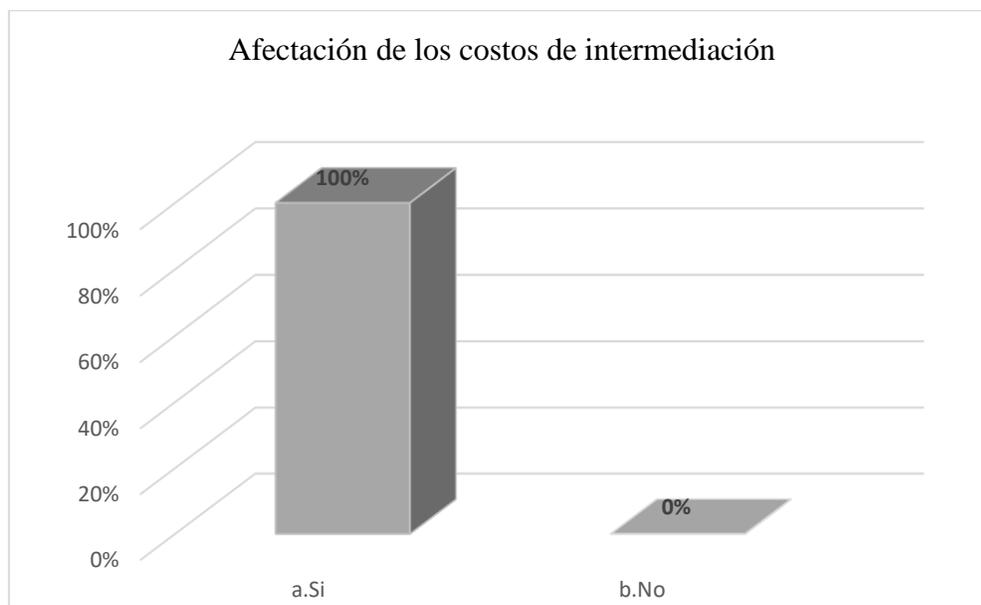


Figura 15. Afectación de los costos de intermediación. Fuente: Elaboración propia

Los costos de intermediación afectan la rentabilidad porque estos vienen incrementando año tras año (5% aprox.), mientras que las tarifas de alojamiento no se pueden incrementar en la misma proporción porque los hoteles quedarían por fuera del mercado. Por lo anterior, se hace necesario diseñar estrategias que disminuyan los costos transaccionales generados por los canales indirectos, mediante la generación de incentivos con el fin que los huéspedes usen los canales directos de venta de la cadena.

## Mecanismos para la Optimización

- Implementar una herramienta de *revenue management* que genere recomendaciones de estrategias tarifarias de acuerdo con la volatilidad de la demanda. Se sugieren herramientas como Oneyield ó Ideas, proveedores que cobran un fee mensual de acuerdo a los requerimientos particulares del establecimiento.
- Diseñar estrategias dirigidas a las reservas individuales. Dentro de estas se encuentran campañas digitales, campañas en GDS, alianzas estratégicas con promotores fuera de Colombia. Un ejemplo de estas alianzas es la que existe entre Marriot y Doble AA. Asociación de automovilismo.
- Enfocar las estrategias de compensación variable hacia los indicadores como el RevPar y el Goppar, este último representa los ingresos brutos por habitación disponible. Esto permitirá priorizar indicadores como tarifa promedio sin descuidar el indicador de ocupación.
- Implementación de una cultura de *revenue management* dentro del personal directivo y operativo de todos los hoteles con el fin de superar las ventas en los diferentes puntos del hotel. Para este aspecto, se recomienda generar boletines a través de la intranet de la compañía, carteleras y capacitaciones periódicas, donde se proporcionen conceptos sencillos, útiles y aplicables de cómo contribuir a la maximización de ingresos de la compañía. Dentro de las que se pueden aplicar, compensación por up selling dentro del equipo de recepción por venta de habitación de mayor categoría y pagarles un porcentaje sobre lo vendido o incentivos por ventas adicionales de

