

**Estudio de la Utilización del Revenue Management en Hoteles de 3 y 4 Estrellas en la
Ciudad de Bogotá.**

Brandon Avella Herrera

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Hotelería y Turismo.
Bogotá, D.C.
2019

**Estudio de la Utilización del Revenue Management en Hoteles de 3 y 4 Estrellas en la
Ciudad de Bogotá.**

Brandon Avella Herrera

Director
Aldemar Bernal

Trabajo Para Optar al Título de Hotelería y Turismo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Hotelería y Turismo.
Bogotá, D.C.
2019

Resumen

El objetivo central del documento es determinar el impacto financiero que tienen el Revenue Management (RM) en el caso específico de hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Bogotá. Para llevar a cabo esto se identificaron y caracterizaron algunos factores de mayor incidencia presenciando o no la utilización de esta disciplina. A fin de determinar el impacto financiero se realizó una encuesta detallada sin obtener datos específicos en cifras de los hoteles pero buscando todos los puntos presentes en una estrategia de RM. Se encontró que en la muestra seleccionada de hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Bogotá presentan algunas falencias claras en cuanto a la implementación y conocimiento del revenue management. Un poco más de la mitad tiene conocimiento del mismo sin embargo hay mucho camino por recorrer en cuanto a su utilización de manera óptima en la hotelería de la ciudad.

Palabras clave: Revenue management (RM), hotelería, implementación, pronóstico, ventas, recursos.

Abstract

The central objective of the document is to determine the financial impact of revenue management (RM) in the specific case of 3 and 4 star hotels in the city of Bogotá. To carry out this, you can identify and characterize some factors of greater importance or not for the use of this discipline. In order to determine the financial impact, a survey was conducted. It was found that in the sample of 3 and 4 star hotels in the city of Bogotá there are some clear shortcomings in the implementation and knowledge of revenue management. In the hostelry of the city.

Keywords: Revenue management (RM), hotel management, implementation, forecasting, sales, resources.

Tabla de contenido

Introducción	8
Descripción General	9
Planteamiento del problema	9
Justificación.....	10
Pregunta problema.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Marco teórico	12
Antecedentes	12
Inicios de yield management.....	14
Ciclo del yield o revenue.....	15
Técnica de listado de precios	16
Tasa de ocupación	16
Tarifa promedio.....	17
Revpar (Revenue per available room).....	17
Goppar (Gross operating profit per available room).....	17
Coeficiente del revenue.....	18
Costo marginal y de tarifa	19
Costpar	19
MPI (Market penetration index):.....	21
RGI (Revenue generating index).....	22
Mercado.....	23
Segmentación de mercado:.....	24
Segmento bussines	25
Tour	25
Individuals (Segmento individual).....	25
Compañía	25
Agencias de viajes y tour operadores	25
Online	25
Ítems importantes en una estrategia de RM:	26
Registro histórico	26

Comportamiento de la demanda.....	26
Eventos en el destino.....	26
Promociones.....	27
Competidores.....	27
Políticas de overbooking.....	27
Forecast.....	27
Base del forecast:.....	28
Marco geográfico.....	30
Marco legal.....	31
Marco conceptual.....	32
Marco metodológico.....	35
Enfoque de investigación mixto:.....	35
Investigación descriptiva:.....	35
Técnicas de investigación.....	36
Tipos de técnicas.....	37
Población.....	37
La muestra.....	37
Instrumentos de investigación:.....	38
Capítulo I.....	39
Hotelería en Bogotá:.....	39
Análisis de las encuestas.....	43
Aspectos generales.....	68
Capítulo II.....	69
Desconocimiento y beneficios del RM.....	70
Confianza únicamente en métodos empíricos.....	70
Considerar esta inversión como un gasto sin retorno.....	71
Baja segmentación de mercado.....	71
Desorganización de datos históricos.....	72
Pérdida de objetividad en su competencia directa.....	72
Desconocimiento de la utilización de fórmulas de RM o desconocimiento de las mismas.....	73
Desconocimiento de un calendario de demanda.....	73
Falta de proyección de demanda futura.....	73
Capítulo III.....	74
Evaluación del set competitivo:.....	74

Diagrama de posicionamiento	75
Análisis de la distribución:	76
Grilla tarifaria:	76
Calendario de demanda	77
Niveles de demanda	77
Forecast	78
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Referencias	83
Anexos	85

Introducción

El Revenue Management es una disciplina que ha sido desarrollada principalmente por las aerolíneas buscando maximizar o potenciar los ingresos de cada unidad de la producción en este caso se habla de asientos de avión, rentabilizando al máximo cada uno de ellos para poder sacar el mayor provecho disponible, esta disciplina empezó ampliarse a otros sectores con características similares, entre ellos la hospitalidad, rentas de carros, cines, restaurantes, entre otros. Siempre buscando aprovechar al máximo el beneficio obtenido por unidad. En la hotelería ha jugado un papel importante en los últimos años en donde la competencia a nivel mundial cada vez es más alta y sus niveles de ocupabilidad dependen de los comportamientos de compra de los visitantes en la ciudad o destino. En Bogotá se tiene una gran variedad de hoteles todo ello proveniente a un crecimiento de turistas en los últimos años pero hablando de hotelería el mayor impacto viene desde el 2002 con la Ley 788 que permitió que las nuevas inversiones o remodelaciones que se hagan, hasta el año 2017, gozaran de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta, un beneficio que ha resultado muy atractivo en el sector. Sin embargo a la llegada de tanta competencia y cadenas internacionales en la ciudad, muchos hoteles no saben administrar todavía sus hoteles de manera óptima y puede que con una superpoblación de oferta en un futuro haya un cierre masivo de muchos establecimientos hoteleros.

Descripción General

Debido a la gran oferta de hoteles que hay en la ciudad de Bogotá, muchos de ellos al no pertenecer a una cadena o no tener la experiencia necesaria en el sector puede verse en desventaja y estar desaprovechando herramientas de gestión como el Revenue management que la mayoría de cadenas ya posee.

Planteamiento del problema

Al inicio se conocía como yield management o revenue managemet y se implementaba en las aerolíneas al ver que el sistema de manejo de tarifas fue provechoso, decidieron implementarlo para los hoteles, pero el desconocimiento tanto del concepto como de su implementación en muchos hoteles sobre todo independientes ha generado una ventaja para quienes lo manejan (principalmente cadenas hoteleras) y una desventaja quienes desconocen esta práctica. Puntualmente se evidencia que el problema se encuentra dentro de la gestión de ingresos en los hoteles principalmente independientes, puesto que al no haber un buen manejo en la misma se encuentran en una desventaja competitiva.

En Bogotá hay muchos hoteles que debido al aprovechamiento de la Ley 788 del 2002 en el gobierno de Álvaro Uribe, la cual permitió que las nuevas inversiones o remodelaciones que se hagan, hasta el año 2017, gozaran de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta. Desde ese entonces la inversión hotelera ha estado en auge, sin embargo, un problema común de muchas de estas inversiones es no contar con una dirección enfocada netamente al campo de la hospitalidad, perdiendo muchas veces oportunidades de mejorar sus estrategias como el Revenue management.

Justificación

Se determinó que tanto el concepto como la estrategia son bastante comprometedoras, puesto que al manejarse en aerolíneas esto incremento el gusto de las personas a volar y hubo una inclusión de nuevos segmentos, por ende, el conocimiento del RM para la implementación en los hoteles. Es sería necesaria esta iniciativa para el aprovechamiento de los beneficios económicos relacionados con el buen funcionamiento del negocio. A su vez la estrategia de RM que no es muy conocida por todos los establecimientos podría optimizar los resultados financieros del mismo. La investigación se desarrollará con el fin de entender el manejo de los hoteles y su funcionamiento en el manejo de las ventas, inquietud que se buscara resolver viendo la gran oferta de hoteles en Bogotá y cómo actúan algunos segmentos de hoteles en medio de tanta competencia.

En esencia se busca tener un diagnóstico de la realidad hotelera en un fragmento de la ciudad, determinando la buena toma de decisiones en el sistema de tarifas la optimización de los procesos, el ajuste e implementación de la gestión en los ingresos para que así tanto el hotel como quienes se hospeden en el tengan algún tipo de beneficio (servicio e ingresos). A su vez prever problemas futuros especialmente en el hotel puesto que no maneja de igual manera los recursos que pueden tener muchas cadenas hoteleras.

Principalmente el beneficio sería para la comunidad hotelera y en específico para hoteles de 3 y 4 estrellas puesto que al implementar las tácticas del RM en la entidad, le permitiría establecer una estrategia coherente de precios a todos los niveles, controlar la distribución multicanal, realizar previsiones de la demanda, conocer mejor las necesidades y patrones de reserva de sus diversos segmentos de clientes y disponer de más información sobre el mercado y entorno en el que se mueve.

Pregunta problema

¿Cuáles son las estrategias actuales de gestión de ingresos en hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Bogotá?

Objetivo general

Realizar un estudio de la situación actual de establecimientos hoteleros de 3 y 4 estrellas y de sus estrategias determinando la utilización o no del RM en alojamiento.

Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico a hoteles de 3 y 4 estrellas sobre su comportamiento y estrategias actuales en ventas de alojamiento.
2. Identificar que problemáticas tienen en sus procesos de gestión en ingresos y ventas exitosas en alojamiento.
3. Diseñar una propuesta metodológica buscando un mejor manejo de ingresos.

Marco teórico

La base del Revenue Magement va enfocada a aportar una metodología basada en métodos tecnológicos y estadísticos que nos permitan una gestión adecuada de la demanda futura facilitando el proceso de toma de decisiones. Estos dos enfoques permiten contener un modelo en el cual cuantificar las incertidumbres y previsión de la respuesta de un mercado.

Existen definiciones sencillas para definir el término de Revenue Management (RM) o en muchas ocasiones llamado Yiel Management (YM) termino en el cual se enfocan los primeros autores en hablar sobre este tema como Smith (1992). Quien fundamentó sus aportes en la industria aerocomercial, definiendo que el Yield Management “consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto” “El asiento” hace referencia a la capacidad, es la unidad de medida para el caso de una aerolínea, mientras que “cliente” alude a la gestión de la demanda. Se puede decir, además, que no se habla de la asignación de cualquier asiento a cualquier cliente, sino que se trata del “asiento correcto” y del “cliente correcto”, es decir se crean grupos de asientos y segmentos de clientes que se van relacionando, conforme al criterio de la obtención del máximo rendimiento o beneficio (significado de la palabra Yiel en el habla inglesa).

Antecedentes

El concepto es abordado un año después por Lieberman (1993). Para este autor el YM “es la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio, el inventario y mejorando el servicio”. (Pág. 7). Es de destacar que al referirse Lieberman a la “venta de activos perecederos” donde indica la rotación diaria de los mismos es decir si no vendemos una habitación hoy es un día perdido ya que esa noche no la podremos volver a vender.

Más completa, sin duda, es la definición aportada por Kimes (1998) en su trabajo “Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry” donde definen al YM como: “la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo” (Pág. 11). En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos de pico de demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico,

también lo podrán hacer. Se destaca de esta definición la “cantidad correcta de capacidad”, sin referirse únicamente a un asiento o habitación de un hotel.

Por último, la aportación realizada por Hill (2002) en su trabajo *The Encyclopedia of Operations Management*: “Para la mayoría de las empresas intensivas en capital como las aerolíneas, teatros, estadios y servicios públicos, el objetivo es maximizar el beneficio porque la mayoría de los costes son fijos. El Yield Management es una aproximación para maximizar los beneficios dados unos costes relacionados con la capacidad que son relativamente fijos.” (Pág. 9). Los sistemas de Yield Management varían los precios y la localización de la capacidad a lo largo del tiempo conforme se aproxima la fecha de prestación del servicio. Por ejemplo, se dice que una aerolínea cambia los precios 60 mil veces al día. Nótese que el objetivo no es maximizar la utilización, aunque éste es normalmente el resultado, el objetivo es maximizar el beneficio por unidad del recurso (dólares por habitación y noche, dólares por asiento y milla, etc.). También denominado a veces Revenue Management o Gestión de los recursos perecederos (*Perishable Asset Resource Management*).

Analizadas todas las aportaciones anteriores se puede definir el revenue management de la siguiente manera: es la aplicación de herramientas analíticas y estadísticas que ayuda a predecir los comportamientos de compra de los consumidores en un nivel de micro mercado maximizando los ingresos y optimizando la disponibilidad y precio del producto. La esencia de esta disciplina es la comprensión de la percepción del valor del producto para los clientes, alineándola con precisión a los precios de los productos, la colocación y disponibilidad para cada segmento de clientes estructurado en una cultura basada en analítica. El concepto en este caso se refiere tanto al equilibrio entre el máximo ingreso o beneficio posible por parte de la empresa y la capacidad de ofrecer el mayor valor al cliente por la cantidad pagada.

Un concepto manejado en el revenue management es el cual un precio no es sinónimo de calidad, en la teoría del marketing se tiene como entendido que a mayor precio mayor calidad y a menor precio se tiene una carencia de la misma lo que no es un concepto aplicable en RM donde se puede ver pasajeros de un avión con asientos similares o en el caso de la hotelería habitaciones con servicios similares pagando un precio distinto por esta habitación. Y esto se logra a través de un mercado global heterogéneo con comportamientos y disposiciones de compra distintos, generando también tendencias estacionarias que se pueden clasificar en segmentos distintos y asignar a cada uno una tarifa distinta adecuada a sus condiciones particulares.

Inicios de yield management

El punto de partida para el YM fue la Ley estadounidense de desregulación de las aerolíneas de 1978. Con este acto la Junta de Aviación Civil (CAB) liberó el control de precios de los pasajes aéreos, dejándolos bajo la regulación de la ley de oferta y demanda con objetivos de rentabilidad, eliminando la obligatoriedad de mantener tarifas estándar todo el tiempo. La aprobación de la Ley trajo consigo un gran cambio e innovaciones para la industria. Los transportistas tenían la libertad de cambiar los precios, horarios y servicios sin la aprobación de CAB. Las grandes aerolíneas aceleraron el desarrollo de sistemas computarizados de reserva (CRS), los sistemas de distribución global (GDS), y los Sistemas Centrales de Distribución (CDS).

Ofrecieron más frecuencias a más ciudades y una marca consolidada con nombre y reputación. Para muchos viajantes de negocios y clientes corporativos, el horario de conveniencia y el servicio era (y sigue siendo) más importante que el precio, por lo que la amenaza planteada a las compañías de bajo costo era menos aguda en el negocio del segmento de viajes de negocio. No obstante, el acumulado de pérdidas en ingresos procedentes del cambio de tráfico fue dañando seriamente los beneficios de las grandes compañías aéreas. Pero las grandes compañías se dieron cuenta que era necesario mucho más que simplemente aumentar la frecuencia de los vuelos y los destinos. La respuesta completa a esto fue el sistema DINAMO, el primer sistema informático de YM desarrollado para American Airlines. Dicho sistema era grande y complejo y tomó varios años en desarrollarlo y refinarlo. DINAMO quedó terminado en su totalidad en enero de 1985 junto con un nuevo sistema de tarifa de “último momento” llamadas las tarifas “Super Saver” –súper ahorro-, que igualó y superó a las tarifas más bajas de descuento disponibles en todos los mercados de Norte América

El YM se fue incorporando progresivamente en el sector hotelero, adaptándose específicamente a esta actividad a finales de la década de 1980. Se trata de un período caracterizado por un exceso de capacidad de alojamiento (exceso en la oferta), problemas de liquidez a corto plazo y un elevado número de fracasos empresariales. Esto demuestra que el YM es una herramienta desarrollada en entornos altamente competitivos, y que luego se extendió a una serie de industrias/actividades que tienen presentes problemáticas en común con la aeronavegación comercial.

De esta manera entidades hoteleras tomaron como guía el éxito que American Airlines tenía, por lo cual se tomó la decisión de tomar las tácticas del yield management e implementarlas en

primera instancia en el Hotel Marriott. J.W Bill Marriott tras comentarios de su colega Robert Crandall, hizo un estudio en el que se llegó a la conclusión de que la cadena hotelera y la industria aeronáutica compartían cierto tipo de características, por lo cual la implementación de las tácticas del RM generaría una mejor fuente de ingresos por el buen manejo de la misma, características como:

- Inventario perecedero
- Clientes que reservan con anticipación
- Alto grado de competencia
- Demanda muy sensible al precio (demanda elástica)
- Oscilaciones con respecto a la oferta y la demanda

Dado esto el Marriott y las demás cadenas hoteleras que iniciaron la implementación de tácticas el yield management iniciaron a llamarle Revenue Management. Marriott International implantó un sistema automatizado que proporcionaba pronósticos de demanda diarios y hacía recomendaciones de inventario para las 160.000 habitaciones de sus marcas Marriott, Courtyard y Residence Inn.

Ciclo del yield o revenue

El RM es una tarea que no recae únicamente en el departamento o persona encargada, esto es un proceso cíclico que incluye a la mayoría de departamentos del hotel y se basa en 4 procesos: Análisis, Decisión, implementación y revisión.

Análisis: en esta primera etapa recopilamos las reservas ya confirmadas, la competencia, datos de años anteriores para la misma época entre otros. Posterior a ello se toman decisiones soportándolas en los resultados del análisis.

Decisión: estas son tomadas por un comité de altos funcionarios nombrados por el hotel donde se definen las estrategias de RM (Sobreventa, políticas de grupos, tarifa acorde previsión de demanda etc.).

Implementación: en esta etapa se debe instruir al personal del hotel especialmente en las áreas de reservas, recepción y ventas. Aquí el rol del RM será coordinar la fuerza comercial del hotel enfocadas a las decisiones tomadas por el comité.