- departamentos menores como el spa. Estos beneficios pueden ir ligados a comentarios de servicio de los huéspedes, que, si bien perciben que han pagado un valor alto por su habitación, este es recompensado por el servicio recibido en el hotel.
- Concentrar el motor de reservas y el Channel management en un solo proveedor que sea eficiente y que sus servicios cumplan con estándares de las más reconocidas cadenas internacionales. Se sugiere Synxis, los estándares hacen referencia a la organización del sistema, este proveedor tiene experiencia con grandes cadenas a nivel internacional, es decir, se basa en las características que cada canal de distribución requiere en cuanto a parametrización de las tarifas y le permite a los hoteles trabajar con múltiples canales a la vez. Tiene parámetros de conexión de los diferentes GDS, agencias de viajes y estándares para garantizar paridad tarifaria.
  - Implementar una herramienta de licitaciones para generar nuevos negocios, como Lanyon y RFP's.
  - Implementar una herramienta de análisis de mercado que permita monitorear el desempeño de los hoteles en Bogotá frente a sus competidores al tiempo que genera estrategias proactivas de optimización de ingresos. Se sugiere trabajar con Revenue Click, que se basa en los históricos, tarifas de la competencia, tarifas del Set competitive y hace sugerencias de tarifas lo que permite optimizar el desempeño de los hoteles y monitorear el desempeño de la competencia.
  - Adquirir una herramienta de reputación online con el fin de realizar un análisis de los comentarios de los visitantes que aparecen en internet, que contribuya a la toma de decisiones estratégicas por parte del área de *revenue management*. Se puede pagar por

un perfil de TripAdvisor Plus que permite interactuar más con los clientes que reseñen en el sitio.

- Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, dinamizar la página web mediante contenidos fotográficos y tours virtuales, con el fin de incrementar las visitas y por ende las reservas a través de este canal, considerado el de menor costo y que en actualidad es uno de que tiene baja participación en las ventas de alojamiento de los hoteles. Adicionalmente, existen herramientas que se pueden integrar en el PMS que incorporan funcionalidades atractivas para el cliente donde se pueda informar promociones que tenga el hotel, ofrecerles servicios adicionales del hotel donde el huésped pueda armar su paquete, por ejemplo, decoración de una habitación para un aniversario. Se pueden desarrollar estrategias de oferta que los huéspedes puedan adquirir a través de la página.
- Incentivar al segmento corporativo para realizar reservas a través de la página web, teniendo en cuenta compañías que realizan pagos con tarjetas de crédito corporativas. Con este fin, diseñar un plan de incentivos con beneficios específicos para diferentes rangos de compra.

La aplicación de los mecanismos propuestos pretende que la compañía incremente un 5% aprox. el RevPar por habitación en un lapso de un año después de la ejecución de estos.

## Conclusiones y Recomendaciones

- La investigación permitió hacer un análisis de la estrategia de *revenue management* en Hoteles Estelar, encontrando que en el contexto de la ciudad de Bogotá, los resultados de la investigación se puedan generalizar en los demás hoteles de la cadena a nivel nacional. La estrategia es acertada, puesto que tiene en cuenta las variables de mercado, se halló claridad de la segmentación del mismo y existen estrategias claras de distribución y precio. Sin embargo, estas variables tienen oportunidad de mejora, que de perfeccionarse ayudaría en el crecimiento y reconocimiento de la cadena.
- Se identifican que los segmentos de mercado de los hoteles Estelar en Bogotá son el corporativo y el turismo. El ingreso de reservas del segmento corporativo se realiza a través de la central de reservas, este es el canal que mayor participación en ventas de alojamiento y es el segundo canal menos costoso en intermediación. El ingreso de reservas del segmento de turismo se realiza a través de la OTA's, el cual es el segundo canal en participación en ventas de alojamiento y es el canal más costoso en intermediación.
- La página web es considerada como el canal de ventas menos costoso porque no genera gastos de intermediación, sin embargo es el canal con menos clientes. En este canal existe una oportunidad para incrementar reservas si se generan un plan de incentivos a los huéspedes.
- En segmentación, existe dependencia de los grupos del nicho corporativo para incrementar ocupación. Está la oportunidad de crecimiento en el segmento MICE

impulsada por el Centro Convenciones Ágora. De la misma forma hay posibilidad de atraer nuevos nichos de mercados que son tendencia a nivel mundial.