Revisión: Por último se deben analizar los resultados y posibles mejoras en la estrategia utilizada.

Técnica de listado de precios

Cabe aclarar que el YM o RM no está basada en los costos y la fijación de un precio basado en estos, por el contrario, lo que se busca es hacer que los consumidores paguen precios totalmente distintos para lo que serían servicios idénticos.

A partir de todo esto surgen indicadores claves con la necesidad de poder medir los resultados de la gestión siendo una expresión cuantitativa del desempeño del hotel:

1. Tasa de ocupación o porcentaje de ocupación
2. Tarifa promedio
3. REVPAR (Revenue per available room), Ingreso por habitación disponible.
4. GOPPAR (Gross operating profit per available room), Beneficio operativo bruto por habitación disponible.
5. Coeficiente del Revenue: RSE (Rooms sale efficiency), Eficiencia venta habitaciones
6. COSTPAR (Cost per available room), Costo por habitación disponible
7. MPI (Market penetration index), Índice de penetración en el mercado
8. ARI (Average Rate Index) Índice de tarifa promedio en el mercado.
9. RGI (Revenue generation index), Índice de generación de ingresos

Tasa de ocupación: Este indicador genera una relación directa entre la ocupación y la disponibilidad de un periodo. Se deben tener en cuenta si así lo desea el hotel las habitaciones complementary y habitaciones fuera de servicio.

Tabla 1

Ejemplo tasa o porcentaje de ocupación

Hotel Bogotá	1 de Agosto
Habitaciones del hotel	300
Habitaciones ocupadas	210
porcentaje de ocupación	70%

Nota: Autoría propia.

Tarifa promedio: Este indicador resulta de dividir el total de ingresos obtenidos en un periodo por la venta de las habitaciones, dividiendo el total de ingresos en las habitaciones vendidas.

Tabla 2

Ejemplo de tarifa promedio

Hotel Bogotá	Mes = Agosto
Facturación	\$ 350.000.000
Habitaciones vendidas	5200
Tarifa promedio	\$ 67.308

Nota: Autoría propia.

Revpar (Revenue per available room): Es el indicador por excelencia en el RM y representa los ingresos por habitaciones disponibles. Resulta de dividir los ingresos totales de la venta de un periodo por el total de habitaciones disponibles del hotel en ese mismo lapso. O también se puede hallar multiplicando el % de ocupación por la tarifa promedio ya que lo que busca este indicador principalmente es medir adecuadamente la relación entre volumen y precio tomando en cuenta todas las habitaciones del hotel para el cálculo no simplemente las que están ocupadas en el periodo estudiado.

Tabla 3.

Ejemplo Revpar

Agosto					
Habitaciones ocupadas	Total de habitaciones del hotel	% ocupación	Total ingresos	Tarifa promedio	REVPAR
5200	6300	83%	\$ 350.000.000	\$ 67.308	\$ 55.556

Nota: Autoría propia.

Goppar (Gross operating profit per available room): Representa el beneficio operativo bruto por habitación disponible. Su fórmula es parecida a la del Revpar con la diferencia que se consideran los gastos de explotación. Es decir $Goppar = \text{ingresos por alojamiento} - \text{gastos de explotación} / \text{habitaciones disponibles}$. Desde la perspectiva de la propiedad, GOPPAR le permite ver cuál es el valor de su activo en un momento dado.

Tabla 4.

Ejemplo de Goppar

Agosto							
Habitaciones ocupadas	Total de habitaciones del hotel	% ocupación	Total ingresos	Tarifa promedio	Costos fijos y variables	REVPAR	GOPPAR
5200	6300	83%	\$ 350.000.000	\$ 67.308	\$ 180.572.000	\$ 55.556	\$ 26.893

Nota: Autoría propia.

Coefficiente del revenue: Existe otro ratio que es utilizado para evaluar la eficiencia en la venta de las habitaciones, es el llamado RSE (Rooms Sale Efficiency) representado como el cociente o la relación entre el ingreso potencial producido por la venta de habitaciones y el ingreso real. Es decir calcula el ideal de las reservas que podrían llegar al hotel en un periodo de tiempo según nuestra capacidad y tarifa, y lo compara con lo que realmente llego en el mismo periodo de tiempo. Este indicador permite establecer una comparación entre lo ideal que podría llegar al hotel y lo que realmente llega siendo entre más cercano una comprobación de la gestión óptima del hotel.

Tabla 5.

Ejemplo de coeficiente del revenue

Habitaciones ocupadas	90
Tarifa promedio	\$ 100
Ingreso real	\$ 9,000
Habitaciones disponibles	200
Tarifa Rack	\$ 150
Ingreso potencial	\$ 3,0000
Eficiencia de la venta	0,3

Nota: Autoría propia.

Esta es una base para comparar con el coeficiente de revenue que se calcula de la siguiente formula: $\text{Ingresos medios}/\text{Revpar} = \text{coeficiente de revenue}$

Ejemplo, $\text{IM}=225$, $\text{RevPar}= 150$ coeficiente de revenue = $225/150=1,50$.

Este indicador es ideal este cercano al 1 ya que permite evaluar el sistema de revenue al tener un equilibrio entre estos dos ratios.

Costo marginal y de tarifa: Un aspecto que se puede definir con certeza es el precio por debajo del cual no se puede vender: se trata de la suma de los costos marginales que se deben sostener por haber alojado a dos o más personas. La toma de conciencia del costo marginal por habitación nos ayudará a la aplicación de una política tarifaria responsable y rentable durante períodos de baja ocupación.

Se pueden considerar por costos de habitación: Amenities, lavandería, servicios, papelería, costo por camarera, costos fijos, entre otros. La suma de estos nos dará el costo marginal y a partir del cual empezaremos a recibir ganancias. Cabe aclarar que llegar a este valor varía en todos los hoteles dependiendo de los costos que estén contemplados para su elaboración.

Costpar: El costpar es el indicador clave para los costos del hotel (cost per available room) junto al revpar pueden dar una lectura rápida de la situación económica del hotel basado en los costos fijos. Para calcular el Costpar se suman todos los costos relativos al período (costos fijos) que se esté considerando y se divide en las habitaciones disponibles. Esto da como resultado el costo fijo por cada habitación disponible que sumado al costo marginal nos da como resultado el precio por el cual si se vende una habitación por debajo del mismo podría estarse perdiendo dinero.

Tabla 6.

Ejemplo de Costpar

Costos operativos	\$ 1.000.000
Intereses	\$ 200.000
Demás costos fijos	\$ 50.000
Total costos fijos	\$ 1.250.000

Nota: Autoría propia.

Este resultado lo dividimos por 365 días del año y por el número de habitaciones del hotel que supongamos es 100 habitaciones daría un total de \$34.24 costo fijo por habitación.

Cuota del mercado o Market share: La cuota de mercado se define como la ocupación de un hotel y sus resultados en relación a otros hoteles dentro de del set competitivo. Se toma de las habitaciones totales del set competitivo y se calcula el porcentaje del mercado que nos pertenece.

El primer paso para determinar la cuota de mercado es determinar un buen set competitivo por lo que se evaluara su ubicación, servicios, segmentos, entre otros. Una vez determinado el set competitivo se determina el mercado total es decir el total de habitaciones de todos estos hoteles sumados también el nuestro.

Tabla 7.

Ejemplo de Market share.

Hoteles	Numero de Hab	Potencial del mercado%
Hotel A (Nuestro)	100	10%
Hotel B	200	20%
Hotel C	300	30%
Hotel D	400	40%
Total del mercado	1000	

Nota: Autoría propia.

Una vez conocida la cuota de mercado de cada hotel ya con los datos reales del periodo analizar se determina si se está logrando esa cuota de mercado o si por el contrario no se está siendo eficiente en comparación al set competitivo.

Tabla 8

Total de habitaciones vendidas y total de habitaciones potenciales por hotel.

Hoteles	Total hab vendidas mes	Total hab potenciales mes
Hotel A (Nuestro)	2850	3000
Hotel B	4950	6000
Hotel C	6300	9000
Hotel D	7200	12000
Total del mercado	21300	30000

Nota: Autoría propia.

Tabla 9

% de mercado por hotel

Hoteles	Total hab vendidas mes	Hab/21300= % mercado
Hotel A (Nuestro)	2850	13%
Hotel B	4950	23%
Hotel C	6300	30%
Hotel D	7200	34%
Total del mercado	21300	100%

Nota: Autoría propia.

Tabla 10

Cuota y diferencia de mercado por hotel.

Hoteles	Potencial del mercado%	Hab/21300= % mercado	Diferencia
Hotel A (Nuestro)	10%	13%	3%
Hotel B	20%	23%	3%
Hotel C	30%	30%	0%
Hotel D	40%	34%	-6%

Nota: Se compara el potencial de mercado con la información real de venta del set competitivo determinando la diferencia y quien se está llevando o quedando sin su cuota de mercado. (Autoría propia.).

MPI (Market penetration index): El MPI resulta del cociente entre la tasa de ocupación del hotel bajo análisis y la tasa de ocupación promedio de los competidores (competitive set). El resultado permite observar que proporción del mercado de ocupación se ha obtenido. Permitirá comparar el resultado del hotel respecto del competitive set del destino.

Tabla 11.

Ejemplo de MPI (Market penetration index).

Hotels	Hab Disp	% Ocupacion	ADR
Mi hotel	154	68%	185
Hotel B	170	64%	183
Hotel C	138	73%	190
Hotel D	186	66%	179

Nota: Para los cálculos de los index se debe tener algunos datos del set competitivo establecido, hay agencias como star de recolección de datos o los gremios de cada país en el caso de Colombia Cotelco (Autoría propia.).

Tabla 12

Comparación con el set competitivo (% ocupación)

	Hab Disponibles	Hab ocupadas	%Occ
Mi hotel	4774	3246	68%
Compset	15314	10301	67%

Nota: Autoría propia.

Tabla 13

Resultado MPI

Mi hotel	Compset	MPI
68%	67%	101%

Nota: Autoría propia.

El MPI mayor a 100 indica que el rendimiento del hotel está siendo favorable por el contrario si el MPI es menor a 100 indica que no se es eficiente y se está perdiendo ocupación en relación a la competencia.

ARI (Average Rate Index): Es un KPI del hotel que mide el rendimiento de su ADR en comparación con su conjunto de compensación durante el mismo período (Set competitivo).

Tabla 14.

Ejemplo de ARI (Average Rate Index).

	Hab Disponibles	Hab ocupadas	%Occ	ADR
Mi hotel	4774	3246	68%	185
Compset	15314	10301	67%	183,64

Nota: Autoría propia.

Tabla 15.

Resultado ARI (Average Rate Index).

Mi hotel	Compset	ARI
185	183,64	101%

Nota: Autoría propia.

RGI (Revenue generating index): Este indicador de gestión permite observar cual es la “posición o ranking de ingresos” obtenidos por el hotel bajo análisis con respecto al conjunto de hoteles definidos en el “competitive set”, es decir si hemos tomado nuestra justa porción de

ingresos. A partir de esta información los responsables de la gestión comercial pueden definir estrategias comerciales tendientes a mejorar la performance de ingresos, según las necesidades que la organización tenga. El Revenue Generating Index (RGI) representa el índice de ingresos relativos del hotel bajo análisis. Este resulta del cociente entre el Revpar del hotel bajo análisis, y el Revpar promedio del competitive set.

Tabla 16

Ejemplo de datos relevantes para la obtención de los index (Set competitivo).

	Hab Disponibles	Hab ocupadas	%Occ	ADR	Ingresos Hab	RevPAR
Mi hotel	4774	3246	68%	185	600569,2	125,8
Compset	15314	10301	67%	183,6	1891776,24	123,532

Nota: Autoría propia.

Tabla 17.

Resultado del RGI (Revenue generating index).

Mi hotel	Compset	RGI
125,8	123,53	102%

Nota: Autoría propia.

Mercado

En el RM es muy importante tener en cuenta que no toda la gente viene de un mismo lugar y que no todas las personas buscan el producto o servicio que se está ofreciendo. Es por ello de suma importancia entender que el mercado en el caso de los hoteles son aquellos compradores que requieren o solicitan el servicio ofertado.

En este concepto es importante resaltar que no solo está envuelta la empresa de igual forma también se encuentra envuelta la competencia que puede ofrecer un servicio similar al o competidores directos y también competidores indirectos que puedan reemplazar el servicio principal prestado y así mismo captar potenciales clientes.

Es casi imposible que una sola empresa pueda operar en todos los mercados posibles por lo que es importante diferenciar tres aspectos como:

- Competidores directos
- Competidores indirectos
- Grupo de personas a las cuales va dirigida la necesidad de nuestro producto o servicio

Segmentación de mercado:

Esta se toma como una herramienta de suma importancia en la delimitación del mercado propuesto para el producto, es decir a través de diferentes variables permiten conocer exactamente el mercado al cual se quiere apuntar según el producto o servicio y sus principales necesidades. El resultado de una buena segmentación puede dar como resultado la verdadera explotación de un mercado en específico que por ende ser reflejara en una mayor rentabilidad para la empresa.

La segmentación permite la identificación de grupos homogéneos por lo cual la elección de sus variables o criterios para comparar a estos mismos es de suma importancia. Pueden buscarse en un lugar, gustos, preferencias de compra, comportamientos, nivel socioeconómicos específicos entre otros. Todos ellos deben adecuarse al consumidor que queremos captar de manera tal que podamos saber de manera específica donde se encuentra el cliente objetivo agrupándolo según sus necesidades específicas. En el caso de un hotel estas variables pueden ser analizadas del potencial de ventas, en el cual se puede ver de dónde viene el público objetivo, que partes del mundo son las más solicitadas para el servicio, la antelación de la reserva, modo de compra, canal por el que adquirieron el servicio, duración de su estancia, preferencias, entre otros. Es allí donde el hotel debe determinar los diferentes grupos y su porcentaje de participación en las ventas del mismo, diferenciando los segmentos fuertes y segmentos débiles ya que en los primeros lo normal sería mantener la ventaja competitiva que nos está permitiendo llegar a ellos y en segmentos débiles incentivar a través de estrategias de marketing la compra de estos:

Tabla 18.

Ejemplo de segmentación del mercado de un hotel y porcentaje de cada uno.

Segmento		% en las ventas 2018
Segmento A	Bussines	33%
Segmento B	Tour	22%
Segmento C	Individuals	8%
Segmento D	Compañía	5%
Segmento E	Online	32%

Nota: Autoría propia.

Los criterios de segmentación del hotel deben maximizar las diferencias entre los segmentos y minimizar las diferencias entre los competidores.

Segmento bussines: Es un segmento que no es sensible al precio, para ellos es más importante la disponibilidad y las condiciones necesarias para llevar a cabo su labor, prefieren los procesos rápidos y ser llamados por su nombre como medida de cortesía.

Tour: la motivación de su viaje es el descanso y relax, son muy sensibles a las variaciones de precio y cambios en sus condiciones de viaje.

Individuals (Segmento individual): tal vez es el segmento más impredecible de la hotelería que puede cambiar en medida por el lugar donde se encuentra el hotel.

Compañía: algunas ofertas y tarifas en ocupación bajas para trabajadores y familias de los mismos que puedan darnos algunos ingresos extra.

Agencias de viajes y tour operadores: Esta relación siempre ha estado vigente en la hotelería y se maneja a través de un allotment, es decir un cupo fijo que se le da a las agencias con precios especialmente bajos según la temporada para que ellos puedan elaborar paquetes en donde se encuentre el hotel.

Online: en el último tiempo se ha vuelto uno de los sectores más importantes en la hotelería ya que muchos huéspedes alrededor del mundo cada vez se afianzan más y buscan comprar por canales electrónicos como las OTAS (online travel agenci's)

También es de suma importancia tener en cuenta este tipo de segmentación en momentos de alta ocupabilidad, ya que siempre vamos a querer vender nuestro hotel a los segmentos más importantes y con mayor disposición de pago.

Tabla 19.

Ejemplo análisis de estancia de diferentes huéspedes.

Nombre	Baja ocupación	Alta ocupación	Tarifa	Gastos extra	Valor
Cliente A	4	9	100	500	5
Cliente B	3	12	150	150	5
Cliente C	3	14	150	90	3
Cliente D	2	9	70	0	2

Nota: yield management en la hotelería (2016).

De la anterior tabla se interpretar que no solo se analizando el número de room nights en el año si no además de ello en qué momento se realizaron estas noches, su tarifa promedio y si adicional a ello hubo gastos extras durante su estancia que puedan aumentar el valor para la empresa y dando su valoración según el criterio de la empresa como cliente habitual. En el ejemplo anterior el cliente con más valor en este caso serían el A y B.

Ítems importantes en una estrategia de RM:

Hay algunos aspectos importantes sobre los cuales se considera una base sólida para poder trabajar el RM en un hotel. Esta disciplina encierra toda la operación del hotel por lo que es de suma importancia el alcance y recolección de herramientas que permitan dar como resultado un buen análisis y elaboración de una estrategia sólida.

Registro histórico: Tal vez es la fuente más importante del RM ya que en ella se encuentra no solo información de ventas, tarifas y habitaciones sino también de saber interpretar se pueden ver comportamientos de compra, preferencias y regularidades que se presenten año tras año analizando cada una de las temporadas del mismo.

Comportamiento de la demanda: Este lo se determinar a través de la segmentación de mercado en conjunto con el registro histórico que nos permitirá analizar más a fondo la duración de la estancia, los principales días de entrada y salida. Preferencias de compra como tipo de habitación o servicios complementarios.