- En distribución, hay una fuerte presencia a nivel nacional a través de la venta directa y la venta online. La cadena cuenta con alianzas locales estratégicas con agencias de viajes. Sin embargo, la presencia del segmento corporativo internacional es baja por no contar contratos con consorcios para la distribución a través de los GDS, lo que es una amenaza para Hoteles Estelar, debido a que las Cadenas Internacionales tienen convenios para distribuir a través de este canal.
- En la variable de precios, la estrategia está condicionada por la demanda del mercado local que normalmente solicita tarifas bajas. Si se refuerza la distribución hacia el mercado internacional se incrementarían los ingresos por efecto de la tasa cambiaria y por ende se fortalecería la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar S.A.
- Los mecanismos de optimización desarrollados sugieren a Hoteles Estelar fortalecer principalmente la variable tecnológica, teniendo en cuenta que es un elemento importante para el desarrollo de la gestión operacional y estratégico de la cadena.
- En el contexto de la situación actual, surge la necesidad que una cadena hotelera nacional como Hoteles Estelar S.A. se mantenga competitiva y vigente frente a la estrategia de *revenue management* que traen las cadenas hoteleras internacionales en variables de segmentación, canales de distribución y precio.

## Referencias

- Ágora. (2018). Recuperado de: <https://agora-bogota.com/?d=sub&s=1736&p=11227&i=1>. Junio 2 de 2018.
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). Boletín Mensual Estadísticas Sector Turismo. Recuperado de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Boletin%20Mensual%20Estadisticas%20Turismo%202017-09.pdf>
- Arias, F. (1999). El proyecto de investigación guía para su elaboración. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arias,F., (2006). *El proyecto de investigación*, Caracas, Venezuela: Editorial Episteme,
- Azeglio, A., Barreto, A., & Zanchetti, W. (2015). *Yield Management en hotelería*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Turísticas
- Baena,V., Moreno, F., (2010). *Instrumentos de marketing*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Betancourt, M., Díaz, A., & Molinet, T. (2013). *El Sistema de Revenue Mangement como técnica de gestión de las capacidades hoteleras*. Gran Tour, Revista de Investigaciones Turísticas, (7), 23-27.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2018). Estadísticas Nacionales. Recuperado de: <http://citur.gov.co>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Recuperado por <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>. Mayo 1 de 2018

Cotelco. (2017). Manual de canales de ventas y distribución en la hotelería.

Cotelco Capítulo Bogotá (2018). Recuperado de: <https://www.cotelcobogota.com/>

De la Rica, A., Otero, J. (2016) El Yield Management: *Área Temática de estudio más relevante del Marketing Hotelero*. International Journal of Scientific Management Tourism, 2 (2), 297- 314.

Dolan, R. (2000).Comentario sobre la estrategia de marketing. Harvard Bussiness School. 1.

Hernández, R., Fernández C., Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*: México D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores .S.A.

Hernández, R., Fernández C., Baptista, P, (2014). *Metodología de la Investigación*: México D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores .S.A.

Instituto Distrital de Turismo. (2017). Convenio Instituto Distrital de Turismo Buró de Convenciones de Bogotá y Cundinamarca.Recuperado de: [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/201712\\_convenio\\_instituto\\_distrital\\_de\\_turismo\\_vf2\\_2.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/201712_convenio_instituto_distrital_de_turismo_vf2_2.pdf)

Instituto Distrital de Turismo. (2018). Recuperado por [www.bogotaturismo.gov.co](http://www.bogotaturismo.gov.co)

Invest in Bogotá. (2018). Recuperado por <https://es.investinbogota.org>

Kotler, P.,Bowen, J., Makens, J., García, J., y Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Madrid, España: Pearson educación, S.A.

Llabrés,M., & Vegas, L. (2013). *Yiel Management en empresas turísticas* (tesis de pregrado). Universidad de les Illes Belears, Palma Sola,España.