La demanda puede fluctuar debido a fenómenos que muchas veces se pueden tratar de estimar y predecirlos: Externos, como la estacionalidad que son patrones que se repiten en un destino durante determinado tiempo, grandes eventos que pueden atraer mucha afluencia de gente al destino y ciclos económicos y político que permitan a través de leyes o momentos crecientes o decrecientes de la economía pueden venir menos o más turistas. Internos, que pueden ser como campañas de promoción que estimulen la venta del hotel, apertura de nuevos canales entre otros.

Eventos en el destino: Son todas aquellas actividades que generen una gran atracción de huéspedes al destino, por ejemplo un concierto de un gran artista, una competición deportiva o fechas importantes como navidad o año nuevo. Estas afectan muchas veces de manera positiva el destino en general aumentando la ocupación que normalmente se tendría para esa época del año, sin embargo se debe tener cuidado ya que en el análisis de estadísticas se debe saber que son fenómenos que no ocurren todos los años.

Promociones: Estas son todas las acciones tomadas por el hotel con el fin de dar a conocer y generar una acción de compra en sus servicios por un tiempo determinado. Entre ellas pueden ser paquetes, descuentos entre otros según el segmento al que queramos llegar.

Competidores: Como se ha hablado una parte importante analizar siempre será la competencia, ya que es importante saber la situación actual no solamente de nuestro hotel si no del mercado en general. Los aspectos más importantes analizar serán: precio de sus productos y servicios, ocupación políticas entre otros.

Políticas de overbooking: Esta es muy importante pero únicamente en días periodos de alta demanda, ya que por lo general los hoteles pueden llenarse varios días al 100% de su capacidad y ese mismo día terminar con una ocupación del 95% o menos por cancelaciones o no show siendo habitaciones que pudo haber vendido en una temporada que lo permitía.

Por lo que con esta estrategia se pretende dar una capacidad superior al 100% previendo que en el momento de que haya una cancelación de último minuto igual el hotel pueda cerrar con su ocupación a su máxima capacidad.

Esta estrategia es muy arriesgada ya que podemos generar sobre venta es decir ventas por encima del 100% lo cual recae en reubicaciones a otros hoteles y muchas veces los disgustos de huéspedes.

Las políticas de overbooking deben estar establecidas con antelación para poder manejar el nivel óptimo de sobre venta que permite maximizar los ingresos y limitar el riesgo de desalojo

Forecast

En términos generales el forecast o pronóstico de demanda es una proyección de resultados de KPIs clave por principales segmentos – mes para conocer o dar un estimado de cuál es el público que podemos tener para un futuro.

Departamentos involucrados en el forecast: Los servicios involucrados en la preparación y validación del forecast son:

- Ventas
- Eventos
- Revenue management
- Finanzas
- Gerencia general

Forecast vs presupuesto:

El presupuesto en realidad se toma como un primer forecast, su única y mayor diferencia es que el presupuesto es estático y solo se actualiza una vez al año. El forecast por su lado es dinámico y va evolucionando con el Pick – up y la estimación de la demanda.

Base del forecast:

El forecast está soportado en 4 elementos básicos:

- Visión
- Datos históricos
- Datos actuales
- Datos futuros

Visión: hace referencia al análisis y la visión estratégica que debe aplicarse al analizar los tres tipos de datos y así obtener información que resulte útil para optimizar la gestión del hotel a futuro.

Datos históricos: Es importante saber que todos los hoteles que no sean de recién apertura tienen datos históricos aunque no se hayan almacenado u organizado de la mejor manera. La comprensión y análisis de estos resultados de situaciones anteriores es una de las claves para la toma de decisiones sobre el rendimiento futuro y estrategias del hotel. Algunos datos que se pueden analizar son los siguientes:

- ADR
- Revpar
- Pick up
- Media de ocupación
- Cantidad de ingresos y salidas
- Cancelaciones
- Reservas rechazadas
- No shows
- Over bookings
- Ventas por canal de distribución
- Ventas por segmento

Datos actuales: Estos proporcionan el estado actual del hotel, que comparados con los anteriores también dan como resultado si el hotel está siguiendo el mismo parámetro de los años anteriores o si por el contrario sus ventas son menores o mayores. También se puede analizar además de los ítems anteriores:

- Habitaciones ocupadas
- Disponibilidad
- Habitaciones bloqueadas
- Reservas de grupos

Datos futuros: El análisis de datos pasados y actuales permiten entender mejor el funcionamiento de la demanda. Estos datos también serán fundamentales a la hora de tomar decisiones y realizar pronósticos o estimaciones de la futura demanda y de las necesidades de los recursos del establecimiento. Se pueden analizar además los siguientes ítems:

- Entorno económico local y nacional
- Apertura o cierres de nuevos establecimientos
- Estacionalidad del destino
- Eventos importantes en el año
- Estrategias tarifarias tanto del hotel como de su competencia
- Nuevas tendencias como hábitos en la compra por nuevos dispositivos o plataformas

Marco geográfico

País: Colombia

Región: Cundinamarca

Ciudad: Bogotá D.C

Localidad: Fontibón, Chapinero, Candelaria, Usaquén y Teusaquillo.

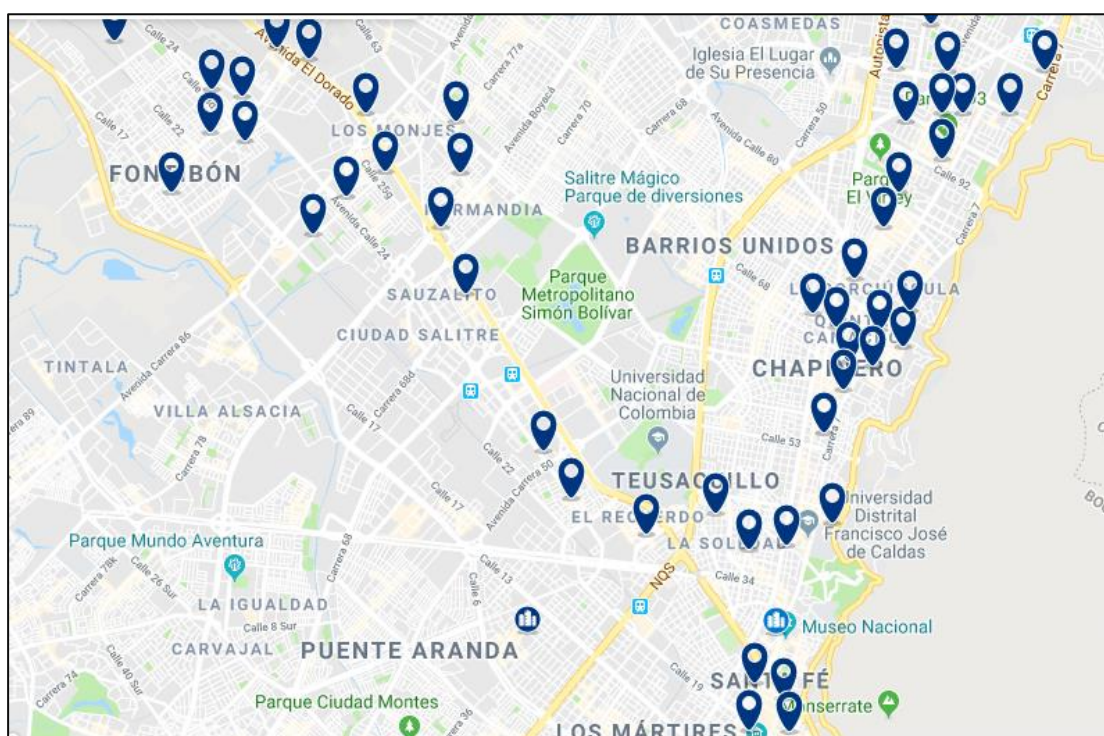


Figura 1. Mapa hoteles Bogotá. Booking.com (2019).

Marco legal

Ley 300 - Ley General de Turismo: Disposiciones y Principios Generales, De La Descentralización de Funciones, Planeación del Sector Turístico, Aspectos Operativos del Turismo, De los Prestadores de Servicios Turísticos en Particular, Disposiciones Laborales Transitorias, Disposiciones Finales.

Ley 1101 de 2006 - Modifica la ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo: la Contribución Parafiscal, Base de Liquidación de la Contribución, Aportantes de la Contribución, Administración de Fontur, Destinación de los recursos de Fontur, Del Comité Directivo de Fontur, Prestadores de servicios turísticos que deben registrar, Registro Nacional de Turismo y Recaudo de la contribución, Fomento a la actividad Turística, Tasa Compensada, Incentivos Tributarios, Promoción del Patrimonio Histórico y Cultural, Banco de proyectos turísticos, Reglamentación.

Ley 1101 de 2006 - Modifica la ley 300 de 1996, Para los prestadores de servicios turísticos cuya remuneración principal consiste en una comisión o porcentaje de las ventas, se entenderá por ingresos operacionales el valor de las comisiones percibidas; en el caso de las agencias operadoras de turismo receptivo y mayoristas, se entenderá por ingresos operacionales el que quede una vez deducidos los pagos a los proveedores turísticos.

Decreto 2074 de 2003. - Información sobre Registro Nacional de Turismo.

NORMA TECNICA SECTORIAL NTHS SECTORIAL COLOMBIANA 005: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento.

NORMA TECNICA SECTORIAL NTHS SECTORIAL COLOMBIANA 003: Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.

LEY 788 DE 2002: “Los contribuyentes o responsables de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, incluidos los agentes de retención, que no cancelen oportunamente los impuestos, anticipos y retenciones a su cargo, deberán liquidar y pagar intereses moratorios, por cada día calendario de retardo en el pago”.

Marco conceptual

Yield management: Técnica que se basa en analizar datos, realizar previsiones en base a la información obtenida y analizada con el fin de maximizar nuestro beneficio ofreciendo la habitación correcta al cliente correcto. Álvarez (2015) "El 'yield management' permite una tarificación en tiempo real, adaptando el precio de las habitaciones a la demanda existente en cada momento para conseguir la venta al mayor precio posible." (Pág. 1).

Revenue management: La gestión de ingresos es la aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micro mercado, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos.

Activos perecederos: es bien cierto que el producto hotelero por excelencia son las habitaciones o alojamiento y aunque el hotel sea una planta fija, es un activo perecedero, caso en el cual si no se vende una habitación el día de hoy nunca más podremos venderla.

Forecast: Se considera Como un pronóstico de demanda futura. Es una estimación cuantificada de las futuras condiciones que determinarán la generación de ingresos, basada en el comportamiento histórico de la demanda, calendario de actividades del destino o zona geográfica de influencia, aspectos socioeconómicos, entre otros factores¹. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en que se basa, este debe verse como uno de los insumos en el desarrollo del plan de ventas y puede ser aceptado, modificado o rechazado por la gerencia.

KPI: son indicadores que permiten de forma rápida compara un hotel contra otro.

Benchmarking: es una técnica o herramienta de gestión que permite tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas ya sean competidoras pertenecientes o no a nuestro sector y adaptarlas a nuestra propia empresa buscando mejoras. Esto nos la oportunidad de optimizar estrategias.

El Budget: es el plan sobre el cual se trazarán todas las estrategias comerciales que orientarán al tomador de decisiones acerca de los objetivos de maximizar la rentabilidad que deberán ser alcanzados en cada período.

Up selling: Técnica de ventas que persigue la venta de una categoría de habitación o de un producto superior al que el cliente ha pedido inicialmente.

Cross – selling: Se conoce como una venta cruzada y es una táctica mediante la cual se intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir el cliente.

Sell up: técnica en el que se logra la venta de tarifas superiores producto de la gestión efectiva de inventario o precios.

Restricciones tarifarias: en la hotelería hay algunos condicionantes que son utilizados para dar diferentes niveles de tarifa, entre los cuales tenemos: prepago, no reembolsable, anticipación requerida, noches de estadía requerida, alimentación incluida, nacionalidad, entre otros. Siendo estos los instrumentos más efectivos para segmentar el mercado.

Estancia promedio: representa la cantidad de noches promedio que pernoctan los huéspedes en mi hotel.

Desplazamiento: en RM significa la acción de mover o rechazar una venta y reemplazarla por otro.

Límite de reservas: define la cantidad máxima de reservas que se pueden hacer para cada clase de tarifas, con el fin de garantizar disponibilidad para las reservas que generan mayores ingresos.

Bid Price: precio mínimo que un hotel debería aceptar para una nueva reserva con el fin de maximizar sus ingresos. Se actualiza cada vez que ingresa una nueva reserva.

Calendario de la demanda: es una herramienta clave en la planificación de precios anual del hotel ya que identifica el nivel de demanda esperado para cada día del año en su base de años anteriores y fechas especiales a futuro.

Lead time: El tiempo entre el momento de la reserva y la fecha de llegada del cliente.

Competitive Set – Comp Set: Cuando un hotel se compara con su competencia (en tarifas de venta, ocupación, tarifa media, RevPar y cuota de mercado), no se puede comparar con todos los hoteles de la ciudad o del mercado. Entonces tiene que elegir los 3 o 4 hoteles de su competencia más directa, que serían hoteles de una categoría y producto similar y esto llamamos la competencia de referencia o el competitive set.

No Show: Un no show es una reserva que no se materializa pero que no se ha cancelado previamente.

OTB: (Reservations on the books) Son las reservas hechas que un hotel tiene para un periodo en concreto.

Pick Up: Evolución de las reservas comparando su situación a día de hoy respecto a un período de corto, medio y largo plazo. La diferencia del número de reservas entre fechas es el pick up.

Marco metodológico

Enfoque de investigación mixto:

De acuerdo con Pita Fernández (2002) “La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.” (Pág. 2). En esta investigación recopilaremos datos que serán cuantificables y darán un resultado mostrado en cifras concretas que ayuden a determinar patrones marcados.

La investigación cualitativa por el contrario evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. Sin embargo en esta investigación serán un complemento ya que la estructura cuantitativa debe recaer en un análisis y opinión interpretativa que da lugar a la objetividad y juicio propio del investigador.

Investigación descriptiva:

De acuerdo a Cazau (2006) “la investigación descriptiva en este caso nos permite llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.” (Pág. 3).

Por esto es posible establecer:

1. Establecer las características demográficas investigadas
2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación
3. Establecer comportamientos concretos
4. Descubrir y comprobar la posible asociación de variables de investigación

Así, en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Señala Hyman (1995) "los hallazgos de las encuestas descriptivas constituyen una guía para teorizar en las explicativas; la capacidad de conceptualizar un fenómeno, que es de enorme importancia en las encuestas descriptivas, resulta fundamental en las encuestas explicativas, ya

que el mismo poder de conceptualización debe extenderse al problema de las variables independientes" (pág. 73).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en conocer situaciones y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos y personas. Toma como punto de partida la deducción en base a un análisis cuantificable.

Esta investigación consiste en describir características del mercado. La investigación descriptiva supone que el investigador tiene conocimiento previo acerca de la situación del problema a estudiar. Por tal motivo, la información requerida debe definirse con precisión. Este tipo de investigación es usada por diferentes motivos:

1. Describir características de grupos relacionados
2. Se utiliza para calcular un porcentaje de una población específica que tiene patrones de conducta.
3. Realizar predicciones específicas.

Se intentara encontrar los comportamientos y características de un mercado específico en este caso el mercado hotelero en la ciudad de Bogotá de 3 y 4 estrellas buscando como y cuáles son sus prácticas y procedimientos en RM.

Técnicas de investigación

Son procedimientos metodológicos que se encargan de implementar los métodos de Investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata. Las Técnicas tienen ventajas y desventajas al mismo tiempo, y ninguna de ellos puede garantizar y ser más importante que otras, ya que todo depende del Nivel del problema que se investiga y al mismo tiempo de la capacidad del investigador para utilizarlas en el momento más oportuno.

Tipos de técnicas

Dependiendo del tipo de Investigación que se realiza las Técnicas de recolección de Información están suscritas a dos formas muy conocidas: La Primera a aquella que puede utilizar la Información existente o Información Secundaria y la Segunda que trabaja con información de primera mano debido a la escasez de Información existente acerca de determinado o llamada Información Primaria.

Para esta investigación se extraerá información primaria y secundaria, la información secundaria vendrá de investigaciones y censos anteriormente realizados y la información primaria por encuestas realizadas a diferentes hoteles de la capital de 3 y 4 estrellas buscando fortalezas y debilidades en la implementación de RM en el mercado local a través de encuestas estructuradas que se realizarán a cada uno de ellos.

Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Deben tener algunas características como:

1. Homogeneidad - que todos los miembros de la población tengan las mismas características según las variables que se vayan a considerar en el estudio o investigación.
2. Tiempo - se refiere al período de tiempo donde se ubicaría la población de interés...
3. Espacio - se refiere al lugar donde se ubica la población de interés.
4. Cantidad - se refiere al tamaño de la población.

En este caso la población a estudiar serán hoteles de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Bogotá.

La muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

1. Aleatoria - cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

2. Estratificada - cuando se subdivide en estratos o subgrupos según las variables o características que se pretenden investigar. Cada estrato debe corresponder proporcionalmente a la población.
3. Sistemática - cuando se establece un patrón o criterio al seleccionar la muestra. Ejemplo: se entrevistará una familia por cada diez que se detecten.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

La muestra para este estudio se dará por conveniencia ya que hay una dificultad en la obtención de la información por parte del mercado mismo por lo cual se intentara recolectar la mayor cantidad de encuestas posibles.

Instrumentos de investigación:

El método de recolección de información que se eligió como el más conveniente por su rapidez son las encuestas, las cuales se realizaran en algunos hoteles de la capital y recogiendo información por parte de ellas para ser plasmada de forma gráfica e interpretada.

Capítulo I

Diagnóstico a hoteles de 3 y 4 estrellas sobre su comportamiento y estrategias actuales en ventas de alojamiento.

Para iniciar esta investigación se realizó un diagnóstico basado en una encuesta situacional que aplicaremos algunos hoteles de 3 y 4 estrellas ubicados en Teusaquillo y Fontibón en la ciudad de Bogotá. Y para entrar en contexto se iniciara describiendo que es un diagnóstico que según la maestría en pedagogía (2014) es: “Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (pág. 13). En un diagnóstico siempre se examinan en primer lugar la situación actual y real de una empresa y partiendo de ese resultado se podrán proponer estrategias de mejora y oportunidades que la empresa pueda mejorar y aprovechar.

En un hotel son muchos los procesos a evaluar y hay métodos por los cuales hacerlos como un DOFA que tal vez es el más conocido por muchos sin embargo en esta investigación se evaluara por medio de una encuesta la inclusión y el conocimiento de muchos términos relacionados con el RM, el cual es un concepto nuevo para muchos hoteleros en la actualidad siendo una de las mejores estrategias de ingresos hoy en día, por lo que se quiere conocer cuál es la situación actual de los hoteles principalmente de 3 y 4 estrellas en la ciudad de Bogotá.

Según el Censo del 2018 realizado en la ciudad de Bogotá se encontró que el 70% de los hoteles en operación de la ciudad en promedio tienen 50 o menos habitaciones ofertadas al público, siendo establecimientos en su mayoría de mediana y pequeña envergadura.

Por lo que supone que hay muchos de ellos que dentro de sus presupuestos tal vez no estiman la inclusión de un departamento de RM o por lo menos un especialista en el tema que pueda encaminarlos en esta disciplina hotelera.

Hotelería en Bogotá:

Hasta hace algunos años, el sector hotelero y turístico en Colombia no había sido promocionado ni apoyado debido a las falencias que presentaban las políticas internas del país, sobre todo en medidas económicas y de seguridad. Durante el gobierno de Álvaro Uribe, hubo

algunas medidas con el fin de incentivar el turismo en el país, que a lo largo de los años han logrado que el país crezca en este sector de la economía.

El mayor impacto viene desde el 2002 con la Ley 788 que permitió que las nuevas inversiones o remodelaciones que se hagan, hasta el año 2017, gozaran de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta, un beneficio que ha resultado muy atractivo en el sector. A partir del 2008 el Ministerio de Industria y turismo, a cabeza del Ministro Luis Guillermo Plata, estableció acciones de política del Gobierno Nacional que se orientarían a construir entornos competitivos y productivos para el turismo, desde el ámbito local y regional que generaran beneficios para las comunidades y la sociedad en general.

De esta manera, se comenzó a realizar acciones importantes que han hecho que el sector se consolide y atraiga la atención de inversionistas interesados en el crecimiento del mismo.

Según un Censo realizado en el 2018 donde la población de estudio fue la ciudad de Bogotá se determinó que en la capital del país se encuentran funcionando con RNT 869 establecimientos de hospedaje.

Tabla 20.

Censo realizado a los hoteles en la ciudad de Bogotá 2018.

Estado	No establecimientos	%
Encuestas efectivas	558	64,2%
Rechazo	114	13,1%
Servicio por horas	125	14,4%
Opera fuera de Bogotá	26	3,0%
No están operando	23	2,6%
En remodelación	8	0,9%
Dirección no existe	7	0,8%
Cerrado	6	0,7%
No valido	1	0,1%
En construcción	1	0,1%
Total	869	

Nota: Censo establecimientos de alojamiento (2018).

De los cuales solo fueron validos 558 establecimientos y entre ellos hay diferentes tipos como lo son:

Tabla 21.

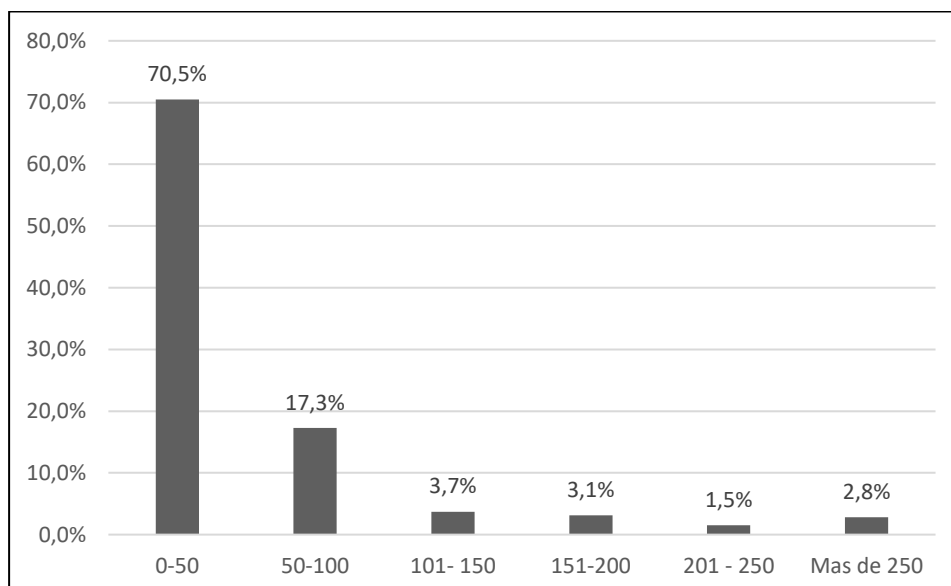
Tipos de establecimiento en Bogotá.

Tipo de establecimiento	%
Albergue	0,9%
Aparta hotel	5,6%
Alojamiento rural	5,7%
Hostal	6,4%
Vivienda turística	8,2%
Hotel	73,3%

Nota: Censo establecimientos de alojamiento (2018).

Estos establecimientos en su mayoría poseen entre 1 y 50 habitaciones siendo muy pocos en la ciudad los alojamientos que superen las 100 habitaciones (6,3%). Con respecto a la cantidad de camas que ofrecen los establecimientos de alojamiento en Bogotá, el 70,5% de los alojamientos cuentan con 1 a 50 camas disponibles. Por lo que es posible ver que la mayoría de la oferta hotelera en Bogotá se encuentra en establecimientos de mediana envergadura.

Tabla 22.

Número de habitaciones por alojamiento en los hoteles de Bogotá.

Nota: Censo establecimientos de alojamiento (2018).

Según el Censo la mayor concentración de hoteles se encuentran ubicados en Usaquén, chapinero, Teusaquillo y la Candelaria. Y en promedio las tarifas que estos cobran están alrededor de 150,000 COP, es decir en promedio 50 USD la noche.

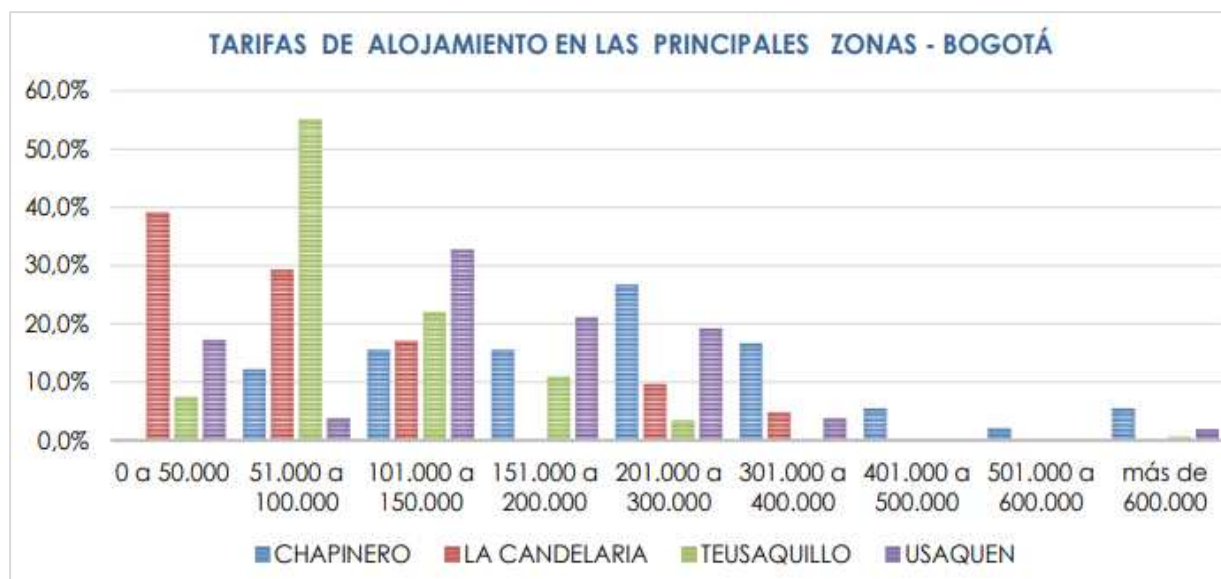


Figura 2. Tarifas de alojamiento Bogotá. Censo (2018).

Se obtuvo que en su mayoría los hoteles se mantienen entre los 150.000 COP y 200.000 COP dependiendo de la zona y sus condiciones. También hoy en día es muy importante resaltar el contacto que se tiene con los hoteles y la facilidad de poder comunicarnos y tener un tiempo de respuesta muy corto o inmediato.

Según el censo el 15% de los establecimientos hoteleros no posee una página web propia y el 1% no posee correo electrónico. En el campo de la estacionalidad según la encuesta realizada a los hoteles los meses más importantes para la ciudad de Bogotá son Agosto, Setiembre, Octubre y Noviembre como temporadas de alta demanda y Diciembre, Enero y Abril como los más bajos del año.

De igual forma durante la semana los días más concurridos para la ciudad son martes, miércoles jueves y viernes. Por el contrario los fines de semana incluida el lunes son días de poca demanda para los hoteleros en Bogotá.

Se realizó una encuesta a 26 hoteles de tres y cuatro estrellas de la ciudad entre los cuales se encuentran:

- Hotel gran marquez
- Hotel Golden Tag.

- Hotel muisca.
- Hotel Exe santa fe Boutique
- Hotel casa real la 93
- Hotel de la opera
- Hotel fontanar
- Casa galería
- Hotel villa candelaria
- The orchids hotel
- Federman hotel
- Hotel santa fe real
- Hotel emaus bogota
- Embassy Suites by Hilton Bogota
- Hotel click clack
- Hotel celebriti suites
- Exposuites parque Bavaria
- Hotel casa de la vega
- Expohotel ferial
- Hotel excelsior
- Hotel parque 97 suites
- Hotel andes plaza
- Hotel el dorado bogota
- Hotel confort bogota
- Suites casa 95
- Hotel san pablo

Análisis de las encuestas

Tabla 23.

¿Cuenta con un PMS (Property Management System) en su hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	%válido	%acumulado
Válido Si	18	69,2	69,2	69,2
No	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

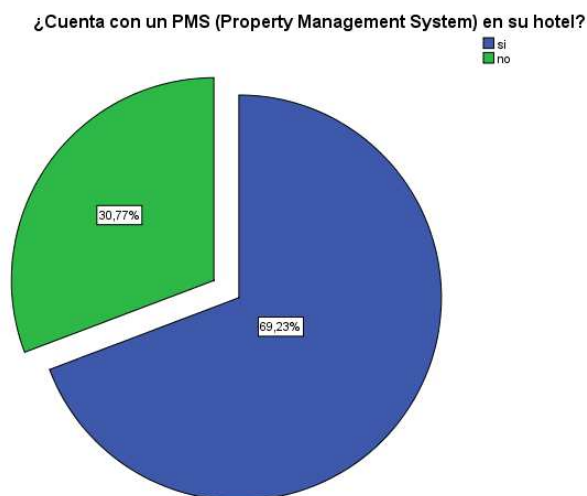


Figura 3. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Se evidencio que la mayoría de hoteles cuentan con un PMS en sus hoteles, esto es un inicio para la implementación de estrategias de revenue management ya que permite tener datos de una forma más organizada y de fácil obtención que permitan así mismo ser procesados de manera más rápida que si se hiciera de una manera física

Tabla 24.

¿Cuenta con un channel manager?

		Frecuencia	Porcentaje	%válido	%acumulado
Válido	Si	15	57,7	57,7	57,7
	No	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

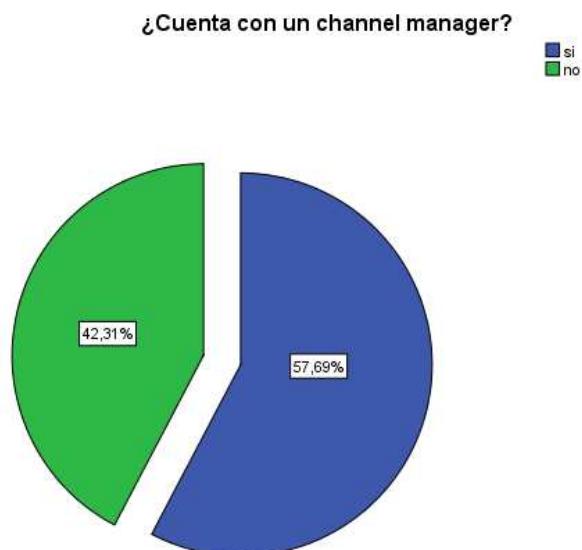


Figura 4. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Se puede evidenciar que en su mayoría los hoteleros presentan entre su operación un channel manager. Este sistema muchas veces no es fundamental en una estrategia para un hotel de mediana o baja envergadura pero indiscutiblemente proporciona la rapidez para poner en marcha una estrategia especialmente en canales online. Un channel manager nos ayudará también a recoger datos de los canales conectados a él proporcionando una visión extra a la que tendríamos únicamente con el PMS.

Tabla 25.

¿Tiene registrados todos sus datos históricos debidamente diligenciados en un sistema o documento donde puedan ser legibles y de fácil obtención?

	Frecuencia	Porcentaje	%válido	% acumulado
Válido Si	19	73,1	73,1	73,1
No	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Tiene registrados todos sus datos históricos debidamente diligenciados en un sistema o documento donde puedan ser legibles y de fácil obtención?

■ si
■ no

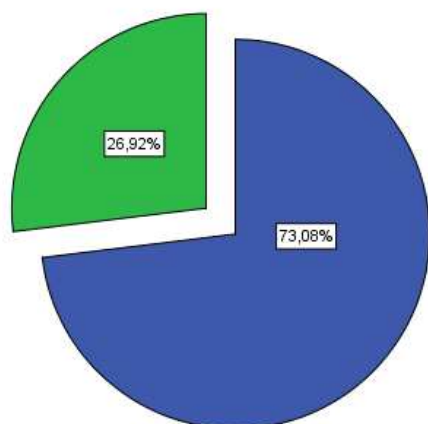


Figura 5. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Es importante la obtención rápida de los datos de manera que puedan analizarse lo más pronto posible, en la muestra encuestada se puede observar que hay un porcentaje pequeño del 26% que no se preocupa por la organización de sus datos y no ven el provecho que podrían obtener de sus propias estadísticas.

Tabla 25.

¿En qué programa o de qué forma son diligenciados estos datos?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	\$ acumulado
Válido	Excel	10	38,5	38,5	38,5
	PMS	5	19,2	19,2	57,7
	Físico	3	11,5	11,5	69,2
	No	8	30,8	30,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿En que programa o de que forma son diligenciados estos datos?

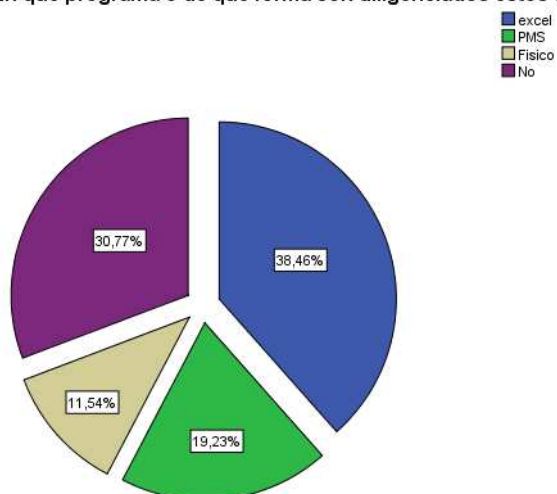


Figura 6. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

En su mayoría eligen como herramienta principal el Excel Con un 38% ya que permite modificar antojo la información de manera que sea legible por quien la maneja y de acuerdo a su propio estilo. Es una buena herramienta para hoteles que no quiere o pueden invertir en sistemas más costosos que muchas veces no ven por completo el beneficio. Por otra parte el segundo porcentaje más importante hace relación a hoteles que no llevan sus datos diligenciados de forma correcta y que sería una desventaja y desorganización de los mismos.

Tabla 26.

¿Con cuál PMS cuenta?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido Zeus	9	34,6	34,6	34,6
SAP	1	3,8	3,8	38,5
Hotel plus	2	7,7	7,7	46,2
Amadeus	1	3,8	3,8	50,0
Mews	1	3,8	3,8	53,8
Kw hotel	1	3,8	3,8	57,7
New hotel	1	3,8	3,8	61,5
SOHO	1	3,8	3,8	65,4
Arawak	1	3,8	3,8	69,2
No	8	30,8	30,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

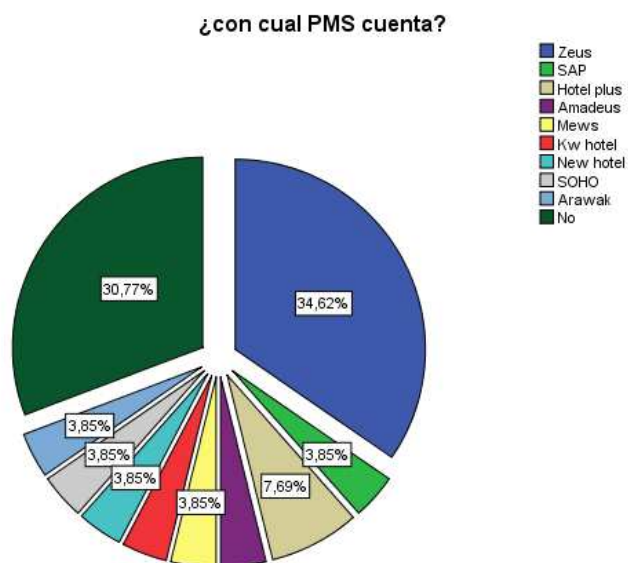


Figura 7. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Zeus es el PMS por excelencia en Colombia, teniendo también un gran porcentaje de la muestra en sus servicios con un 35% de los encuestados.