- Lozano, N. (2017). *La influencia del marketing interno como estrategia de diferenciación en el sector hotelero colombiano*. (Especialización en Mercadeo de Servicios). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Matiz, J., Quiroga, S., Isaza, S., Rojas, N., & Rodríguez, H. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero*. No. 102, 6-7
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2009). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>. Mayo 5 de 2018
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2017) Boletín Mensual de Turismo. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co>. Mayo 29 de 2018
- Ministerio de Desarrollo Económico. El Congreso de la República. (1996) Ley General de Turismo 1996, Recuperado por [http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/10755/normatividad\\_-\\_turismo](http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/10755/normatividad_-_turismo). Mayo 1 de 2018.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1993). Decreto 2649 de 1993 Nivel Nacional, Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>. Mayo 29 de 2018
- Ministerio de Interior y de Justicia. (2003). Decreto 2755 de 2003 Nivel Nacional. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>
- Monferrer, D. (2013) Fundamentos de Marketing. Castellón de la plana, España: publicacions de la Universitat Jaume.

Observatorio de Turismo- IDT (2017). Encuesta de percepción a turistas que arribaron por el Aeropuerto Internacional El Dorado a Bogotá. Recuperado de: [http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/presentacion\\_percepcion\\_de\\_turistas\\_en\\_bogota\\_2017\\_vrr.pdf](http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/presentacion_percepcion_de_turistas_en_bogota_2017_vrr.pdf)

Ojeda, C., & Mármol, P. (2016). *Marketing Turístico*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. Harvard Business Review.

Rey, A., & Wieland, F. (1985). *Ventas y Comercialización hoteleras. México D.F.: Editorial integra soluciones en Informática.*

Sepúlveda, S. (2014). Análisis de la sobreoferta en hoteles de lujo en Bogotá: zona calle 72 y zona calle 85 (Tesis de especialización). Universidad Nueva Granada, Bogotá, Colombia

Torres, E., (2006). *Estructura de Mercados Turísticos*. Barcelona. España: Editorial Uoc.

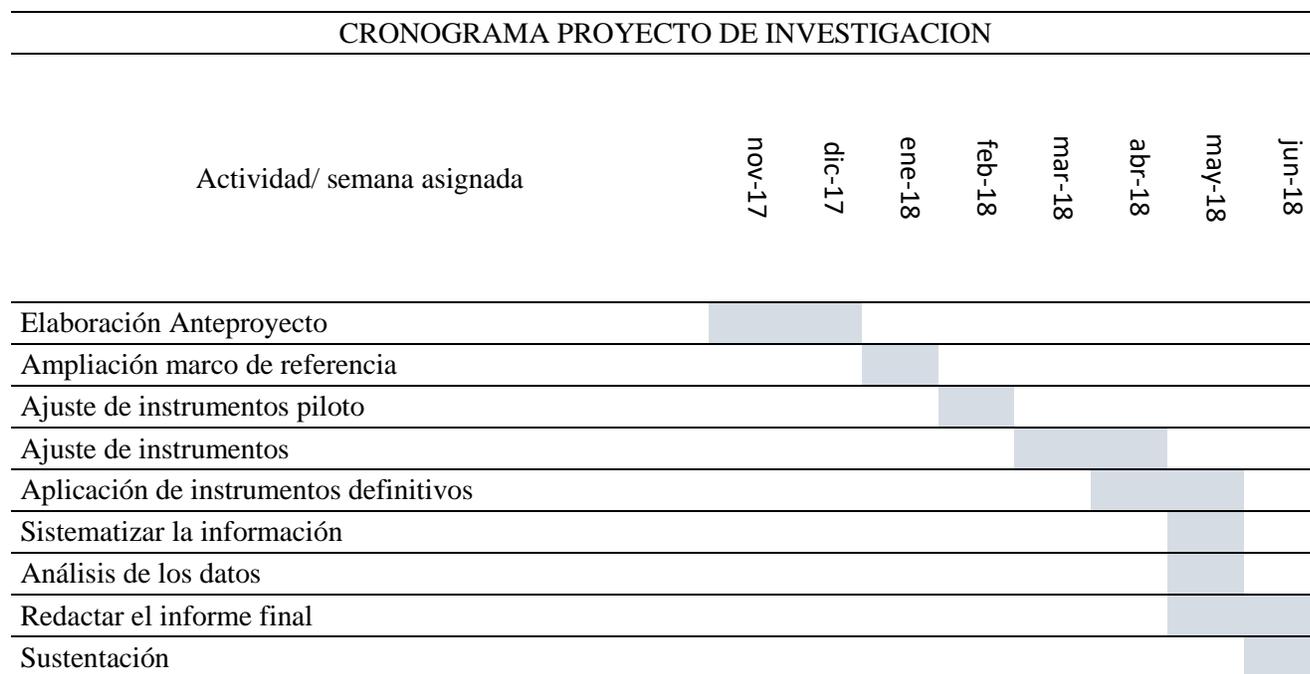
Uribe, S. & Gaitán, L. (2013). *Impacto de la inversión extranjera directa en el sector hotelero colombiano.*