Tabla 27.

¿Con cuál Channel manager cuenta?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	My allocator	3	11,5	11,5	11,5
	omnibeas	3	11,5	11,5	23,1
	Synergy	1	3,8	3,8	26,9
	Roiback	1	3,8	3,8	30,8
	hotel runner	1	3,8	3,8	34,6
	Wubook	1	3,8	3,8	38,5
	siteminder	1	3,8	3,8	42,3
	Cm reservas	1	3,8	3,8	46,2
	Ebs solutions	1	3,8	3,8	50,0
	No	11	42,3	42,3	92,3
	rate gain	1	3,8	3,8	96,2
	travel clicc	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

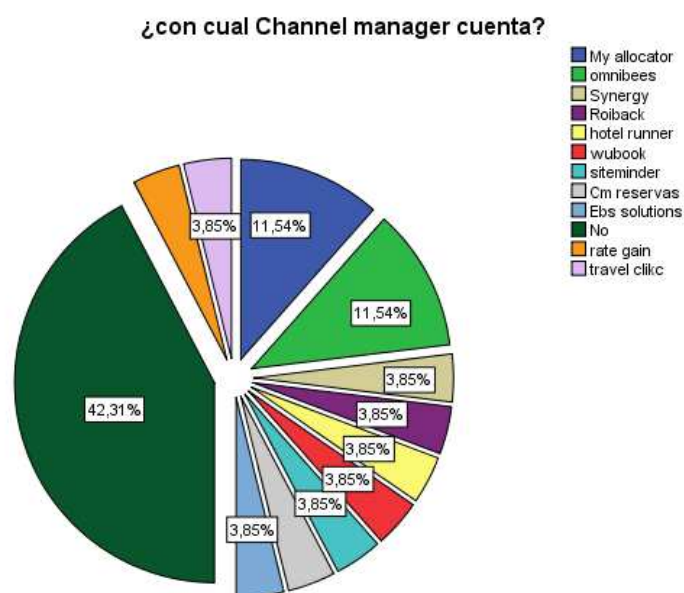


Figura 8. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Los channels más destacados son my allocator y omnibees con 12% de la muestra cada uno.

Tabla 28.

¿Cómo determina el set competitivo de su establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	otas	6	23,1	23,1	23,1
	localización	14	53,8	53,8	76,9
	tarifa	1	3,8	3,8	80,8
	categoría	1	3,8	3,8	84,6
	no responde	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Como determina el set competitivo de su establecimiento?

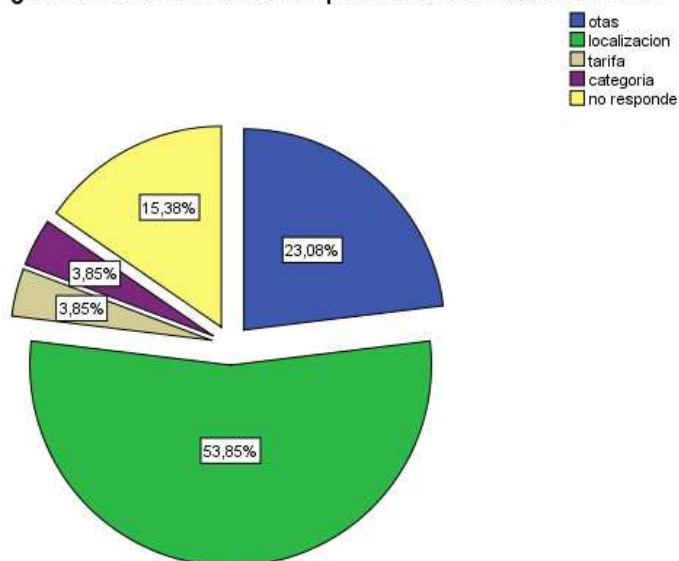


Figura 9. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

En primer lugar consideran la ubicación como un factor fundamental para la elaboración de un set competitivo con un 54%. La ubicación es en gran parte de las veces necesaria sin embargo puede ocurrir que hay hoteles con características similares y puede que los hoteles no se encuentren tan cerca por lo que la ubicación pasaría a un segundo plano.

Tabla 29.

¿Cómo determina el set competitivo de su establecimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido otas	1	3,8	3,8	3,8
comentarios	1	3,8	3,8	7,7
localización	2	7,7	7,7	15,4
tarifa	5	19,2	19,2	34,6
servicios	6	23,1	23,1	57,7
categoria	4	15,4	15,4	73,1
no responde	7	26,9	26,9	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Como determina el set competitivo de su establecimiento?

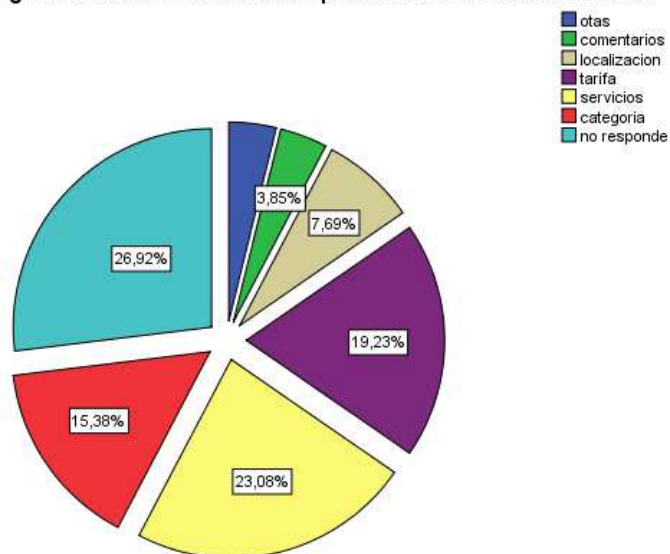


Figura 10. Encuesta RM en Bogotá Nota Propia (2019).

En segundo lugar predominan los servicios con un 23% de los encuestados, otro factor fundamental a evaluar al compararse con otro hotel, ya que los servicios pueden dar ese punto de partida en el que un hotel puede percatarse de las similitudes, diferencias y en que puede destacarse más que otros hoteles que sean similares a él.

Tabla 29.

¿Cómo determina el set competitivo de su establecimiento?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	%acumulado
Válido otras	1	3,8	3,8	3,8
comentarios	2	7,7	7,7	11,5
localización	1	3,8	3,8	15,4
tarifa	2	7,7	7,7	23,1
servicios	2	7,7	7,7	30,8
categoria	9	34,6	34,6	65,4
no responde	9	34,6	34,6	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Como determina el set competitivo de su establecimiento?

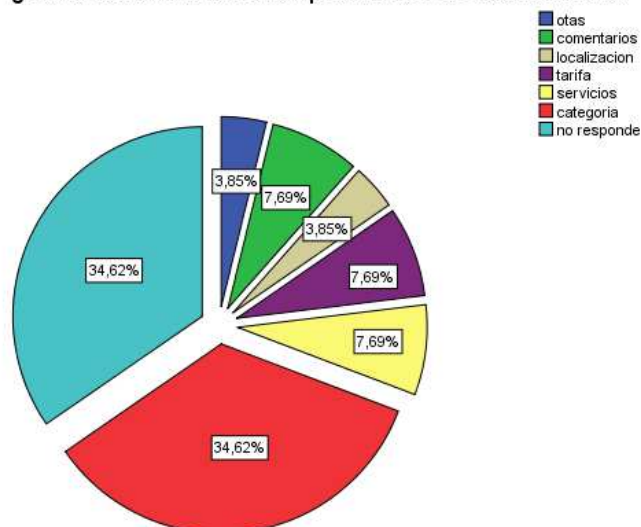


Figura 11. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Como último factor determinante hacen alusión a la categoría o estrellas del hotel, lo cual es válido en el ejercicio de compararse con hoteles similares y un punto de inicio puede ser la categoría o estrellas del hotel, no sería conveniente compararse con un hotel con más estrellas o por el contrario con menos estrellas, únicamente en casos muy específicos sin embargo en la normalidad del ejercicio siempre se busca hoteles de la misma categoría.

Tabla 30.

¿Cuantos tipos de tarifas diferentes maneja en su establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Menos de 3	2	7,7	7,7	7,7
	entre 3 y 6	13	50,0	50,0	57,7
	entre 7 y 12	4	15,4	15,4	73,1
	más de 12	7	26,9	26,9	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Cuántos tipos de tarifas diferentes maneja en su establecimiento?

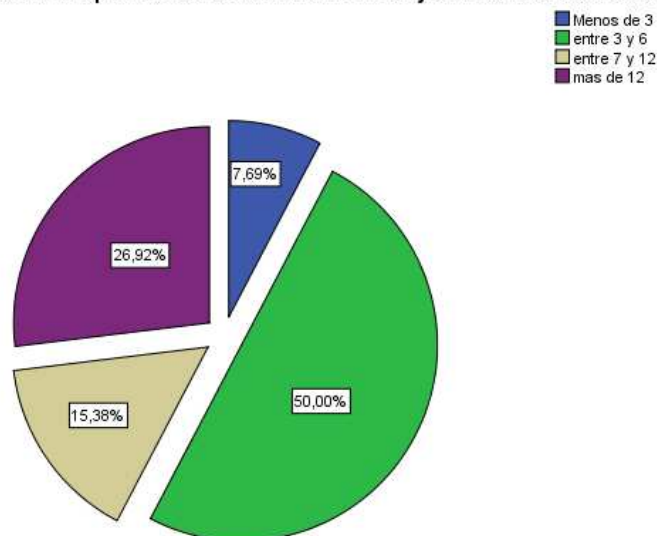


Figura 12. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

La mayoría de los hoteles encuestados manejan entre 3 y 6 tarifas, siendo un número aceptable sin embargo se puede afirmar que en el revenue management entre más tarifas podamos tener y entre más segmentado este el mercado para cada tipo de tarifa el rendimiento será mejor, por lo que 3 a 6 tarifas podría llegar a mejorarse si se realiza una mejor segmentación y por ende una mejor utilización de los recursos.

Tabla 31.

¿Sabe que es la tarifa promedio?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	%acumulado
Válido	si	13	50,0	50,0	50,0
	no	13	50,0	50,0	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

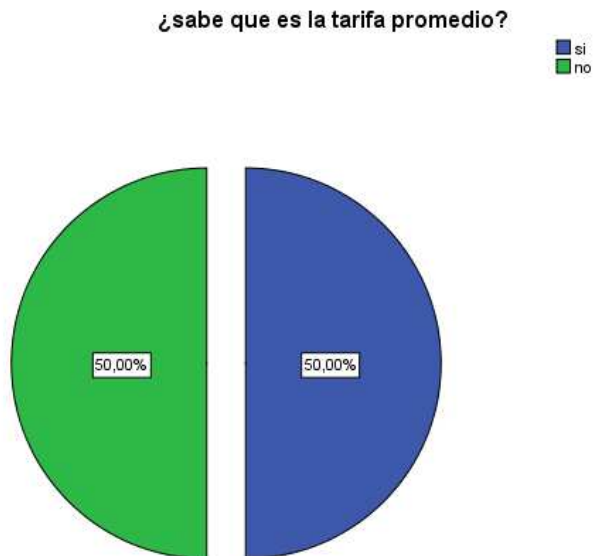


Figura 13. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Se encontró que la mitad de la muestra hotelera no conoce con claridad cuál es el concepto de tarifa promedio, siendo una desventaja en la actualidad no tener claro la utilización y el cálculo de herramientas tan sencillas como esta.

Tabla 32.

¿Sabe que es el % de ocupación?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	si	17	65,4	65,4	65,4
	no	9	34,6	34,6	100,0
Total		26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.



Figura 14. Encuesta RM en Bogotá Nota Propia (2019).

A diferencia de la tarifa promedio, más de la mitad (65%) de los encuestados conoce el % de ocupación, sin embargo un 35% no tiene claro el cálculo de este por lo cual se convierte en una desventaja y mala gestión.

Tabla 33.

¿Sabe qué es el Revpar?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	%acumulado
Válido	si	15	57,7	57,7	57,7
	no	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.



Figura 15. Encuesta RM en Bogotá. Fuente propia (2019).

El indicador por excelencia del revenue management (REVPAR) nos arrojó que más de la mitad de los encuestados tenía el conocimiento para hallarlo, sin embargo el 42% no tiene idea de cómo hacerlo o para que sirve.

Tabla 34.

¿Conoce además de estos otros indicadores?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	%acumulado
Válido	Goppar	4	15,4	15,4	15,4
	No	17	65,4	65,4	80,8

todos	5	19,2	19,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

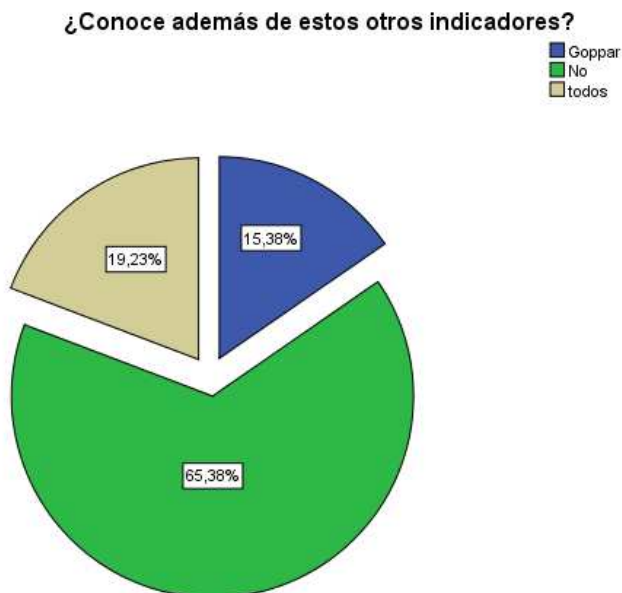


Figura 16. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Se indago por algunos indicadores adicionales a lo cual el 19% afirma conocerlos todos, el 15% conoce un indicador adicional que es el goppar y el 65% de los encuestados no conoce ningún indicador adicional a los tres anteriormente mencionados.

Tabla 35.

¿Manejan políticas y estrategias de overbooking?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	si	11	42,3	42,3	42,3
	no	15	57,7	57,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Manejan políticas y estrategias de overbooking?

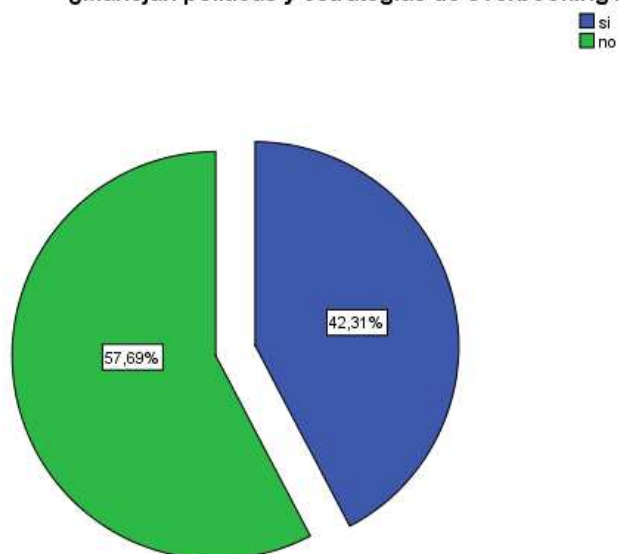


Figura 17. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Más de la mitad de los encuestados (58%) no manejan estrategias y políticas de over booking, muchos aseguran que no realizan over booking sin embargo esta es una estrategia importante en revenue management que bien implementada permite en días de alta ocupación terminar al 100% de la capacidad del hotel previniendo no shows o cancelaciones.

Tabla 36.

¿Cómo manejan el over booking?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
otro hotel	9	34,6	34,6	34,6
Estadísticas de cancelaciones	1	3,8	3,8	38,5
generalmente es un 5%	2	7,7	7,7	46,2
No	14	53,8	53,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿como manejan el over booking?

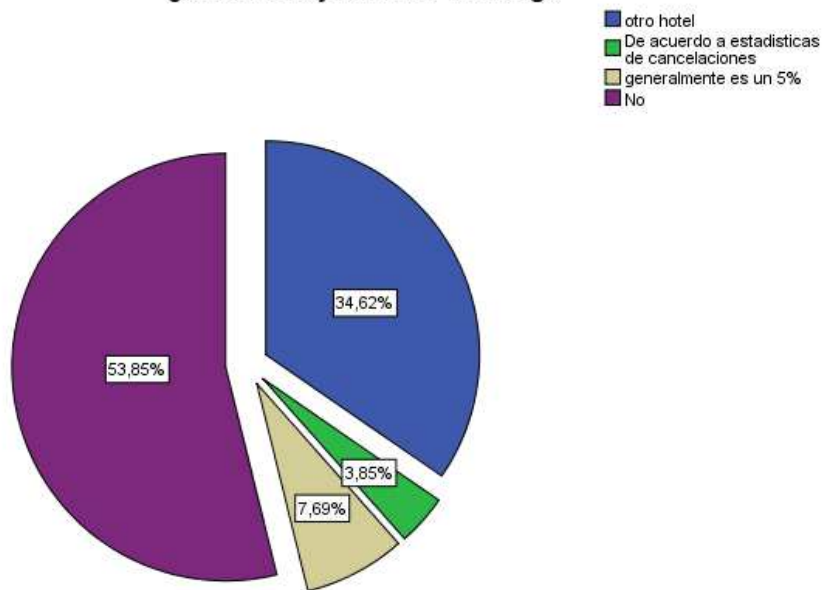


Figura 18. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Los hoteles que manejan estrategias de overbooking en su mayoría buscan aliados en otros hoteles, otros aseguran que por lo general el overbooking es un 5% extra de la venta sin embargo la estimación de un estándar puede ser erróneo y es ahí donde es importante tener a la mano estadísticas de años anteriores que puedan dar una guía en un porcentaje más acertado según la temporada, mes o día específico de la semana.

Tabla 37.

¿Manejan calendario de demanda?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido Si	20	76,9	76,9	76,9
No	6	23,1	23,1	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Manejan calendario de demanda?

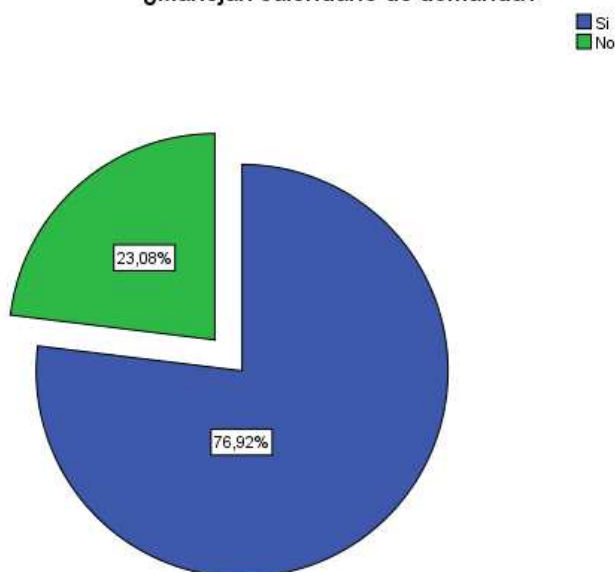


Figura 19. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Un 77% de los hoteles encuestados manejan un calendario de demanda por un 23% que no, es importante recalcar que el calendario de demanda permite conocer en qué momentos del año en hotel puede tener una ocupación alta o baja en general y así mismo generar estrategias de precios altos, bajos o promociones según sea el caso. Sin un calendario de demanda los hoteles estarían trabajando a ciegas y no tendrían una base fundamental para poder sustentar el precio ofrecido al público.

Tabla 38.

¿Establecen niveles de barrera por números de reservas como estrategia?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Si	15	57,7	57,7	57,7
	No	11	42,3	42,3	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Establecen niveles de barrera por números de reservas como estrategia?

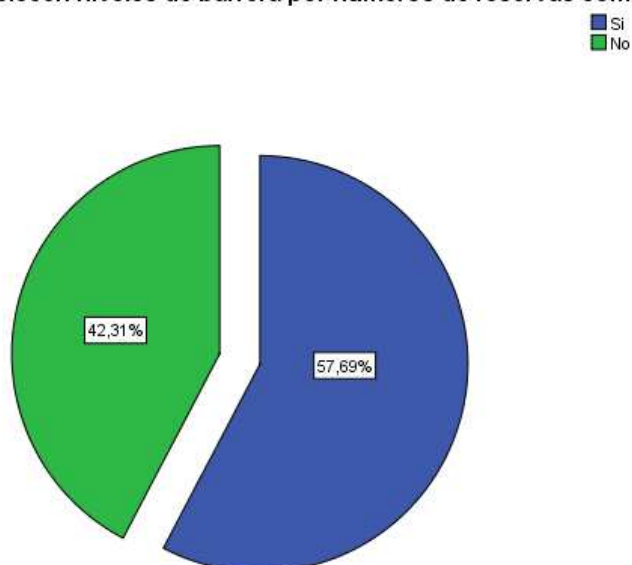


Figura 20. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Los niveles de barrera permiten saber el número determinado de habitaciones que debo vender a un precio aumentando el mismo según las habitaciones que se vayan vendiendo. Dando un orden lógico a la venta del hotel y una planeación más estructurada, de la cual se evidencia que el 42% de la muestra encuestada no realiza este tipo de estrategias en sus hoteles.

Tabla 39.

¿Tienen una persona encargada o departamento especialmente dedicado al Revenue management?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	acumulado
Válido	Si	11	42,3	42,3	42,3
	No	15	57,7	57,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Tienen una persona encargada o departamento especialmente dedicado al Revenue management?

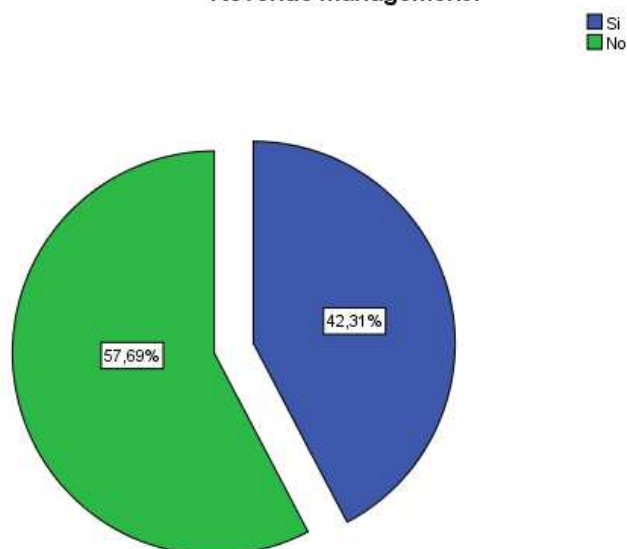


Figura 21. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Los hoteles de mediana o pequeña envergadura muchas veces no invierten en lo que podría ser un especialista en revenue management, se puede ver que en su mayoría los hoteleros no tienen una persona o departamento encargado únicamente a esta actividad denotando que no es tan relevante para ellos.

Tabla 40.

¿Quién maneja las estadísticas o datos del hotel?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	%acumulado
Válido Gerente de operaciones	3	11,5	11,5	11,5
gerente general	5	19,2	19,2	30,8
recepción	2	7,7	7,7	38,5
administrador	1	3,8	3,8	42,3
No	14	53,8	53,8	96,2
empresa externa	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿quien maneja las estadísticas o datos del hotel?

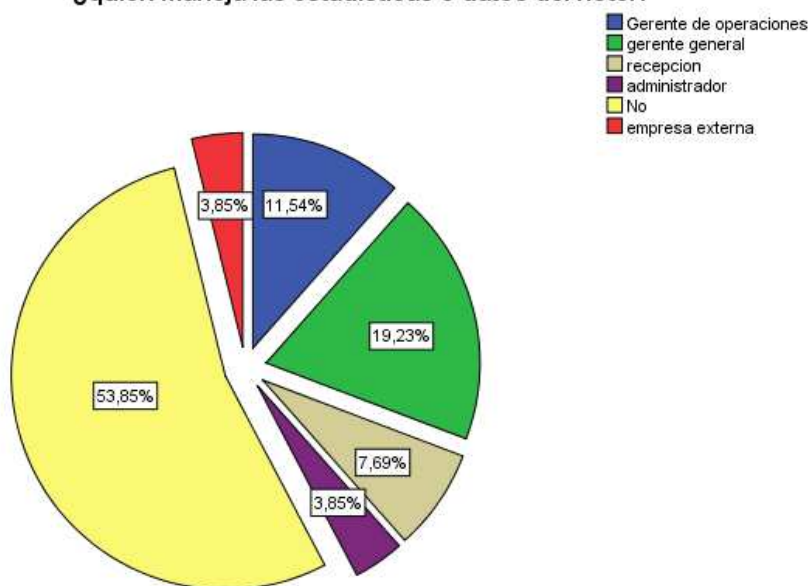


Figura 22. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

En el caso de no contar con un revenue manager o un departamento se evidencia que quien lleva en su mayoría las estadísticas es el gerente general con un 19% quien las asume con su experiencia en el cargo y en su negocio, sin embargo es importante tener estudios y experiencia en el tema con la que tal vez algunos de ellos no cuentan.

Tabla 41.

¿Lleva en su establecimiento un Forecast (Pronostico) del año en curso?

		Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido	Si	20	76,9	76,9	76,9
	No	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Lleva en su establecimiento un Forecast (Pronostico) del año en curso?

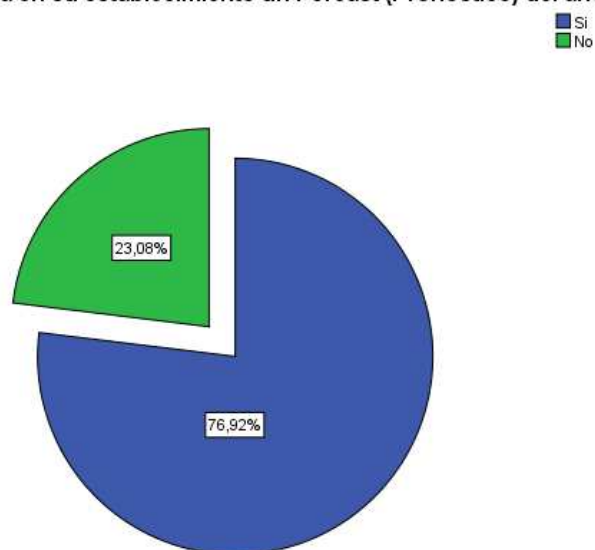


Figura 23. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

La mayoría de los encuestados manifiesta llevar un forecast del año en curso. La elaboración de un forecast es uno de los puntos más importantes del revenue management ya que permite tener una visión general del comportamiento normal del año en curso. Y a partir de allí generar estrategias para estimular la venta o incremento de precios, etc. Según como se comporte el año en comparación a nuestro forecast.

Tabla 42

¿Cuáles son los elementos principales de su forecast?

	Frecuencia	Porcentaje	%válido	%acumulado
Válido ventas a futuro	13	50,0	50,0	50,0
estadísticas de años anteriores	1	3,8	3,8	53,8
calendarios	1	3,8	3,8	57,7
Pick up	1	3,8	3,8	61,5
no responde	10	38,5	38,5	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿cuales son los elementos principales de su forcast?

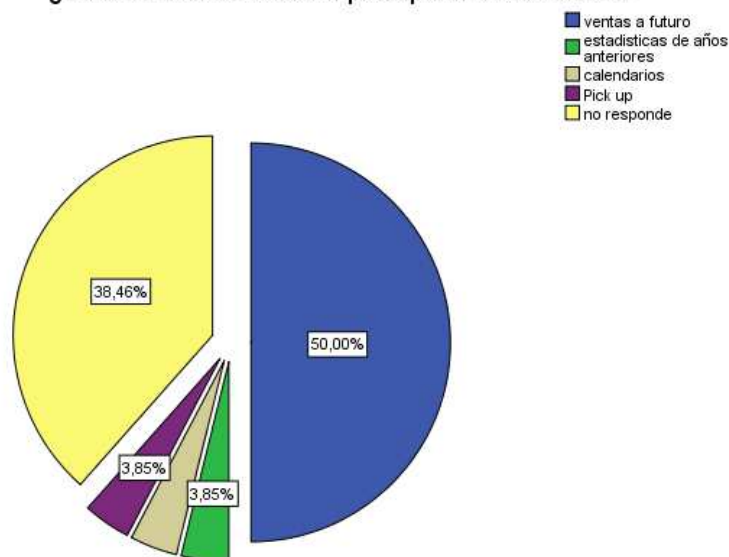


Figura 24. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

Se evidencia que en la mayoría de los casos el principal elemento utilizado por los hoteleros es su ventas, sin embargo esta es una parte del forcast pero no lo mas importante y el objetivo del mismo el cual es tener un pronóstico claro de lo que puede ser la ocupación del hotel a futuro por lo que no es el elemento fundamental.

Tabla 43.

¿Cuáles son los elementos principales de su forcast?

	Frecuencia	Porcentaje	% válido	% acumulado
Válido ventas a futuro	2	7,7	7,7	7,7
estadísticas de años anteriores	4	15,4	15,4	23,1
Tarifa	3	11,5	11,5	34,6
Calendarios	1	3,8	3,8	38,5
Grupos	1	3,8	3,8	42,3
Pick up	3	11,5	11,5	53,8
No	12	46,2	46,2	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿cuales son los elementos principales de su forcast?

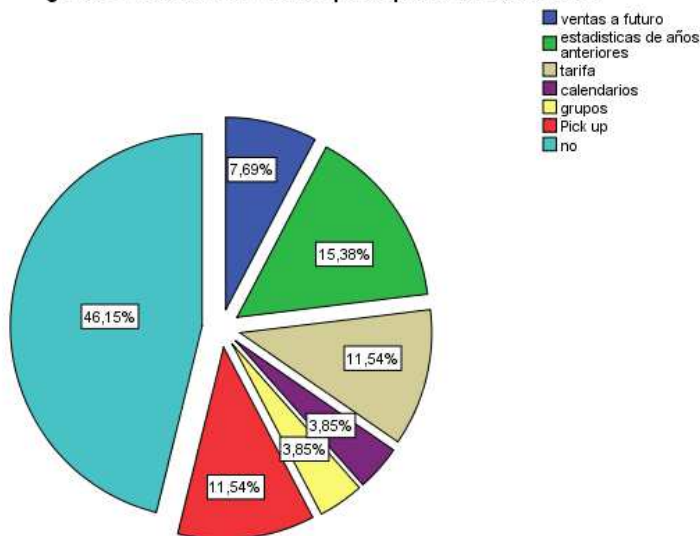


Figura 25. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

En segundo lugar de estadísticas de años anteriores con un 15% y el pick up 12% elementos importantes y que denotan más la elaboración de un forcast que las reservas confirmadas por el hotel como afirmaron los hoteleros como factor más importante.

Tabla 44.

¿Dan información estadística de su ocupación, tarifa promedio entre otros a Cotelco y reciben información por parte de ellos?

		Frecuencia	Porcentaje	%válido	%acumulado
Válido	Si	14	53,8	53,8	53,8
	No	12	46,2	46,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Dan información estadística de su ocupación, tarifa promedio entre otros a Cotelco y reciben información por parte de ellos?

■ Si
■ No

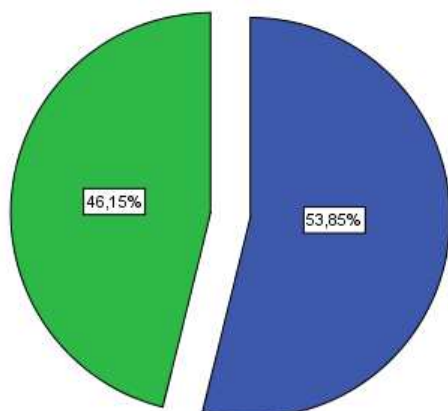


Figura 26. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

La mayoría de los encuestados un 54% da estadísticas a cotelco, sin embargo una gran parte de la muestra no da información alguna a este gremio hotelero siendo una deficiencia real que puede darse en los datos expuestos por esta entidad y en los que se confían muchos hoteleros no solo de la capital si no del país.

Tabla 45

¿Ha recibido alguna vez información o capacitación por parte de Cotelco sobre este tema?

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Si	10	38,5	38,5	38,5
	No	16	61,5	61,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿ha recibido alguna vez información o capacitación por parte de Cotelco sobre este tema?

■ Si
■ No

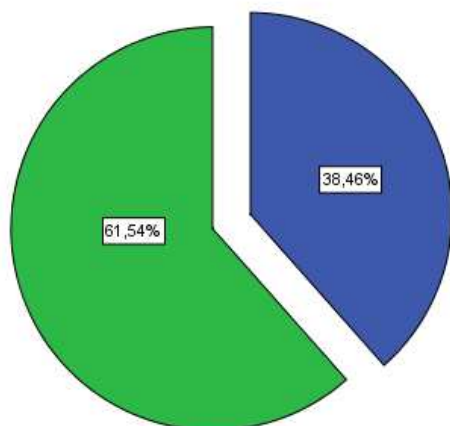


Figura 27. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

La mayoría de los encuestados con un 64% no han recibido ninguna capacitación o asesoramiento en Revenue management por parte de cotelco, esto denota un punto a mejorar por parte de la entidad comprometida a la integridad y avance del sistema hotelero en el país.

Tabla 46.

¿Cargo de la persona que diligencio la encuesta?

	Frecuencia	Porcentaje	Válido	acumulado
Válido recepción	5	19,2	19,2	19,2
gerente general	9	34,6	34,6	53,8
ecommerce	4	15,4	15,4	69,2
revenue	2	7,7	7,7	76,9
director comercial	4	15,4	15,4	92,3
Auditor	1	3,8	3,8	96,2
No	1	3,8	3,8	100,0
Total	26	100,0	100,0	

Nota: Autoría propia.

¿Cargo de la persona que diligencio la encuesta?