## Apéndice A. Hoteles Estelar en Bogotá



Fuente: Hoteles Estelar S.A

## Apéndice B. Cronograma de la investigación



Fuente: Elaboración Propia

### Apéndice C. Recursos de la Investigación

A continuación, se muestra los gastos en los que se incurrieron en la realización de la investigación del “Análisis de la estrategia de *revenue management* de Hoteles Estelar en la situación actual de Bogotá” se maneja en pesos colombianos y su importe resulta de multiplicar los precios por unidad de producto por la cantidad necesaria para el cumplimiento de las tareas previstas, según se muestra en la tabla dada a continuación:

#### Recursos Económicos

Material	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total
Impresión de encuestas- Cinco entrevistados	10	\$ 250.00	\$ 2,500.00
Horas laboradas Jefferson Guerrero	50	\$ 21,000	\$ 1,050,000
Horas laboradas María del Pilar Rojas M.	50	\$ 21,000	\$ 1,050,000
Transportes para realizar encuestas	4	\$ 8,000	\$ 32,000
Transportes Tutorías Jefferson Guerrero	5	\$ 20,000	\$ 100,000
Transportes Tutorías Jefferson Guerrero	5	\$ 20,000	\$ 100,000
Almuerzos Gerente y Asistente de <i>revenue management</i>	4	\$ 30,000	\$ 120,000
<b>Total</b>			<b>\$ 2,454,500</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **Talento Humano**

### **Wilson Fernando - Tutor**

Administrador Turístico y Hotelero, con formación de posgrado en Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados con amplia experiencia en desarrollo y aplicación de proyectos estratégicos y operacionales.

Conocimiento en desarrollo de procesos de mejora y proyectos de consultoría con énfasis en sectores de planificación turística, investigación de mercados orientados a desarrollo de producto turístico y ecosistemas digitales, educación, administración y competitividad.

### **María del Pilar Rojas M.- Investigador**

Administradora Hotelera con experiencia Comercial, cursando la Especialización en Marketing Estratégico para Hotelería y Turismo. Experiencia liderando equipos comerciales, generando estrategias encaminadas al cumplimiento de las metas de la compañía.

### **Jefferson Guerrero- Investigador**

Especialista en marketing para hotelería y turismo en formación, Profesional en Economía con énfasis en Comercio Exterior. Conocimientos en estrategias empresariales, experiencia en dirección y seguimiento de procesos de ventas, supervisión y seguimiento de personal, gestión de cartera, elaboración de cotizaciones, organización de eventos, visitas a clientes VIP, control de presupuestos y presentación de informes sobre proyecciones de ventas con planificación y organización, orientación a resultados, orientación al cliente y habilidades de negociación.

### **Recursos Tecnológicos**

Se utilizaron como apoyo los correos electrónicos de los investigadores, herramientas como Skype, grabación de voz a través de teléfonos celulares.

### Apéndice D. Encuesta

Como parte de la realización del proyecto final de la Especialización de Marketing Estratégico en Hotelería y Turismo, se adelanta una investigación con el objetivo de analizar la efectividad de la estrategia de *revenue management* adoptada por la cadena de Hoteles Estelar en el contexto actual de la oferta de la ciudad de Bogotá

Teniendo en cuenta su experiencia y buscando el cumplimiento del objetivo del proyecto, es de suma importancia poder contar con sus aportes, para obtener información relevante para el análisis de la actual estrategia de RM de la cadena. Con la obtención de esta información y de su respectivo análisis, los investigadores realizarán recomendaciones de mejora a Hoteles Estelar S.A.

Este ejercicio es de carácter confidencial, solo será utilizada para fines académicos.

Persona Encuestada: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Hotel: \_\_\_\_\_

Cuestionario

2 ¿Usted considera que el *revenue management* es importante para su hotel?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2- ¿Cuál es la participación de los siguientes segmentos en las ventas totales del Hotel?

<b>SEGMENTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Corporativo	
Vacacional	
Salud	
	<b>100%</b>

3- ¿Qué estrategias de precios abordan frente a su competencia?

- Competencia por servicio \_\_\_\_\_
- Competencia por categoría \_\_\_\_\_
- Tarifa promedio de acuerdo a la categoría del hotel \_\_\_\_\_

4- ¿Cómo fijó sus tarifas plenas para el año 2018?

- Mantuvo Tarifa \_\_\_\_\_
- Incrementó el IPC \_\_\_\_\_
- Por debajo del IPC \_\_\_\_\_
- Por encima del IPC \_\_\_\_\_

5- ¿Por cuál (es) de los siguientes factores se fija la tarifa del hotel?

- Presupuesto Interno del hotel \_\_\_\_\_
- Tarifas de la competencia \_\_\_\_\_
- Históricos \_\_\_\_\_
- Variables de mercado \_\_\_\_\_

6- ¿Considera que sus costos de venta de una reserva en los canales han aumentado en los últimos 5 años?

- SI \_\_\_\_\_
- NO \_\_\_\_\_

7- ¿En qué porcentaje ha aumentado su costo de venta en los últimos 5 años?

- Incrementado entre 0.1 - 10%
- Entre 10 % - 20 %
- Más de 20 %

8- Enumere cuál es el canal que actualmente tiene mayor participación en la venta de alojamiento de su hotel, donde 1 sería el canal con menor participación en la venta de alojamiento y 5 el canal con mayor participación.

Página Web \_\_\_\_\_

Central de reservas \_\_\_\_\_

GDS  
Global Distribution System \_\_\_\_\_

OTAS (Online Travel Agents) \_\_\_\_\_

Agencia de viaje \_\_\_\_\_

9- ¿Cuál es el canal que mayor costo de intermediación genera, donde 1 sería el canal menos costoso y 5 el más costoso?

Página Web \_\_\_\_\_

Central de reservas \_\_\_\_\_

GDS  
Global Distribution System \_\_\_\_\_

OTAS (Online Travel Agents \_\_\_\_\_

Agencia de viaje \_\_\_\_\_

10- Enumere por cuál canal tiene más clientes, donde 1 sería el canal con menos clientes frecuentes y 5 el canal con más clientes.

Página Web \_\_\_\_\_

Central de reservas \_\_\_\_\_

GDS  
Global Distribution System \_\_\_\_\_

OTAS (Online Travel Agents \_\_\_\_\_

Agencia de viaje \_\_\_\_\_

11- ¿Qué porcentaje de participación tiene cada uno de los canales de venta, en los ingresos totales del hotel?

<b>CANAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Página Web	
Central de reservas	
GDS (Global Distribution System)	
OTAS (Online Travel Agents)	
Agencia de viaje	
	<b>100%</b>

12- ¿Considera usted que los costos de intermediación generados por los diferentes canales afectan la rentabilidad?

- SI
- NO

Yo Jefferson Guerrero Tinjaca y María del Pilar Rojas Medina manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982<sup>1</sup>, de la investigación titulada:

Análisis de la Estrategia de *Revenue Management* de Hoteles Estelar en la situación actual de Bogotá.

Producto de nuestra actividad académica, para optar por el título de Especialización en Marketing para establecimientos hoteleros y turísticos. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

Jefferson Guerrero T.

80.228.326

\_\_\_\_\_  
Nombre

  
\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Cédula

María del Pilar Rojas M.

52.252.472

\_\_\_\_\_  
Nombre

  
\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Cédula

<sup>1</sup>Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982)