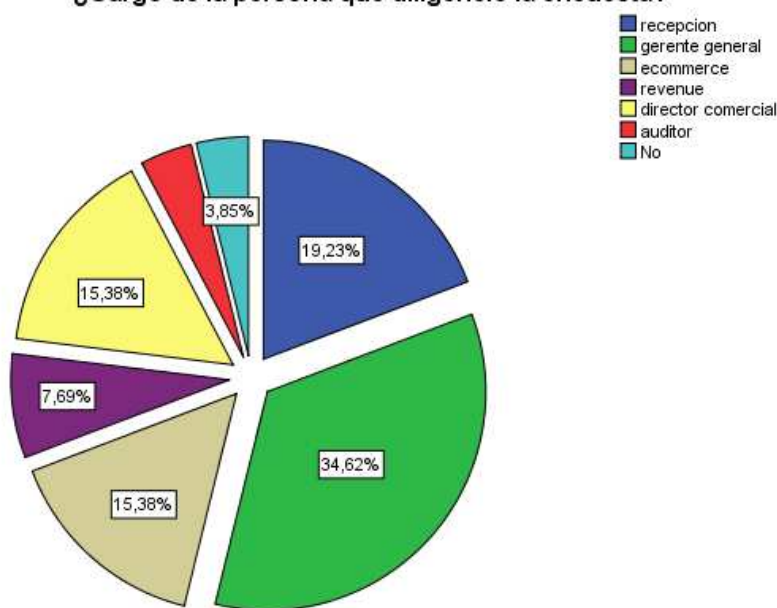


Figura 28. Encuesta RM en Bogotá. Nota Propia (2019).

La mayoría de los encuestados la persona que diligencio la encuesta fue el gerente general con 35% dando como hipótesis que el promedio de estos hoteles son operados por sus propios gerentes.

Aspectos generales

En su mayoría cuentan con un PMS y con channel manager, tienen registrados sus datos históricos de forma legible especialmente en Excel, determinan su set competitivo principalmente por su localización, servicios y categoría. Manejan sobre todo de 3 a 6 tarifas únicamente la mitad conocen que es la tarifa promedio y más de la mitad el porcentaje de ocupación y Revpar. En su mayoría no conocen más indicadores de gestión en revenue management la mayoría no manejan políticas de overbooking pero si manejan calendario de demanda y niveles de barrera como estrategia. Menos de la mitad tienen una persona encargada en Revenue management y en los otros casos es manejado directamente por su gerente general o administrador, Manejan forecast o pronóstico de demanda y dan información a cotelco pero aseguran en su mayoría no haber recibido información sobre el tema por parte de ellos.

Capítulo II

Problemáticas asociadas a procesos de gestión en ingresos y ventas exitosas en alojamiento.

El sector hotelero hoy en día presenta problemas con respecto a la previsión y aprovechamiento de sus capacidades e inventario. Esto se refleja aún más en hoteles de baja y mediana envergadura en los cuales todo puede interpretarse como un costo adicional y las empresas hoteleras son manejadas de manera muy empírica por falta de sistemas y conocimientos en la materia de su propio inventario percedero.

Las empresas se encuentran ante las necesidades de elegir un procedimiento para conseguir que los segmentos ya establecidos de inventario similares sean ajustados a la demanda existente para así mismo maximizar los ingresos o beneficios.

El sector hotelero como algunas industrias con características parecidas: tiquetes aéreos, barcos, alquiler de carros entre otros. Están caracterizados por ciertos factores que dan una particularidad a su gestión, entre ellos se puede evidenciar su capacidad fija, segmentación de la demanda, inventario percedero, estacionalidad de la demanda etc. Lo que hace que se manera de operar tenga algunas particularidades y estas dan camino a el revenue management como disciplina de gestión. Sin embargo hay problemas muy marcados que evidencian los hoteleros al pensar que una inversión en este tipo de gestión se convertirá en un gasto más que en ganancia a futuro y solo dejan la operación del hotel a manos de la experiencia empírica e intuición que en muchos escenarios pueden dar resultado pero en muchos otros no. Muchas veces no se tiene la motivación suficiente para poder confiar en una política de RM, la motivación que se adopta con mayor frecuencia es seguramente las crisis que muchas veces atraviesa el sector. Y esta crisis muchas veces es por el cambio constante de los hábitos de los turistas donde se busca tener tecnologías más eficaces al alcance de todos.

Algunos de los problemas más marcados en función al revenue management son los siguientes:

- Desconocimiento y beneficios del RM
- Confianza únicamente en métodos empíricos
- Considerar la implementación de esta práctica como un gasto sin retorno

Siendo más específicos en la práctica del mismo los problemas que más se pueden evidenciar son

- Baja segmentación de mercado
- Desorganización de datos históricos
- Pérdida de objetividad en su competencia directa
- Desconocimiento de la utilización de fórmulas de RM o desconocimiento de las mismas
- Desconocimiento de un calendario de demanda
- Falta de proyección de demanda futura

Desconocimiento y beneficios del RM

El revenue management es una disciplina que es nueva en la hotelería, esta inicio en la industria aérea en los 80 y luego de dar resultados la cadena de hoteles Marriot fueron los primeros en implementarla dando fe también de su eficacia en la industria hotelera. A partir de allí varias cadenas de talla mundial han incursionado en el RM en los últimos años. Pero ¿Qué pasa con los hoteles más pequeños? Esta disciplina muchas veces es vista como los hoteles independientes o más pequeños como algo costoso o difícil de implementar con herramientas fuera de su alcance y de su entendimiento. Por lo cual muchos de ellos no invierten si quiera en un PMS o un channel manager para sus establecimientos.

Confianza únicamente en métodos empíricos

Los hoteles independientes como se pudo dar constancia en las encuestas muchas veces son operados por sus propios dueños quienes son personas con experiencia de muchos años en la gestión de establecimientos hoteleros y que tienen un criterio gracias a su experiencia que les permite tomar decisiones de manera rápida sin muchas veces apoyarse en cifras o datos que los puedan respaldar.

Como se evidencia muchos de ellos en el diligenciamiento de las encuestas no conocían muchos de los aspectos fundamentales del RM como la tarifa promedio o el porcentaje de ocupación. Este tipo de resistencia al cambio y al aprendizaje nuevo de una disciplina en la que se han encontrado por muchos años puede reflejarse en un problema de resistencia al cambio y a nuevas disciplinas que puedan ayudar en la gestión y aprovechamiento de cada producto del hotel.

Considerar esta inversión como un gasto sin retorno

La implementación del RM en cadenas hoteleras como Marriot y muchas otras recaen en la adquisición de sistemas como PMS, Channel manager, CRM, CRS, RMS entre otros. Sistemas que facilitan la gestión del hotel y que arrojan y organizan datos en tiempo real dando la posibilidad al hotelero de tomar decisiones inmediatas cual sea que sea el caso y aplicarlas de igual forma en todos sus canales de distribución. Por otra parte los hoteles más pequeños se encuentran en desventaja ante ello, ya que sus costos y manera de operar no consideran la implementación de muchos de estos sistemas como necesarios para su operación, teniendo una percepción errónea de no poder aplicar el revenue management por falta de todo esto.

Sin embargo es importante recalcar que el RM se puede desarrollar de una manera más sencilla y con programas al alcance de todos cómo Excel en donde a través del diligenciamiento de datos, tablas organizadas se puede simular el funcionamiento de un sistema de Revenue con algunas limitaciones pero que dará una visión más amplia y bases en las cuales sustentar una decisión futura. Se debe tener claro que la mayoría de estos sistemas almacenan, organizan y arrojan datos. Procesos que se pueden realizar manualmente por el hotel por lo que el tema monetario no es un impedimento para la realización de una estrategia de Revenue management.

Entonces Como vamos viendo, en el RM influyen muchos factores. Algunos de los cuales están bajo nuestro control, en cambio otros no dependen de nosotros pero si podemos preverlos teniendo una estrategia. Los siguientes problemas son los que podemos evidenciar en si mismo en la operación de un hotel que no implemente estrategias de RM mas evidentes:

Baja segmentación de mercado

Es bien cierto que la implementación de una estrategia de Revenue management tiene gran parte de su base y solidez en una segmentación definida y clara del mercado por parte del hotelero, partiendo de ahí es donde se establecen las distintas tarifas que se ofrecerán por segmento, el momento y las condiciones adecuadas de la misma.

La segmentación es un proceso fundamental para llevar a cabo el RM. Hay que tener claro a que segmento pertenece cada cliente, para que las acciones que se realicen se enfoquen al cliente adecuado. Una mala segmentación genera diversos problemas, el primer que las acciones no lleguen a quien queremos con lo cual perderíamos efectividad. Por otra parte una mala segmentación puede llevar al disgusto y a la futura perdida de un cliente por sentirse discriminado por el precio.

Cómo se pudo ver en la mayoría de hoteleros de la muestra en la investigación arrojaron como resultado manejar entre 3 y 6 tarifas, evidenciando la carencia de una segmentación detallada en la cual se deberían manejar muchas más tarifas cada una dedicada a un segmento de trabajo definido con comportamiento de compra y gustos diferentes en el momento de su estadía, teniendo en cuenta también su elasticidad en cuanto al precio, la anterioridad y duración de las reservas. Siendo uno de los primeros factores a mejorar en la búsqueda de la implementación del RM.

Desorganización de datos históricos

Los datos históricos de un hotel son una de las mayores fuentes de información con base a la operación futura del hotel, ya que permite predecir comportamientos claros de la demanda en espacios determinados de tiempo importantes para determinar cómo se comportan años futuros y analizar cuál sería el comportamiento normal del año en curso o años siguientes. Para llevar a cabo correctamente el proceso de RM lo primordial es disponer de una información fiel a la realidad. Es decir, si quieres tomar decisiones lo más acertadas posibles necesitas que la información en la que te basas sea verdadera. Algunos hoteleros de la investigación afirmaban no tener en claridad sus datos históricos por lo que en pocas palabras la operación del hotel se encuentra a ciegas sin tener claro un rumbo fijo ni que poder esperar del momento que este atravesando el hotel, un ejemplo claro puede ser un hotel que tenga como tendencia en determinado mes a llenarse a última hora, al ver que el hotel unos meses antes de ese momento no recibe reservas se toma la decisión de bajar el precio exponencialmente por lo que empiezan a llegar reservas pensando que fue una buena decisión, pero si se hubieran apoyado de datos históricos se hubieran dado cuenta que podían mantener el mismo precio y de igual forma el hotel hubiera llegado a su máxima capacidad dando como resultado final la pérdida de dinero.

Pérdida de objetividad en su competencia directa

Muchos hoteles únicamente tienen como fundamento a la elaboración de su ser competitivo las sugerencias que dan páginas como Booking o Expedia, lo cual no está mal tomar en consideración sin embargo es bueno analizar muchos más factores que puedan determinar exactamente el ser competitivo del establecimiento. Este ser o grupo se refiere a hoteles que directamente están robando parte del mercado que puede ser del hotel. Por lo cual es importante determinar varios factores que encierren in ser competitivo lo más cercano posible a los servicios, categoría, percepción, precio entre otros.

Desconocimiento de la utilización de fórmulas de RM o desconocimiento de las mismas

Es bien cierto que el RM es una práctica que no lleva muchos años en la hotelería, y por esta razón muchas empresas hoteleras no tienen el conocimiento y por ende desconocen el funcionamiento y la razón de muchas de las fórmulas utilizadas por esta práctica. La hotelería como algunas otras industrias tiene características diferenciadas que hacen de igual forma su gestión sea diferente a cualquier otra empresa. Fórmulas como el Revpar, goppar, tarifa promedio entre otras no obtienen importancia si no son puestas en un concepto donde su papel sea importante y donde la persona o la empresa que los esté analizando vea su verdadero potencial. Como se pudo observar en las encuestas hay muchos hoteleros que no tienen claro muchos conceptos básicos y que demás indicadores después del Revpar son desconocidos por la mayoría de ellos, siendo una desventaja en comparación a los hoteles que los ponen en práctica.

Desconocimiento de un calendario de demanda

El calendario de demanda al igual que una buena segmentación son de suma importancia para un hotelero, el calendario de demanda es el punto de partida para un excelente pronóstico o forecast, y esto recae en que en muchos periodos los años se comportan de igual forma que sus años anteriores, pero hay periodos en los cuales la demanda puede cambiar por eventos en la ciudad, por variación en los días de semana santa, por días festivos entre otros. Si un hotelero no tiene claro esto estará esperando su demanda sin tener claro si puede o no llegar al destino y sin haber generado estrategias con anterioridad puede que no tenga un campo de acción amplio para actuar cuando se percate de la falta o exceso de huéspedes. El calendario de demanda es entonces la base de un pronóstico en el tendremos en cuenta todos los eventos por pequeños que sean que puedan afectar la ocupación del hotel.

Falta de proyección de demanda futura

Se enfatiza mucho sobre la elaboración de un forecast o demanda futura, y es de suma importancia determinar una proyección de lo que puede ser un periodo futuro para el hotel. Si es bien cierto no se puede determinar con exactitud cuál será el cierre de un periodo se puede escatimar su comportamiento normal y dar por sentado estrategias que lleven a ese pronóstico. Una de las características que afecta directamente a este pronóstico es la posibilidad de vender la capacidad del hotel a futuro por lo que así mismo debe ser la proyección de lo estimado por día teniendo en cuenta la anterioridad de la reserva, porque canal puede venir, y promedios de cancelaciones o No show.

Capítulo III

Propuesta metodológica buscando un mejor manejo de ingresos.

Uno de los objetivos de esta investigación es proponer un simple modelo de revenue management basado en una herramienta al alcance de todos como lo es Excel, un programa de cálculo que permite llevar un control básico complementando prácticas de los hoteleros o incursionando en nuevos terrenos para los que no lo hacían anteriormente.

Este modelo básico incluirá:

- Evaluación del set competitivo
- Diagrama de posicionamiento
- Análisis de la distribución
- Grilla tarifaria
- Calendario de demanda
- Niveles de demanda
- Forecast

Evaluación del set competitivo:

A través de una sencilla tabla se pueden determinar aspectos y características generales que permitan compararnos con hoteles similares:

Nombre del Hotel:			Fecha RateShopping:							
Fecha llegada:										
Num noches:										
Tipo de tarifa:										
Categoria Habitacion:			Actualizar							
Hotel	Capacidad	Precio	Limpieza	Confort	Ubicación	Servicios	Personal	Relacion calidad precio	Criteria7	Criteria8

Figura 29. Elaboración del set competitivo. Nota propia (2019).

El set competitivo se puede evaluar de forma rápida eligiendo un día en especial y determinando los criterios que se busquen evaluar en este caso limpieza, confort, ubicación, servicios etc. Criterios que nosotros mismos podemos establecer y darle el puntaje que se crea el correspondiente. Otra opción es analizarlo por las otas donde se encuentran presentes como

booking.com en donde se pueden encontrar varios criterios en los cuales son evaluados por los mismos huéspedes y nos da una idea más cierta del valor de cada criterio y del nuestro.

Se evaluara también el precio y capacidad de los hoteles en las dos primeras casillas, es importante resaltar que el precio y capacidad por lo general deben ser parecidos ya que no es recomendable si el hotel en cuestión tiene 10 habitaciones compararse con uno de 100 habitaciones o así mismo con el precio, el ideal sería que fueran parecidos en estos dos aspectos los hoteles que incluyen nuestro set competitivo.

Diagrama de posicionamiento

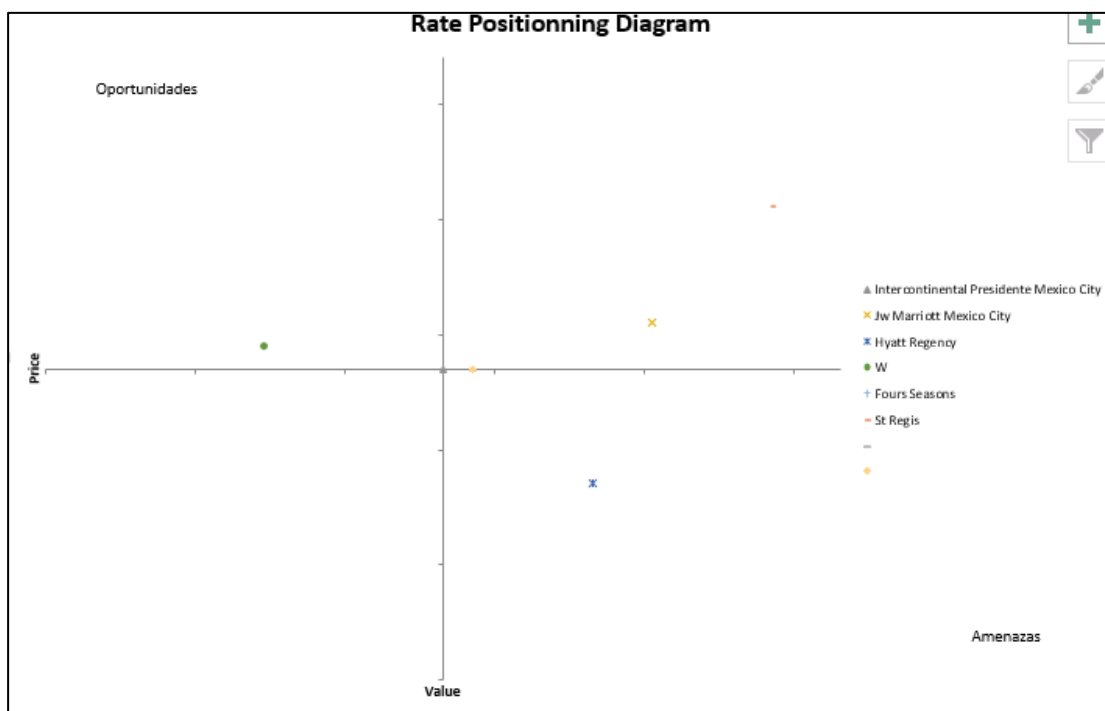


Figura 30. Elaboración de diagrama de posicionamiento. Nota propia (2019).

Esta herramienta da un diagnóstico rápido y permite ver qué tipo de estrategias se pueden manejar en comparación al set competitivo. En la parte derecha se encuentran los hoteles competidores y en base a la información alimentada en el cuadro anterior se evidenciara en qué lugar se encuentran los competidores evaluando dos variables, valor (percepción de las variables) y el precio. Teniendo en cuenta esto un hotel que tenga un precio elevado y sea considerado con un menor valor estará ubicado en la casilla de oportunidades ya que es un hotel que ofrece un servicio más bajo a un mayor precio. Por el contrario si el hotel competidor se encuentra en la casilla inferior derecha representara una amenaza ya que ofrece más servicios a un precio menor.

Análisis de la distribución:

Es importante saber en dónde están presentes nuestros competidores y tal vez nosotros no, pueden ser canales en los cuales se esté dejando de aprovechar un recurso que otros hoteles si lo estén haciendo.

Presencia	Mi hotel	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4
Sitio Web propio					
Booking					
Expedia					
Priceline					
Orbitz					
Canal5					
Canal6					
Canal7					
Canal8					
Canal9					
Canal10					
Posicion	Mi Hotel	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4
Sitio Web propio					
Canal1					
Canal2					
Canal3					
Canal4					
Canal5					
Canal6					
Canal7					
Canal8					

Figura 31. Elaboración de análisis de distribución. Nota propia (2019).

En esta parte se evaluarán dos aspectos importantes, la presencia en el canal y la posición en el canal. En primer lugar es importante conocer todos los canales en donde se pueda hacer presencia y en todo los canales en los cuales los competidores estén presentes con el fin de no perder recursos que puedan significar ventas para el hotel. En segundo lugar debe evaluarse el posicionamiento de cada competidor en el canal expuesto, esto permite compararse y llevar una evaluación constante del avance de cada canal siendo importante resaltar que en todo medio utilizado para la venta del hotel es importante tratar de estar en los primeros lugares siendo así visibles y más prospectos a la compra.

Grilla tarifaria:

Esta herramienta permite al hotel llevar un orden en sus tarifas, en que momento estarán activas, que incluye y no incluye y sus diferentes políticas.

Numero de habitaciones		150		Niveles de demanda	RevPAR	
					Min	Max
				H	130	+
				M	100	129
				L	0	99
		RevPAR 2018	Demanda		2019	Demanda
sáb	1-sep	108	M	dom	1-sep	L
dom	2-sep	87	L	lun	2-sep	L
lun	3-sep	74	L	mar	3-sep	L
mar	4-sep	87	L	mié	4-sep	M
mié	5-sep	103	M	jue	5-sep	H
jue	6-sep	137	H	vie	6-sep	H

Figura 34. Elaboración de niveles de demanda. Nota propia (2019).

En el anterior ejemplo se analiza un hotel de 150 habitaciones en el cual se establecen tres niveles de demanda según su RevPar: Alto (130 Revpar o más), Medio (entre 100 y 129 Revpar) y bajo (99 Revpar o menos). Lo cual permite conocer en qué momentos específicos del mes (en este caso septiembre) se tiene un nivel de demanda alto, medio o bajo. Esto permite estimar como se comportara ese mismo mes en el año siguiente y dando un punto de partida para la estimación de un precio.

Forecast

Esta es la herramienta más importante y que se debe actualizar en todo momento. Permite estimar un aproximado en relación al comportamiento de años anteriores en cuanto puede cerrar las reservas de un día, mes y año. Según esta herramienta si el año transcurre de forma normal dará un aproximado del cierre de cada día, lo cual también permite anticipar problemas ya que si a meses de llegado el mes o día en estudio sus ventas son bajas sería importante generar estrategias que permitan recuperar las ventas normales, o si por el contrario las ventas son mucho mejores evaluar si pudo ser por un evento o por algo que no se tenía contemplado y reestructurar precios de forma que hayan mayores ganancias.

Setiembre 2019		D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13
DBA		118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
Tarifa BAR		170	170	170	190	210	210	190	170	170	170	190	210	210
Transient OTB	Rms	36	37	51	38	36	26	17	20	8	10	16	14	22
	ADR	128	128	128	143	158	158	143	128	128	128	143	158	158
	Revenue	4590	4718	6503	5415	5670	4095	2423	2550	1020	1275	2280	2205	3465
Pick-up Transient	Rms	54	45	56	50	44	60	64	54	45	56	51	45	61
	ADR	145	145	145	162	179	179	162	145	145	145	162	179	179
	Revenue	7745	6430	8020	8035	7854	10755	10296	7745	6430	8020	8196	7943	10933
Forecast Transient	Rms	90	82	107	88	80	86	81	74	53	66	67	59	83
	ADR	138	137	136	153	169	172	158	140	142	142	157	173	173
	Revenue	12335	11148	14522	13450	13524	14850	12718	10295	7450	9295	10476	10148	14398
Forecast Groups	Rms	6	30	2	0	40	40	3	0	42	42	3	0	0
	ADR	130	130	130	0	180	180	180	0	135	135	135	0	0
	Revenue	780	3900	260	0	7200	7200	540	0	5670	5670	405	0	0
Forecast Contract	Rms	3	10	17	10	10	0	0	3	10	17	10	10	0
	ADR	115	119	123	125	125	0	0	115	119	123	125	125	0
	Revenue	345	1209	2064	1200	1200	0	0	345	1209	2064	1200	1200	0
Total Rms Forecast	Rms	99	122	125	97	130	126	84	77	105	124	79	68	83
	Occ	66%	81%	84%	65%	86%	84%	56%	51%	70%	83%	53%	45%	56%
	ADR	136,51	133,58	134,45	150,48	169,17	174,65	158,31	138,91	136,86	137,00	152,25	166,64	172,95
	Revenue	13460	16257	16846	14650	21924	22050	13258	10640	14329	17029	12081	11348	14398
	RevPAR	89,73	108,38	112,31	97,66	146,16	147,00	88,39	70,93	95,53	113,53	80,54	75,66	95,99

Figura 35. Elaboración de forecast. Nota propia (2019).

También permite al cierre del mismo estimar si un día podremos tener overbooking y así mismo prever que se puede hacer en esos periodos con anterioridad.

El forecast cuenta con tres partes importantes, Grupos, contract (agencias) y transient. Son tres grandes categorías en las que pueden desglosar su demanda los hoteles, sin embargo pueden ser más si así lo desean. La suma del estimado de estos tres da el resultado total del forecast y la estimación del periodo en cuestión a futuro.

El forecast de transient se acompaña de un anexo en el que se registra el periodo evaluado del año inmediatamente anterior 365 días atrás como se comportó ese día en específico y como cerro su ocupación.

DBA	Domingo					Lunes				Martes			
	2/09/2018	9/09/2018	16/09/2018	23/09/2018	30/09/2018	3/09/2018	10/09/2018	17/09/2018	24/09/2018	4/09/2018	11/09/2018	18/09/2018	25/09/2018
-1	70	61	51	58	57	65	62	55	38	76	55	67	60
0	71	61	51	58	58	67	63	55	39	76	55	67	60
1	68	56	47	55	55	60	60	49	36	68	46	60	53
2	64	54	41	52	52	59	58	48	36	65	44	56	52
3	64	53	41	49	49	58	56	47	35	62	43	55	51
4	63	50	37	46	46	58	53	43	35	61	43	52	51
5	62	50	37	41	41	58	52	43	34	55	42	50	50
6	58	50	36	40	40	57	52	42	33	55	42	47	47
7	56	50	35	36	36	57	52	42	32	48	42	47	47
8	54	48	35	36	36	57	50	42	31	48	42	47	47
9	53	46	35	36	36	56	50	42	30	48	42	46	45
10	52	45	35	35	35	56	49	42	29	48	41	46	44
11	50	45	34	33	33	55	48	41	28	47	40	45	42
12	50	45	32	33	33	55	48	39	28	47	40	41	42
13	49	44	30	32	32	55	46	38	27	47	37	38	41
14	46	44	28	32	32	52	45	36	25	45	36	36	39
15	46	44	28	32	32	51	44	29	25	44	36	29	39
16	46	42	28	32	32	51	44	29	25	44	36	28	38
17	44	42	28	31	31	50	44	29	25	43	36	27	38
18	44	40	28	30	30	50	42	29	25	43	36	26	38
19	44	38	27	29	29	50	42	29	25	43	36	26	37
20	44	38	27	27	27	49	42	28	24	42	36	26	37
21	44	38	27	26	26	49	42	27	23	40	36	25	35
22	44	37	26	26	26	49	42	26	23	40	34	25	35

Figura 36. Seguimiento de reservas para una fecha específica. Nota propia (2019).

Este formato anexo al forecast se alimenta diariamente del número de reservas que ingresan para el día en específico permitiendo al momento de realizar el forecast, tener un registro de cómo será el comportamiento de ese día en específico para el nuevo año.

Conclusiones

La hotelería en Bogotá es un sector lleno de empresas de todo tipo cada una con características distintas, sin embargo hay prácticas que dan la mano a estos establecimientos y que pueden ser aplicadas a los mismos dando una ventaja competitiva y aprovechando en su mayoría todos los beneficios que un hotel puede brindar. El manejo de los costos, gastos, ventas, ingresos y demás es importante en toda empresa pero una característica que se encuentra presente en la hotelería es la estacionalidad que según el destino puede variar y aun así cada año puede presentarse de forma distinta.

Es ahí cuando prácticas como el revenue management representan vital importancia en la gestión de un hotel dando las bases, comportamientos y herramientas para tomar decisiones que muchas veces se dan únicamente por experiencia propia de la operación sin sustento alguno. Hoy en día la industria está avanzando a pasos agigantados y es importante que toda la industria crezca de igual forma, es evidente que en cualquier escenario las grandes empresas siempre tendrán la ventaja en tecnología, procesos, capacidad de inversión entre otros. Pero de alguna forma las empresas medianas y pequeñas no pueden quedarse atrás alargando la brecha de avance y herramientas en la misma industria. No es excusa para estas empresas no tener los mismos recursos que las empresas grandes ya que así no puedan implementar procesos con la misma capacidad, siempre se pueden realizar de manera paulatina a la escala necesaria por cada compañía.

Se puede recalcar en la investigación, que la brecha aun es grande, hay hoteles que prestan excelentes servicios pero aún están teniendo falencias en sus procesos, y es ahí donde la tarea de gremios como cotelco deben tomar rienda en actualizar en procesos, cursos y toda la información que pueda darse en temas como estos, que hoy en día permiten tener una visión más clara del enfoque de un hotel, menos pérdidas y más herramientas que permitan una adecuada gestión.

Entre las conclusiones más evidentes, se da por sentado la falta de estrategias en RM de gran parte de la muestra hotelera. El desconocimiento y falta de claridad de indicadores y herramientas claves, y la falta de interés de los hoteleros y de escenarios dispuestos por el ente regulador (Cotelco) para temas como este que ayuden y faciliten el crecimiento de todo el gremio.

Recomendaciones

Una vez concluida la tesis, se considera interesante investigar sobre otros aspectos relacionados como:

- Estrategias que no convengan muchos gastos adicionales en la operación del hotel y que permitan la competitividad de los mismos en el mercado
- Charlas y recomendaciones para los hoteleros mostrando la importancia del revenue management en el sector.
- Estudios adicionales de más estrategias y elaboración de plantillas que puedan ser de utilidad para establecimientos más pequeños y no demanden la compra de programas costosos
- Extender los estudios propuestos en esta tesis y la busca de mejorar en la operación de RM hotelero.

Referencias

- Azeglio, Barreto y Zanchetti, (2015) *Yield management en hotelería: estrategias para la gestión de ingresos en la PyMes de alojamiento turístico*. Buenos aires, Argentina: Fundación proturismo.
- Parra, LE, y Calero, (2006) *Gestión y dirección de empresas turísticas*. España, Madrid: McGraw-Hill.
- Baños, (2011) *Los secretos de los precios: de los dos lados del mostrador*. Buenos Aires, Argentina; Ediciones Granica,
- Lieberman, (1998) *Revenue Management in the travel industry*. California, Estados unidos: James J Cochran Copyright.
- Kimes, (1998) *Restaurant Revenue Management*. California, Estados Unidos: School of hotel Administration Collection.
- Hill, (2002) *The encyclopedia operations Management*. New Yersey, Estados Unidos: Pearson Education, Inc.
- Hinojosa. (2014) Del revenue management al revenue strategy. Hosteltour. Recuperado de https://www.hosteltur.com/140170_revenue-management-al-revenue-strategy.html.
- Chicheri. (2013) La base de toda estrategia de Revenue Management para la toma de decisiones: LittleWood's Rule. Recuperado de <https://erevenuemasters.com/blog/base-estrategia-revenue-management-littlewoods-rule/>
- Instituto distrital de turismo (2018) *Estudio: Censo de establecimientos de hospedaje del 2018*. Bogota, Coombia: Observatorio de Turismo.
- Maestria en desarrollo tecnologico (2015) El diagnostico organizacional; Elementos, Metodos y Tecnicas. Recuperado de <file:///C:/Users/Brandon%20Avella/Downloads/20.pdf>
- Hyman Herbert (1995), *Diseño y análisis de las encuestas sociales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Pablo Cazau (2006) *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos aires, Argentina.
- Landman (2016) *Gestión de ingresos (e-book)*. Recuperado de <https://www.xotels.com/en/revenue-management/ebook-revenue-management>.

- Rebull (2015) Aplicación del sistema ABC a una empresa hotelera (e-book). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8805/cap4.pdf?sequence=6&isAllowed=y>.
- Tapia Moreno (2017) *Investigaciones y Propuestas para la Gestión Hotelera Actual*. Madrid, España. HCC-Hotel Cost Control.A
- Guadiz, J., Gimenez, L., Cortes, P. e Ibarguen, Q. (2008). *Yield management aplicado al sector hotelero: un enfoque desde el modelado matemático*. Sevilla, España. Ministerio de Educación y Ciencia de España.
- Castellano, E. (2016). *Impacto del revenue management en los sistemas de control de gestión*. Alcalá, España. Universidad de Alcalá.
- De Vitta, A. (2018). ¿Qué es un forecasting?. Les Hoteliers. Recuperado de <https://www.leshoteliers.com/que-es-un-forecast/>
- Travaglini, A., Puerto, S. y D'Amico, V. (2016). *Marketing digital turístico*. Roma, Italia. Edizioni LSWR.
- Xotels, (2018). Glosario. Recuperado de <https://www.xotels.com/en/glossary/ari-average-rate-index>.
- Alcantara, A. (2017). Bancos de camas ¿Qué son y para qué se utilizan?. Recuperado de <https://alvaroalcantara.com/bancos-de-camas-que-son-y-para-que-se-utilizan/>
- Lead Hospitality. (2016). los 6 principales Problemas de Gestión en la Industria Hotelera. Recuperado de <https://www.leadhospitality.es/los-6-principales-problemas-de-gestion-en-la-industria-hotelera-2>.
- Heterer, G. (2015). *Revenue management para hoteles*. Madrid, España. Copyright.
- Corral, M. F. (2012). *Manual de recepción hotelera: Principios y técnicas*. Septem ediciones. Asturias, España.
- Pascual, P. (2016). *El Revenue Management en los hoteles vacacionales*. Baliarica, Francia. Grau de turisme.
- Talon, P., Figueroa, C. y Vacas, C. *El Revenue Management en los hoteles vacacionales*. Madrid, España. Universidad europea de Madrid.

Anexos

Encuesta

Encuesta para establecimientos de hospedaje de 3 y 4 estrellas, Teusaquillo, Chapinero, Usaquén, Candelaria y Fontibón en la ciudad de Bogotá.

1. Cuenta con un PMS:

- Si
- No

Cual: _____

2. Cuenta con un channel manager:

- Si
- No

Cual: _____

3. Tiene registrados todos sus datos históricos debidamente diligenciados en un sistema o documento donde puedan ser legibles y de fácil obtención:

- Si
- No

4. Como determina a los competidores directos de su establecimiento:

5. Para usted que es un benchmarking:

6. Cuantos tipos de tarifas diferentes maneja en su establecimiento

- a. Menos de 3
- b. Entre 3 y 5
- c. Entre 5 y 9
- d. Más de 9 tarifas distintas

7. Para usted que es la tarifa promedio y como se calcula:

8. Para usted que es el porcentaje de ocupación y como se calcula:

9. Para usted que es el REVPAR y cuál es la fórmula para hallarlo:

10. Conoce además de estos algún otro de los siguientes indicadores:

- a. TrevPAR
- b. GOPPAR
- c. Cost par
- d. MPI
- e. ARI
- f. RGI

Como se calculan: _____

11. Manejan políticas de overbooking en su hotel:

- a. Si
- b. No

12. Manejan un calendario de demanda:

- a. Si
- b. No

13. Establecen niveles de barrera por números de reservas como estrategia:

- a. Si
- b. No

14. Tiene una persona encargada especialmente en Revenue manager o quien maneja la estadística en su hotel

15. ¿Lleva en su establecimiento un Forcast (Pronostico) del año en curso?

- a. Si
- b. No

16. En caso de que la anterior pregunta fuera si, ¿Cuáles son los elementos principales contemplados en su Forcast?

17. ¿Dan información estadística de su ocupación, tarifa promedio entre otros a Cotelco y reciben información por parte de ellos?

- a. Si
- b. No

18. ¿ha recibido alguna vez información o capacitación por parte de Cotelco sobre este tema?

- a. Si
- b. No

Cargo de la persona que diligencio la encuesta:
