



**Plan estratégico de *revenue management* para el hotel Viaggio Nueve Trez**

Ana María Cárdenas Baquero

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Hotelería y Turismo

Bogotá D.C.

2019

**Plan estratégico de *revenue management* para el hotel Viaggio Nueve Trez**

Ana María Cárdenas Baquero

Director

Jairo Alberto Vásquez Bernal

Trabajo de grado 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



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que nunca me ha abandonado en mi camino y que, siempre ha estado presente en mi camino. A mi madre, por demostrarme que nunca hay que rendirse y que siempre hay motivos para seguir adelante. A mi padre, porque gracias a él conocí el verdadero perdón. A mis abuelos, por ser los pilares más importantes a lo largo de mi carrera.



## **Agradecimientos**

A mi madre en primer lugar, porque ella es la razón por la cual día a día me esfuerzo y me motivó para seguir adelante. Agradezco a Jennifer Pinzon, ya que sus conocimientos fueron fundamentales para el desarrollo de este proyecto. Finalmente, al Sr. José I. Becerra, por enseñarme la vida laboral y la idealización de este trabajo.



## Resumen

El presente documento tiene como objetivo establecer una metodología para la estructuración de la gestión de ingresos en el hotel Viaggio Nueve Trez, mediante el estudio de diversos mercados, composición de la demanda y oferta, competidores, sector económico y demás factores que influyen en la toma de decisiones del cliente potencial al elegir un hotel de preferencia. A partir del estudio se establecen estrategias óptimas para incrementar los ingresos del establecimiento generando una mayor rentabilidad con la disminución de costes de los canales de venta. Las estrategias de *revenue management* han sido desarrolladas exitosamente en numerosas cadenas hoteleras a nivel mundial con resultados óptimos y con un crecimiento significativo en la industria. La participación de la venta directa es indispensable para la disminución de costos generados por otros canales de ventas, se determinan los factores más influyentes del producto y así logramos equilibrar la gestión de ingresos de la manera más óptima.

*Palabras clave:* Gestión, Ingresos, hotel, segmentación, mercado, precio, oferta, demanda.



## **Abstract**

The purpose of this document is to establish a *revenue management* structure at the Viaggio Nueve Trez hotel, through the study of various markets, the demand for supply and competition, the economic sector and the other factors that influence the take of decisions of the potential client when choosing a hotel of preference. From the study, optimal strategies are developed to increase the income generated to improve the profitability of the sales channels. *revenue management* strategies have been successfully developed in numerous hotel chains worldwide with optimal results and significant growth in the industry. The participation of direct sales is essential for the reduction of costs generated by other sales channels, the most influential factors in the product are determined and thus we manage to balance *revenue management* in the most optimal way.

*Keyword: Revenue, hotel, segmentation, market, price, supply, demand.*



## Tabla de contenidos

Introducción.....	9
1. Marco de referencia .....	10
1.1 Marco teórico.....	10
1.2 Marco histórico.....	11
1.3 Marco conceptual .....	12
1.3.1 ¿Qué es el revenue management?.....	12
1.3.2 Definiciones.....	13
1.4 Marco legal.....	16
1.4.1 Exención de IVA para servicios de turismo prestados a no residentes.....	16
1.4.2 Política de mercadeo y promoción turística en Colombia.....	17
1.5 Marco empresarial .....	18
2. Contextualización.....	20
2.1 Descripción general .....	20
2.1.1 Análisis a nivel global: América Latina.....	20
2.1.2 Análisis a nivel nacional.....	23
2.2 Análisis de la oferta .....	24
3. Planteamiento del problema .....	27
3.1 Pregunta de investigación.....	27
4. Justificación.....	28
5. Objetivos.....	29
5.1 Objetivo general .....	29
5.2 Objetivos específicos.....	29
6. Metodología.....	30
6.1 Enfoque.....	30
6.1.1 Fuentes primarias.....	30
6.1.2 Fuentes secundarias.....	30
6.2 Población objetivo .....	30
7. Resultados.....	32
7.1 Muestra .....	33
7.2 Instrumentos .....	34



8. Análisis de la situación de ventas de la propiedad frente a la oferta y la demanda.....	36
8.1 Análisis de la demanda.....	36
8.2 Análisis del comportamiento del consumidor .....	37
8.2.1 Anticipación de compra.....	37
8.3 Análisis de la oferta .....	40
9. Análisis de la previsión de la demanda .....	51
9.1 Análisis de registros históricos de la propiedad .....	51
9.1.1 Análisis general.....	51
9.2 Investigación de mercados .....	55
9.2.1 Canal corporativo.....	55
9.2.2 Canal de venta on-line (E-commerce – Web).....	57
10. Plan estratégico tarifario.....	67
10.1 Modelo de revenue .....	67
10.1.1 Datos estadísticos.....	67
11. Presupuesto marketing digital .....	77
Conclusiones.....	81
Referencias .....	83



## **Introducción**

En Colombia, el sector hotelero ha tenido un crecimiento económico significativo en los últimos años, lo ha llevado a tener una mejora en el desarrollo de la imagen social del país que se proyecta a nivel mundial, cambiando la imagen y dando buena impresión frente a la creencia de la población extranjera. Gracias a esto, se ha tenido la posibilidad de fomentar un desarrollo cultural para atraer más turistas a los atractivos colombianos.

En el siguiente trabajo, se estudiarán los diversos factores que influyen la toma de decisiones de compra por parte del cliente final (huésped) para el hotel Viaggio Nueve Trez y con base a esto, se propondrá una estrategia de distribución de ventas, para elegir el producto correcto para el cliente correcto en el momento correcto, teniendo en cuenta los factores que deben ser claves para la toma de decisiones para el cumplimiento de metas, y posicionamiento del establecimiento con un mayor rendimiento económico.

## 1. Marco de referencia

### 1.1 Marco teórico

El rápido avance tecnológico ha cambiado el comportamiento del cliente a la hora de comprar, esto quiere decir que ya no se puede entender al cliente de manera tradicional, porque es más difícil identificar el tipo de cliente y sus objetivos o expectativas. Por lo tanto, esto influye directamente en el posicionamiento de precios, para predecir y ofrecer los productos correctos en el momento indicado.

Las estrategias de *revenue* varían de acuerdo con la necesidad del producto, en este caso de la propiedad, los productos y los tipos clientes son diversos, por lo tanto, para cada producto se debe establecer un tipo de estrategia.

El *revenue management* y sus procesos son ejecutables en cualquier tipo de establecimiento hotelero.

Inicialmente Marriott International implanto un sistema de *revenue* para sus 160.000 habitaciones de sus marcas, este sistema le permitió pronosticar los segmentos que comprarían sus habitaciones y gracias a esto, elegir el precio y el momento adecuado para poder generar un mayor beneficio con su producto. El desarrollo de su propio sistema de *revenue* le permitió generar un incremento significativo de utilidades: hasta un treinta por ciento en su primer año. (de Vitta, 2015a)

Al igual que en los medianos y grandes hoteles, en el caso de hoteles pequeños se trata de definir una correcta estrategia inicial, basándose en un análisis exhaustivo del hotel, los datos históricos y el mercado, detectando puntos débiles a mejorar y oportunidades que aprovechar. (Grasso, 2004, p. 30)

La búsqueda de la optimización de oferta y demanda de una manera dinámica ha llevado a hoteles de nuestro país a implementar estrategias erróneas como el caso de la cadena Le-Manoir-Egina en el 2014. Es importante tener en cuenta que muchos hoteles en Colombia han optado por contratar en outsourcing los servicios de *revenue*, sin embargo, esto no quiere decir que la implementación de un sistema de *revenue* garantice la rentabilidad si no es el adecuado para el producto que se está ofertando.

La reconocida cadena Estelar es un ejemplo claro de un correcto posicionamiento en el mercado, una ejecución óptima de estrategias de distribución de venta por medio de canales óptimos. La última década ha tenido incremento en sus ingresos significativo y ha llevado a su producto a un estatus y popularidad dentro del tipo de mercado esperado.

En la actualidad, se han creado diversas empresas dedicadas a la prestación de servicios de outsourcing de *revenue management* para hoteles, sin embargo, es un costo adicional implementar la estrategia de manera tercerizada y, aunque genere mayores ingresos, la realidad es que no en todos los casos la rentabilidad es mayor.

El presente proyecto se enfoca en el desarrollo de estrategias encaminadas a la mejora de la proyección de rentabilidad de uno de los hoteles de la cadena hotelera “Viaggio Apartamentos & Hoteles: El hotel Viaggio Nueve Trez, aplicando los principales principios de *revenue management* hotelero.

La funcionalidad de la aplicación de dichas estrategias se verá reflejadas de manera positiva o negativa de acuerdo al análisis que se realice de los factores que influyen la toma de decisiones, es por esto, la importancia del estudio de los mismos para poder determinar las acciones correctas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

## **1.2 Marco histórico**

La gestión de ingresos fue inicialmente una iniciativa encaminada a las aerolíneas, con sus altos costos obligaban a sus administradores a crear estrategias de aprovechamiento de ingresos, que, con el tiempo se volverían cruciales para el desarrollo.

El *revenue management* fue presentado en principio por Kenneth Littlewood (1970; citado por de Vitta, 2015a) con el proyecto: Franco Grasso (2009) relata el primer desarrollo de *revenue management* como análisis de la compañía British Airways “forecasting and control of passenger bookings”(p. 33), de donde se expusieron las principales conclusiones: “Cuando existen dos tipos de precios para un mismo bien, este se debe vender a precio bajo hasta que la probabilidad de venderlo sea mayor que la relación entre precio alto y precio bajo.” (Grasso, 2009, p. 40) Con los años este modelo se convertiría en la base fundamental para optimización de los sistemas del *revenue management*.

Según De Vitta (2015b), “para 1978, en Estados Unidos se firmó el *Airline Deregulation Act*, que le dio fin a la protección monopólica del estado en las aerolíneas conocidas como las “*Big Six*”. En este momento se liberaron, por un lado, la entrada de nuevos competidores al mercado y, por el otro las tarifas aéreas.”

Por otra parte, De Vitta afirma: “en 1985 y como respuesta al nuevo segmento de mercado, American Airlines lanzó al mercado las tarifas *Ultimate Super Savers* (USS). Estas tarifas incluían descuentos hasta del 70% sobre la tarifa normal y adicional una serie de restricciones para la compra.” (2015b)

Los fundadores de las aerolíneas más reconocidas de la época también incursionaron en el sector hotelero, en la actualidad aún se evidencia constantemente la combinación del sector aéreo y hotelero, cadenas como hoteles Movich (fundada por el director de Avianca, German Efromovich) implementan las mismas estrategias de gestión de ingresos para sus habitaciones, con estrategias dinámicas y estables a la vez.

En Colombia, el *revenue management* ha sido implementado en las últimas décadas por las cadenas hoteleras más reconocidas, medianas y pequeñas cadenas están incursionando poco a poco en este nuevo modelo que ha llevado al éxito a muchas compañías de turismo.

### **1.3 Marco conceptual**

#### **1.3.1 ¿Qué es el *revenue management*?**

El objetivo principal de la gestión de ingresos es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. La gestión de ingresos, o *revenue management*, es la base de un hotel rentable, sin el correcto manejo las probabilidades de éxito son bajas, la estabilidad de la industria depende de su desarrollo.

La gestión de ingresos se refiere a las tácticas que se deben utilizar para vender los activos de un hotel a los huéspedes indicados en el momento indicado, y así aumentar el crecimiento de ingresos. Y esto solo se puede conseguir midiendo y monitorizando la oferta y la demanda de las habitaciones del hotel (Cárdenas, 2018).

La estrategia de *revenue management* identifica las falencias existentes no solo del estudio de mercado, sino también del direccionamiento de las estrategias de marketing, la selección del canal para determinado cliente y la focalización de la imagen que se quiere posicionar en la sociedad.

### **1.3.2 Definiciones.**

Para poder determinar la incidencia del *revenue* en el sector hotelero, es necesario evaluar cuales son los antecedentes y aplicaciones de este a lo largo del tiempo:

Tabla 1

*Definiciones*

<b>Autor</b>	<b>Modelo de <i>revenue</i> hotelero</b>
Ángela de Vitta	Inicialmente Marriott International implantó un sistema de <i>revenue</i> para sus 160.000 habitaciones de sus marcas, este sistema le permitió pronosticar los segmentos que comprarían sus habitaciones y gracias a esto, elegir el precio y el momento adecuado para poder generar un mayor beneficio con su producto. El desarrollo de su propio sistema de <i>revenue</i> le permitió generar un incremento significativo de utilidades: hasta un treinta por ciento en su primer año. (de Vitta, 2015a, p. 1)

*Nota.* Adaptación a partir de los aportes de Ángela de Vitta (2015a).

El *revenue* hotelero nace de la optimización de precios que usan las aerolíneas, ya que los costos de estas son muy altos, por lo tanto, los ingresos deben ser aprovechados en su totalidad para generar una rentabilidad y un crecimiento estable. Este modelo es el utilizado actualmente en hotelería con un gran éxito en las grandes cadenas hoteleras del mundo.

El turismo es el fundamento para el desarrollo del sector hotelero, el comportamiento del turista (consumidor) es el punto de estudio del presente trabajo, por lo tanto, es indispensable conocer la definición puntual del turismo.

Tabla 2

*Definiciones*

<b>Autor</b>	<b>Turismo</b>
Huéscar, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo"	Los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están aumentando continuamente, el consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos. (Huescar, 1993, p. 155)
Naciones Unidas (Dpto. De Información Económica y Social y Análisis de Políticas. (1994)	El turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos" (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1994, p. 3).

*Nota.* Adaptación a partir de los aportes de otros autores.

El turismo es una actividad de ocio en donde las personas se desplazan a un lugar diferente de su residencia con el fin de realizar otras actividades de entretenimiento y ocio.

La hotelería tradicional ha tenido una trascendencia importante en las últimas décadas, los orígenes de los mismos se han plasmado en distintas teorías que se evidencian a continuación.

Tabla 3.

*Definiciones*

Autor	Establecimientos Hoteleros
Huescar, A. (1993). <i>Nuevo marco conceptual del turismo</i> . Recuperado de <a href="https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf">https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf</a>	El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario. (Huescar, 1993, p. 166 )
Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones	Los hoteles son "aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades" (Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones, 1983, p. 2)

*Nota.* Adaptación a partir de los aportes de otros autores.

El establecimiento hotelero comprende a un lugar legalmente constituido que presta servicios de alojamiento a personas a cambio de dinero.

#### 1.4 Marco legal

En la comercialización hotelera, se debe tener en cuenta la legislación vigente en Colombia para poder establecer la estrategia correcta al mercado correcto, respetando la normativa del mercado.

##### 1.4.1 Exención de IVA para servicios de turismo prestados a no residentes.

Según el Decreto 297 de 2016, este beneficio se otorga cuando el hotel factura directamente a las agencias operadoras de servicios hoteleros prestados en el país, discriminando el IVA con tarifa del 0%, cuando el huésped sea turista extranjero no residente en Colombia.

Para los casos de los servicios turísticos originados en paquetes adquiridos a través de comercio electrónico o de cualquier otro medio, con posterioridad al ingreso del residente en el exterior al país, el prestador del servicio será responsable de obtener y conservar la copia de los documentos que acreditan la calidad de no residente, sin los cuales no procederá la exención ni la correspondiente devolución. (Procolombia, 2016)



#### **1.4.2 Política de mercadeo y promoción turística en Colombia (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).**

- ***Fortalecimiento de la investigación de mercados turísticos.*** La Política de Mercadeo y Promoción Turística dará especial prioridad al fortalecimiento de la investigación de mercados para la ejecución de las acciones y estrategias, de tal forma que sean pertinentes con las nuevas exigencias mundiales.
- ***Diferenciación y promoción de productos turísticos prioritarios.*** Teniendo en cuenta la necesidad de creación de nuevos productos y mantener la oferta actual, las acciones de ejecución de la Política de Mercadeo y Promoción turística del país deben enfocarse a promover: a. La creación y diseño de productos turísticos diferenciados; b. desarrollo de productos turísticos innovadores; c. Reposicionar los productos turísticos de sol y playa; d. Desarrollar el mercado internacional, entre otros.
- ***Fortalecimiento de las actividades y herramientas de promoción turística.*** Este lineamiento busca resaltar el énfasis que tiene para la política, la necesidad de identificar e implementar estrategias eficientes para comunicar, ofrecer competitivamente e impulsar la adquisición del producto turístico colombiano en los mercados turísticos, la ejecución de la presente política se caracterizara por el desarrollo de:
  - Desarrollar material promocional pertinente, impactante y de alta calidad, que contribuya con la conservación del ambiente y que responda al plan de mercadeo del destino y del producto.
  - Ejecutar las acciones y actividades de mercadeo y promoción más eficientes según los mercados emisores, de manera que se ajusten a los perfiles y necesidades de los turistas.
  - Fortalecer de manera permanente el componente turístico de la marca país.
  - Potenciar la imagen turística de Colombia, desarrollando programas de generación de noticias positivas del país, aún ante sucesos negativos.

- Diseñar y ejecutar un plan de mercadeo turístico de Colombia tanto para el mercado doméstico como para el internacional.
- **Fortalecimiento a la comercialización turística.** A través de esta Política de Mercadeo y Promoción Turística se orientará al sector para que se anticipe a las necesidades y deseos del cliente, estableciendo acciones conjuntas, eficientes y pertinentes, para encontrar nuevas oportunidades de negocio. Las acciones para la ejecución son:
  - Implementar herramientas de gestión de la comercialización de los destinos turísticos, en los mercados emisores nacionales e internacionales, tanto con los canales de distribución e intermediarios del sector, como los agentes mayoristas, así como con los decisores de viaje.
  - Involucrar a las oficinas comerciales de Colombia en el exterior en la adopción de las estrategias de comercialización del turismo colombiano, según los parámetros propuestos en esta política.
  - Promover nuevas estrategias de comercialización según el producto o destino a promocionar.
  - Promover el uso de herramientas digitales, como parte de la estrategia de comercialización.

### 1.5 Marco empresarial

Hotel Viaggio Nueve Trez

Dirección: Carrera 18 # 93A-60, Bogotá, Cundinamarca

Registro Nacional de Turismo No. 9042

Objeto social: Alojamiento en hoteles.

Situado a pocos pasos del Parque de la 93, uno de los lugares con mayor turismo en Bogotá, entre exclusivos restaurantes, tiendas y una fabulosa programación al aire libre. (Viaggio Apartamento y Hoteles, s.f.)

El mercado de la ciudad de Bogotá, y principalmente en el sector aledaño al hotel es un mercado sensible al precio, sin embargo, es un sector que tiene al alcance diversos mercados potenciales:

Corporativo, turístico, de salud, negocios, ocio, recreación, entre otros. Es por esto que el producto que ofrece el hotel puede llegar a generar un mayor beneficio económico si se logra llegar al cliente esperado.

## 2. Contextualización

### 2.1 Descripción general

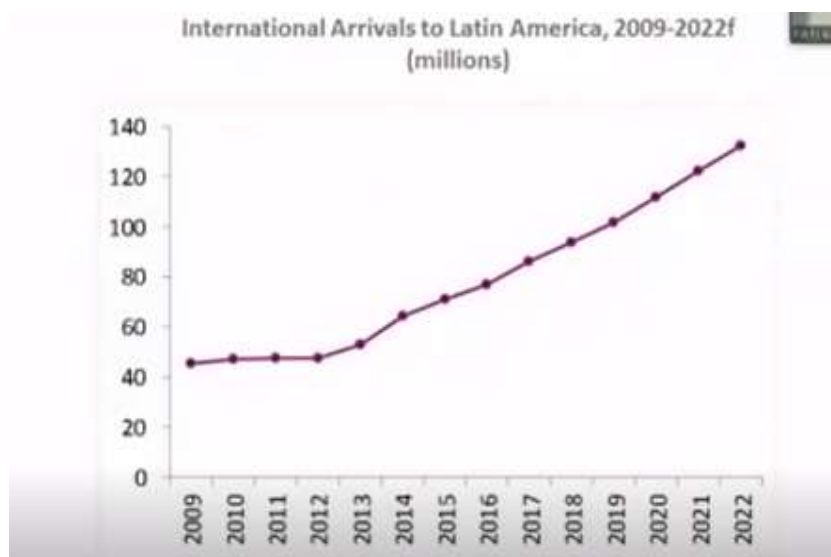
El *revenue management* nace en el sector aéreo con la distribución de venta en las aerolíneas, sin embargo, con los desarrollos tecnológicos y las herramientas de gestión que actualmente se conocen, la optimización de ingresos ha sido aplicada a distintos sectores económicos, entre ellos el sector hotelero.

Es claro que el *revenue* se fundamenta en el estudio del comportamiento de un turista a la hora de realizar una compra, por lo tanto, para estudiar el tema más a fondo, es necesario analizar la situación actual del mercado y su proyección a largo plazo:

Para el desarrollo del presente trabajo, se toma como fuente de estudio los análisis estadísticos de la ocupación hotelera y el porcentaje de turistas en América Latina, el país y finalmente en la ciudad.

#### 2.1.1 Análisis a nivel global: América Latina.

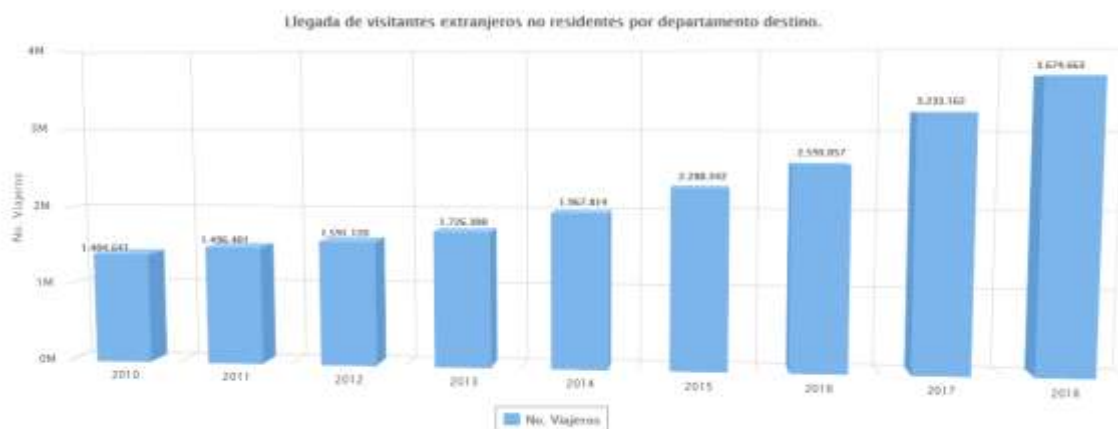
De acuerdo con GlobalData, estas son las tendencias de llegadas de los países extranjeros a América Latina y su proyección al 2022 (en millones):



**Figura 1.** Arribos internacionales a América Latina (2009-2022). Autoría propia.

### 2.1.1.1 Turismo receptor internacional.

Por otra parte, las estadísticas de SITUR demuestran que el turismo receptor extranjero ha tenido un crecimiento significativo y potencial para la captación del mercado:



**Figura 2.** Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento de destino. Centro de Información Turística de Colombia [CITUR] (2019)

Los principales mercados receptivos para Colombia y su proyección al año 2022 son los siguientes:

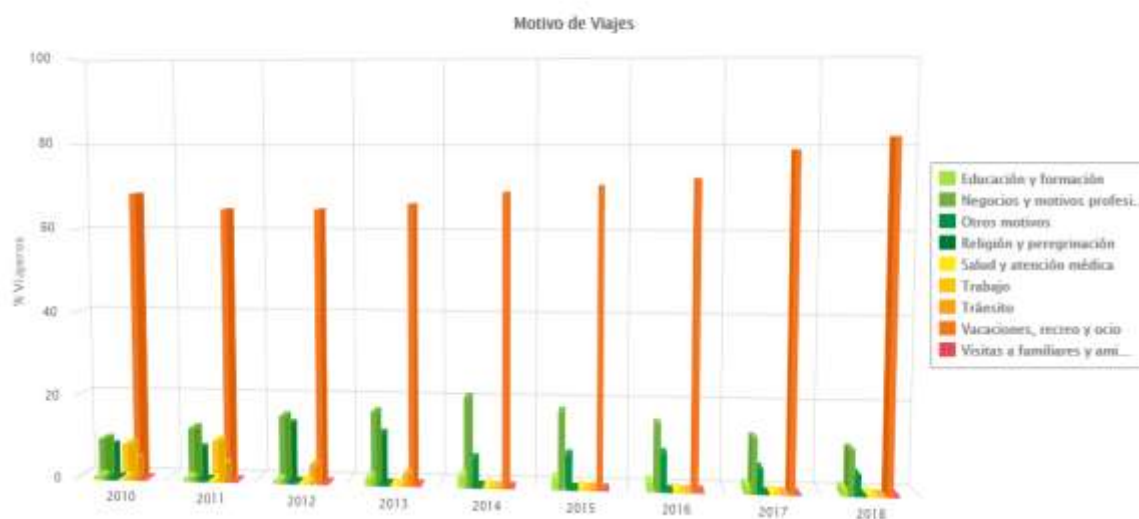
Tabla 4

#### *Mercados receptivos en Colombia*

	2018e	2022f
#1	Venezuela	Venezuela
#2	United States	United States
#3	Argentina	Argentina
#4	Brazil	Brazil
#5	Spain	Mexico
#6	Ecuador	Spain
#7	Mexico	Ecuador
#8	Chile	Peru
#9	Peru	Chile
#10	Canada	Panama

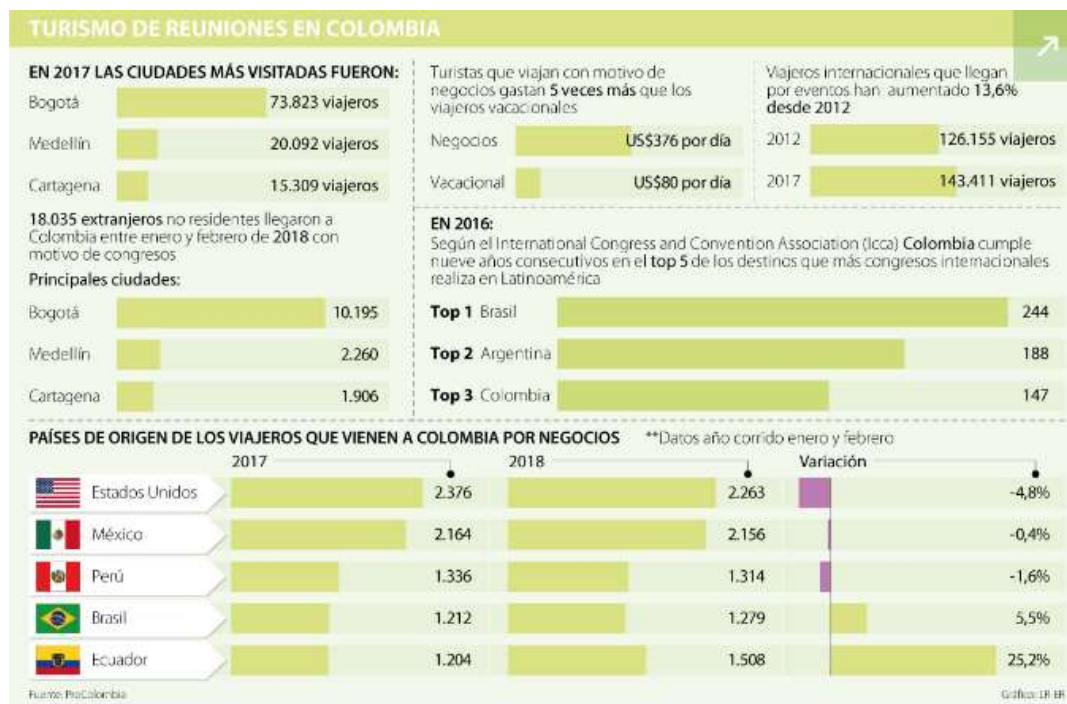
*Nota.* Archivo personal.

Otro factor importante es el motivo de viaje, que en su mayoría es el ocio (hablando del turismo receptivo extranjero), esto hace referencia al mercado potencial:



**Figura 3.** Motivo de viajes. Migración Colombia- Cálculos OEE- MINCIT (2018-10)

Sin embargo, es importante realizar un análisis puntual del segmento corporativo y su recepción en los últimos años ya que este turismo es potencial para la propiedad y para el desarrollo de la estrategia a implementar.

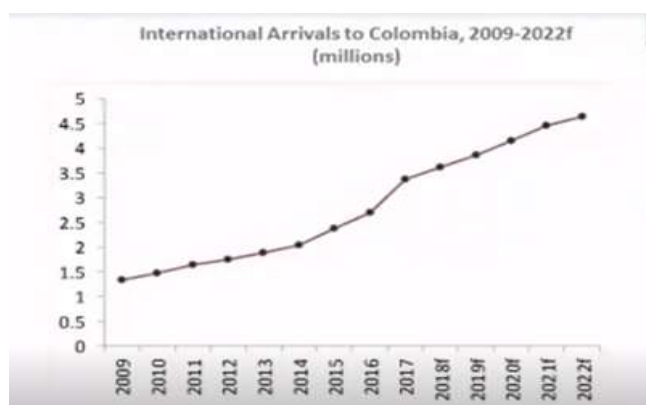


**Figura 4.** Turismo de reuniones en Colombia. Autoría propia.

De acuerdo con ProColombia el turismo corporativo tiene un mayor poder adquisitivo en comparación con el turista vacacional ya que únicamente sus gastos adicionales son por cuenta propia (los gastos de alojamiento y alimentación son pagados por la compañía).

### 2.1.2 Análisis a nivel nacional.

De acuerdo a GlobalData, el mercado doméstico (turistas nacionales) proyecta crecimiento en Colombia al año 2022:



**Figura 5.** Arribos internacionales a Colombia (2009-2022). Autoría propia.

De acuerdo con la información estadística de SITUR, Colombia registra un crecimiento considerable en el ingreso de extranjeros por puntos migratorios aéreos de 2017 a 2018.

**2.1.2.2 Turismo receptor doméstico o Nacional.** El destino más popular para turistas domésticos sigue siendo Bogotá, sin embargo, el mayor crecimiento se registra es norte de Santander (crecimiento registrado en los últimos años puede ser debido al desplazamiento del país vecino Venezuela):

Tabla 5.

*Turismo doméstico receptivo*

	Number of Domestic Tourists 2018e(million)	CAGR 2009-2018f
Antioquia	3.1	2.0%
Atlántico	1.0	7.5%
Bogotá, D.C.	12.0	2.1%
Bolívar	3.6	5.1%
Magdalena	0.5	10.6%
Narino	0.6	4.0%
Norte de Santander	1.2	21.9%
San Andrés y Providencia	2.0	10.2%
Valle del Cauca	1.8	2.0%
Others	1.7	4.4%

Nota. Autoría propia.

“En junio ingresaron 221.739 extranjeros por los puntos migratorios aéreos, Bogotá participó con el 68%, Cartagena con el 12% y Antioquia con el 12%; en cuanto a crecimiento sobresalen: Cartagena con el 53% y Antioquia con el 18%.” - SITUR

## 2.2 Análisis de la oferta

Es claro que Bogotá es una de las ciudades con más establecimientos hoteleros en el país, por lo tanto, es necesario conocer la oferta de la ciudad para poder estimar la participación que tiene la propiedad Viaggio Nueve Trez dentro del mercado.

Para este análisis se tiene en cuenta la cantidad de camas y habitaciones disponibles en los principales departamentos en el 2016 y 2017 evidenciando un crecimiento significativo por año:



Tabla 6.

*Habitaciones y camas disponibles por departamento*

	Camas	Habitaciones
BOGOTÁ, D. C.	40.960	26.896
BOLÍVAR	27.997	16.162
BOYACÁ	17.882	10.126
CALDAS	9.808	5.525
CAQUETÁ	1.991	1.526
CAUCA	4.548	3.084
CESAR	6.082	4.034
CÓRDOBA	5.279	3.546
CUNDINAMARCA	26.086	13.547
CHOCÓ	3.320	2.030

Nota. MINCIT - Dirección de Análisis Sectorial y RNT (2019)

Tabla 7.

*Habitaciones y camas disponibles por departamento*


	Camas	Habitaciones
BOGOTÁ, D. C.	41.325	27.941
BOLÍVAR	37.799	21.935
BOYACÁ	20.391	11.362
CALDAS	11.290	6.209
CAQUETÁ	2.193	1.669
CAUCA	4.849	3.218
CESAR	6.791	4.321
CÓRDOBA	6.900	4.537
CUNDINAMARCA	29.482	15.318
CHOCÓ	3.980	2.310

Nota: MINCIT - Dirección de Análisis Sectorial y RNT (2019)

Para poder determinar el estado actual de la oferta y el mercado en Bogotá, se realiza una investigación del sector competitivo más cercano (en este caso, se toma la ubicación geográfica como característica principal, que es el parque de la 93),

De acuerdo con STR, la oferta del mercado de Bogotá y puntualmente del sub-mercado hotelero del Parque de la 93 evidencia el siguiente comportamiento:

Tabla 8.


*% Ocupación promedio*


**Market Summary**

		Occupancy			
		R3 Mo	% Var	R12 Mo	% Var
Market:	Bogota	54.1	3.0	56.8	1.7
Submarket:	Parque 93	56.4	6.7	61.4	6.4

*Nota.* **% de Ocupación promedio: R3 Mo** (tres últimos meses corridos), **R12 Mo** (12 últimos meses corridos), **%Var** (% de variación en comparación del año anterior, crecimiento). Fuente: estadísticas del STR. (2019)

Tabla 9.

*Tarifa diaria promedio*


**Market Summary**

		Average Daily Rate			
		R3 Mo	% Chg	R12 Mo	% Chg
Market:	Bogota	\$ 266,697	1.8	\$ 266,341	0.3
Submarket:	Parque 93	\$ 277,013	3.9	\$ 272,650	2.3

*Nota.* **Average Daily Rate (Tarifa Diaria Promedio): R3 Mo** (tres últimos meses corridos), **R12 Mo** (12 últimos meses corridos), **%Var** (% de variación en comparación del año anterior, crecimiento). Fuente: estadísticas del STR (2019)

Es claro que existe un crecimiento exponencial principalmente en el submercado Parque 93 tanto en ocupación como en tarifa promedio, por lo tanto, se estima como un mercado significativamente potencial para la propiedad de estudio.

### 3. Planteamiento del problema

En hotelería tradicional no existe una metodología estandarizada para la distribución de venta por diversos canales (agencias on-line, venta directa, página web propia, ejecutivos comerciales o segmento corporativo), ya que cada producto hotelero es distinto y tiene su propio segmento de mercado. Planificar una distribución para un hotel es un desafío muy difícil y mucho más si se habla de incrementar la rentabilidad. Todos los hoteles del sector están a la búsqueda de formas más inteligentes y eficientes para la gestión de su negocio hotelero, sin embargo, existen muchas falencias en el desarrollo de las estrategias implementadas por pequeñas y medianas cadenas, dañando el perfil del consumidor en un determinado sector.

Para el desarrollo del presente trabajo, se toma como factor de estudio el hotel Viaggio Nueve Trez, que cuenta con una fluctuación de ingresos considerable a lo largo de su operación y, debido a las falencias en la segmentación de mercado, no se ha notado un incremento en la rentabilidad incluso en los meses de mayores ingresos ya que los canales por los cuales se generan sus ventas tienen costos muy altos, adicional, el canal corporativo no está debidamente organizado, la captación de empresas del mercado no se está logrando en su totalidad y las tarifas ofrecidas no son competitivas, el establecimiento desconoce la metodología que podría aplicar para gestionar sus ingresos.

#### 3.1 Pregunta de investigación

Gestionar los ingresos es la clave que permite determinar el nivel de rentabilidad de la propiedad, sin embargo, en Viaggio Nueve Trez existen diversas falencias como la falta de claridad en el conocimiento del mercado potencial, canal de venta y de las condiciones del producto, por lo tanto, ¿Cuál es el plan estratégico de *revenue Management* que desarrolla el hotel Viaggio Nueve Trez?

#### 4. Justificación

En el sector hotelero Colombia ha tenido un crecimiento significativo en las últimas décadas, los índices de llegadas y la cantidad de turistas extranjeros va en crecimiento y se prevee un turismo potencial para los próximos años. El correcto manejo de la gestión de ingresos es importante para el desarrollo de cualquier compañía dedicada al turismo, el aprovechamiento de los recursos disponibles lleva a la industria por el camino de la rentabilidad económica y por ende, a la prestación de un servicio que cumpliría con las necesidades del cliente.

El hotel Viaggio Nueve Trez es un producto potencial para diversos nichos de mercado, debido a su ubicación, diseño y demás factores. El desarrollo de una estrategia de *revenue* para este producto es el camino correcto para el mercado potencial y que genera así una rentabilidad y un crecimiento económico importante para la propiedad.

La importancia del desarrollo de este proyecto es proponer una correcta gestión de ingresos, logrando así la rentabilidad del producto ofrecido, que en este caso es el establecimiento hotelero, sin embargo, el estudio y análisis de la estrategia puede ser aplicado a cualquier industria.

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Proponer un plan estratégico para generar una correcta gestión de ingresos en el hotel Viaggio Nueve Trez encaminada al aumento de la rentabilidad del establecimiento.

### **5.2 Objetivos específicos**

- Identificar las falencias que se presentan actualmente en la compañía y que están afectando el desarrollo de las estrategias de ventas ya establecidas.
- Analizar la previsión de la demanda de acuerdo al estudio del mercado potencial.
- Sugerir un plan estratégico tarifario que genere un crecimiento en ventas y rentabilidad de la propiedad.

## 6. Metodología

### 6.1 Enfoque

De acuerdo a los objetivos previamente establecidos, el enfoque de la presente investigación es cuantitativo, ya que las estrategias tarifarias requieren de análisis estadísticos desde diferentes perspectivas y variables que comprenden el mercado.

La medición de indicadores de rentabilidad, gestión, ocupación, oferta, demanda, entre otros factores, son indispensables para el desarrollo del proyecto y la propuesta tarifaria.

Para desarrollar la investigación, se toma como referencia la población desde las dos perspectivas del mercado: oferta y demanda. Por lo tanto, la investigación será fundamentada en datos estadísticos del sector, por parte de los competidores directos e indirectos y la población turística de la zona.

#### 6.1.1 Fuentes primarias.

- *Revenue Management* Hotelero, Francisco Grasso.
- Información 30ísico30tica STR
- Cotelco
- PMS ZEUS
- OMT Internacional
- Migracion Colombia

#### 6.1.2 Fuentes secundarias.

- Informativos Expedia sobre las tendencias de compra de los viajeros.
- Estadísticas de venta de las diferentes OTA's.
- Artículos publicados en la revista virtual "TecnoHotel".
- GlobalData.

### 6.2 Población objetivo

La delimitación de la población objetivo para este proyecto se realizará por medio de un estudio previo a la demanda potencial del establecimiento. Ya que la población es infinita y es imposible

determinar un sector geográfico, social o económico, se tomará como referencia a los clientes actuales del hotel y personas que en algún momento han tomado un servicio.

Realizando la siguiente encuesta, se determina la muestra para el estudio de mercado:



Esta encuesta tiene como principal objetivo determinar los indicadores de probabilidad de éxito o fracaso para determinar la muestra de la población que usa los servicios hoteleros.

Nombre: \_\_\_\_\_

Por favor seleccione una opción:

1 Usted utiliza servicios hoteleros? (\*)

- SI  
 NO

2 Compraría servicios hoteleros en una nueva marca o cadena hotelera? (\*)

- SI  
 NO

3 Compraría/utilizaría un paquete turístico con alojamiento en el norte de la ciudad de Bogotá? (\*)

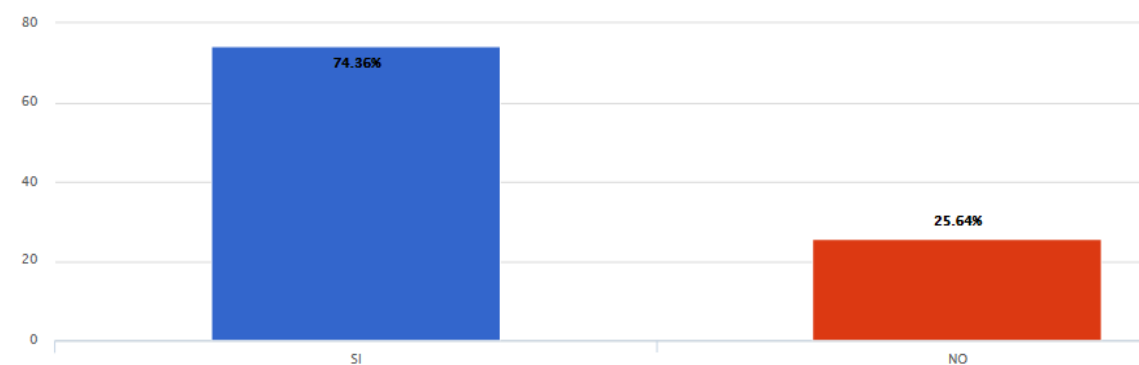
- SI  
 NO

**Figura 6.** Encuesta para trabajo de investigación. Autoría propia.

## 7. Resultados

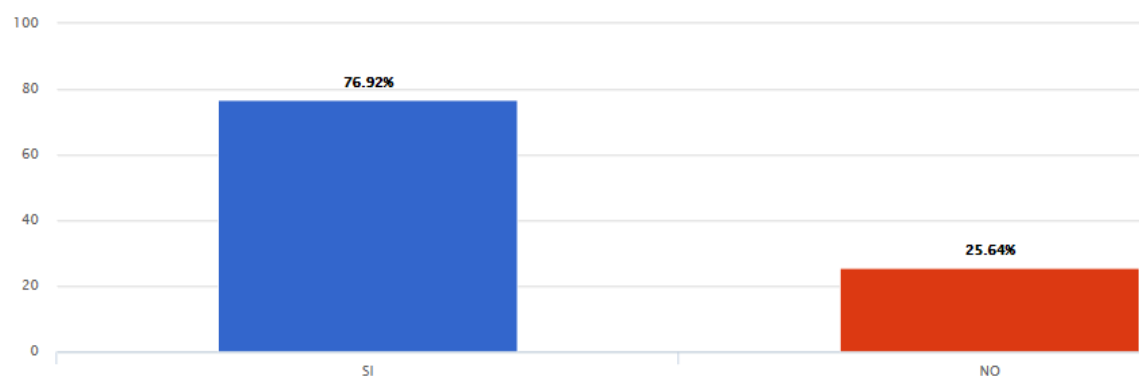
La población de estudio de esta encuesta fue tomada de la base de datos de huéspedes que en algún momento visitaron el hotel, sin embargo, las preguntas determinan la frecuencia del uso de los servicios hoteleros y las posibles opciones de compra que tendría el huésped.

### 1 Usted utiliza servicios hoteleros?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	74.36%	29
NO	25.64%	10
<b>Total de respuestas</b>		<b>39</b>

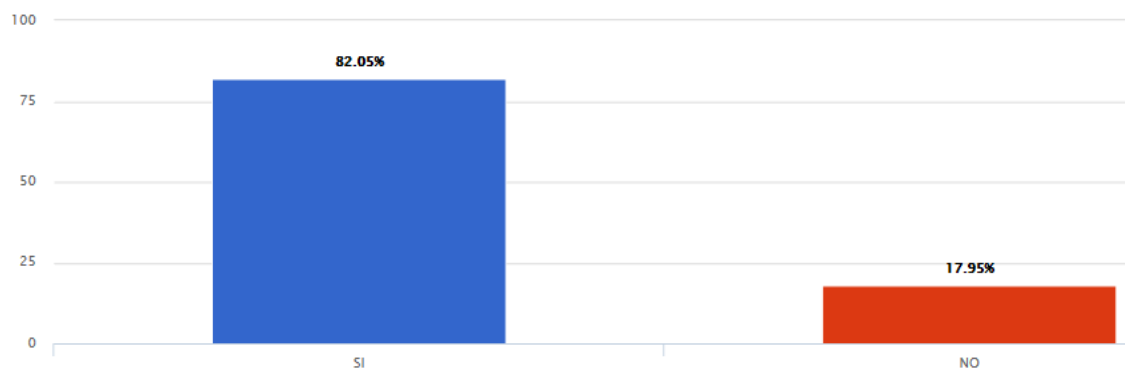
### 2 Compraria servicios hoteleros en una nueva marca o cadena hotelera?





Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	76.92%	30
NO	25.64%	10
<b>Total de respuestas</b>		<b>39</b>

3 Comprobaría/utilizaría un paquete turístico con alojamiento en el note de la ciudad de Bogotá?



Respuesta	Porcentaje	Cantidad
SI	82.05%	32
NO	17.95%	7
<b>Total de respuestas</b>		<b>39</b>

Respuesta promedio:

SI: 77%

NO: 23%

**Figura 7.** Encuesta servicios hoteleros. Autoría propia.

### 7.1 Muestra

Para poder determinar la muestra es necesario realizar el cálculo por medio de la fórmula para estimar la media poblacional ya que la población es infinita:

$$n = \frac{Z_{\sigma/2}^2 * p * q}{e^2}$$

Datos:

- **Z**= Nivel de confianza
- **a2**= Variancia poblacional (estimado)
- **e**= Margen de error
- **p**= Probabilidad de éxito esperada
- **q**= Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{1.95^2 * 0.77 * 0.23}{0.08^2} = 105.222304687$$

El tamaño de la muestra es 105.

Para desarrollar la muestra del mercado se crea la siguiente encuesta que se realiza a los principales huéspedes del hotel, o clientes potenciales:

## 7.2 Instrumentos

Al ser una investigación cuantitativa los instrumentos comprenden análisis estadísticos:

- **Observación:** Detalle de datos estadísticos, información recolectada de diversas fuentes de estudios cuantitativos a nivel internacional, nacional y sectorial.
- **Shopper de competidores OTA's:** Herramienta de la Extranet de cada OTA que permite evaluar los precios, la ocupación y las características de la compra de la competencia directa.
- **STR Global:** Smith Travel Research: Plataforma que recolecta información y realiza un seguimiento de los datos de oferta y demanda en múltiples sectores del mercado, incluyendo la industria hotelera a nivel mundial.
- **Zeus PMS:** (Property *Management* System) sistema de administración de establecimientos hoteleros que .
- Beon Price

- Cotelco
- GlobalData

## 8. Análisis de la situación de ventas de la propiedad frente a la oferta y la demanda

Para el desarrollo del presente capítulo se toma como principal fuente de estudio la información del PMS Zeus. Información histórica de la propiedad, referente a ocupación, tarifa promedio, canal de venta y demás factores que inciden en las ventas y que pueden ser claves para proyectar un comportamiento de venta ideal.

- Identificar las falencias que se presentan actualmente en la compañía y que están afectando el desarrollo de las estrategias de ventas ya establecidas.

Para el desarrollo del presente proyecto, es necesario identificar y evaluar cuál es el estado económico de la propiedad frente al mercado y competencia, por lo tanto, es necesario analizar los indicadores de la propiedad frente a sus competidores directos y la penetración actual de la misma en el sector.

### 8.1 Análisis de la demanda

- Participación de las ventas por canal

Para poder conocer la demanda del producto, es necesario determinar cuál es el canal de venta con mayor participación dentro de los ingresos de alojamiento de la propiedad:

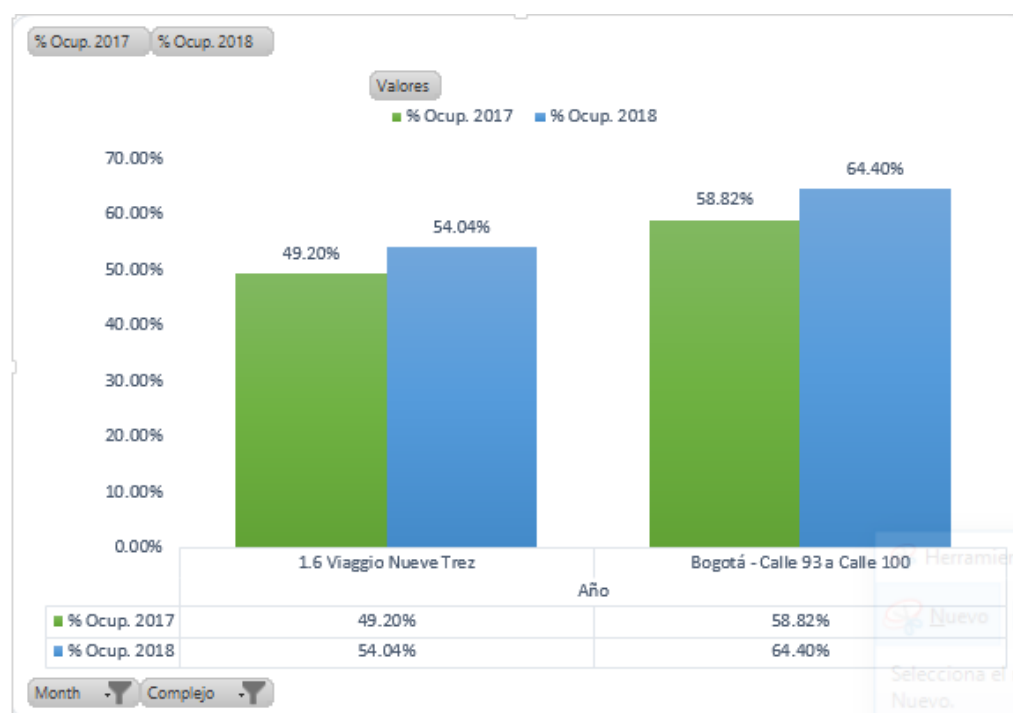


**Figura 8.** Participación por canal. Autoría propia (2019)

El canal de venta con mayor participación es el canal corporativo con un 69%, seguido del Call Center con 16%, el E-Commerce 12% y la página web con 3% dentro de las ventas totales del año 2018.

Analizando el canal de venta con mayor participación se procede a estudiar el comportamiento de la ocupación total del establecimiento frente al sector.

- Ocupación promedio del sector “Parque 93 – Calle 100” en comparación con la ocupación promedio de la propiedad:



**Figura 9.** Ocupación del 2017 y el 2018. Autoría propia (2019)

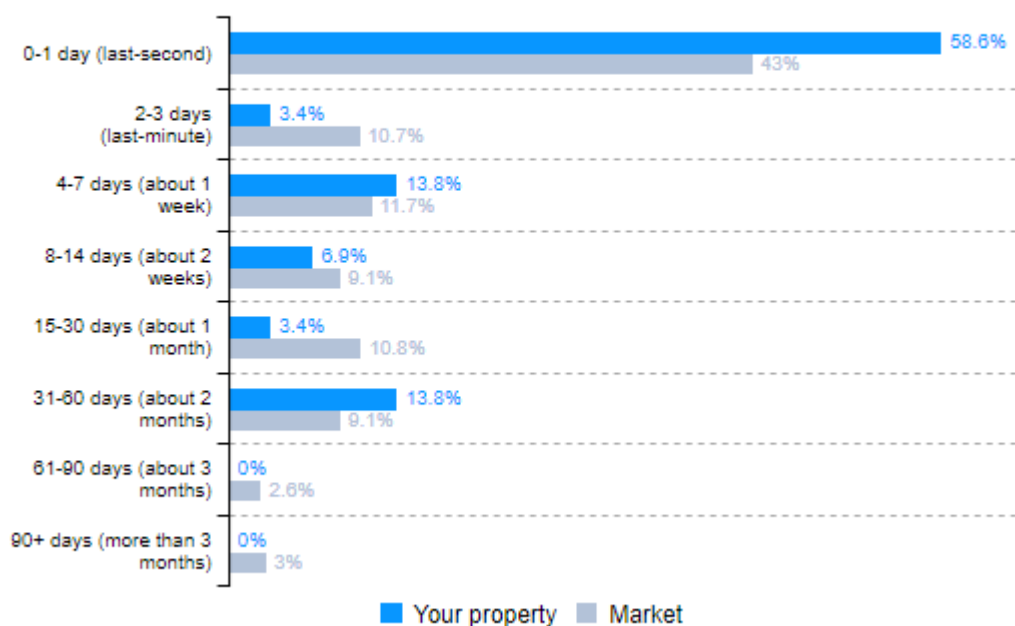
Tanto el año 2017 como el 2018 la ocupación de la propiedad estuvo significativamente por debajo de la ocupación del sector, sin embargo, el crecimiento en ocupación de la propiedad fue proporcional al crecimiento del sector.

## 8.2 Análisis del comportamiento del consumidor

### 8.2.1 Anticipación de compra.

Por otra parte, la anticipación de la compra es un factor determinante para evaluar el comportamiento del mercado, ya que este índice evidencia en que momento la demanda está realizando la compra y de acuerdo a esto, si la propiedad tiene una tarifa atractiva para el mercado.

## Reservations per Book Window

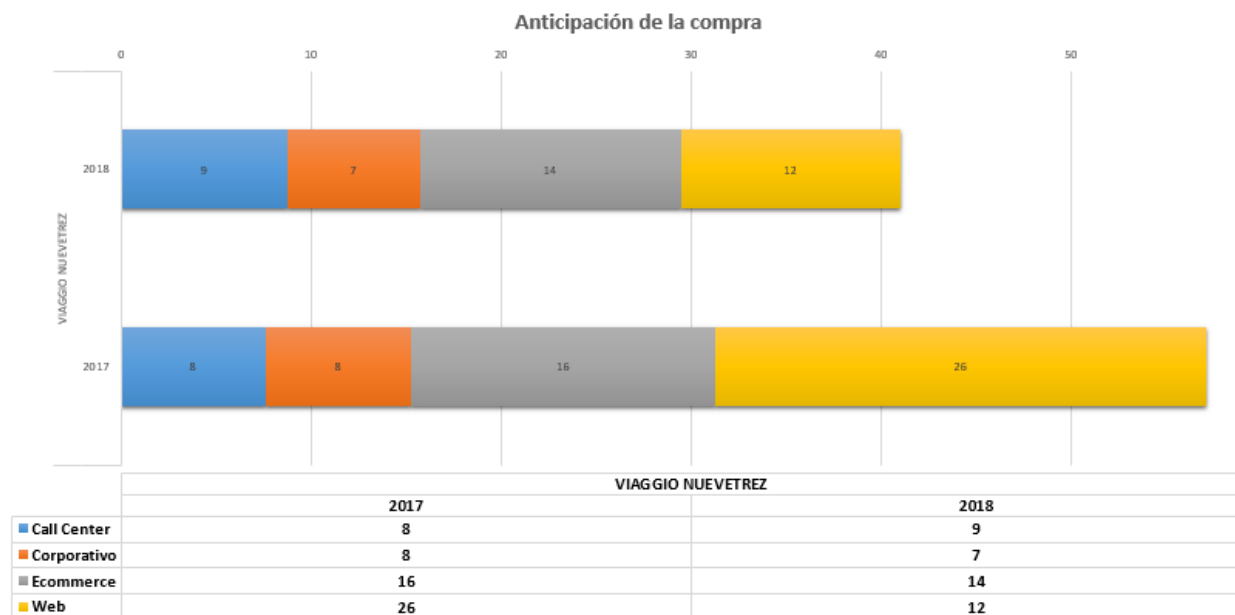


**Figura 10.** Reservas por ventana de compra (información de sesión iniciada en extranet de booking.com). Azul: Viaggio 93 – Gris: Competidores (2019)

En esta grafica se evidencia claramente que la tarifa de la propiedad no es atractiva a más de 60 días ya que la competencia está abarcando este mercado.

El hotel está siendo comprado en su mayoría de última hora (como última opción de compra). Es posible que el consumidor elija reservar en el hotel debido a tarifas económicas o disponibilidad en el sector, ya que no está reservando con antelación por beneficios adicionales.

Lo siguiente es determinar la anticipación de compra de cada canal para poder establecer una estrategia que no afecte los canales de venta entre sí.



**Figura 11.** Anticipación de compra por canal de venta. Autoría propia.

Revisando las variables históricas de la propiedad, se evidencia que la anticipación de la compra en cada canal ha tenido una tendencia a disminuir del 2017 al 2018 (a excepción del canal directo call center).

Es posible que la estrategia tarifaria que la propiedad viene desarrollando está acortando los tiempos de reserva, puede ser por diversos factores, como disponibilidad de última hora o traslado de demanda después de una cancelación de un competidor.

Por otra parte, analizando el mercado de una manera global, podemos accionar estrategias de acuerdo a la ubicación geográfica del mercado, por lo cual, debemos conocer el estado actual de la propiedad en comparación con la competencia.



**Figura 12.** País o región de origen. Autoría propia.

En esta grafica se evidencian aspectos positivos y negativos, por una parte, la propiedad está abarcando a Rusia o Panamá como mercado potencial, mercado al cual no están llegando sus competidores directos. Sin embargo, existen diversos mercados en los cuales la propiedad no está siendo atractiva y los competidores han captado potencialmente esos países.

### 8.3 Análisis de la oferta

Se realiza un análisis DOFA de principales competidores directos de la propiedad. Se toma como referencia diversas variables como la ubicación geográfica, el tipo de producto y la tarifa promedio.

Principales competidores:

- Blue Suites Hotel
- NH Royal Urban
- Hotel Espacio 94
- Hotel BH Parque 93
- Hotel Sercotel Richmond Suites



**Figura 13.** Tarifas promedio del segmento. Autoría propia.

#### *Ficha técnica Blue Suites Hotel*

**Nombre:** Blue suites Hotel

**Dirección:** Calle 93 #17-48 Bogotá Distrito Capital

**Capacidad:** 40 Habitaciones

**Categoría:** 4 estrellas



**Web Site:** <https://bluesuiteshotel.com-bogota.com/>

**Tipo de Hotel:** Familiar/corporativo – estancias cortas.

Puntuación promedio: 8.5

**Alimentación:** Restaurante y Bar.

Se puede disfrutar de un spa y gimnasio en las instalaciones junto al exclusivo distrito de Chicó. El Blue Suites ofrece interiores elegantes con conexión inalámbrica a internet gratuita. Se encuentra a 5 manzanas del Parque de la 93 y a 10 manzanas del Museo Del Chicó (Blue Suites Hotel, s.f.)

Tabla 10

*Análisis DOFA Blue Suites*

<b>Análisis Dofa</b>	
<b>Hotel: Blue Suites</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
*Ubicación, vías de acceso, fácil transporte. *Restaurante y Bar, venta de bebidas alcohólicas. *Transporte público cercano. *Habitaciones con tina.	*Capacidad de ofrecer servicios de SPA. *Oportunidad en el mercado “Bleisure”. *Oportunidad de ventas corporativas cortas estadias.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
*Internet de baja calidad. *Parqueadero pequeño e incómodo. *Déficit de personal de servicio de aseo. *Habitaciones Pequeñas.	*Competidores cercanos de alta calidad. *Sector con potenciales competidores con apartamentos para largas estadias. *No renovación.

*Nota.* Autoría propia.

Ficha técnica NH Royal Urban

**Nombre:** NH Bogota Urban 93 Royal

**Dirección:** Calle 93B 18-42 Bogotá Distrito Capital

**Capacidad:** 54 Habitaciones

**Categoría:** 4 estrellas

**Web Site:** <https://www.nh-hotels.co/hotel/nh-bogota-urban-93-royal>

**Cadena:** NH Hotel Group

**Tipo de Hotel:** Familiar/corporativo – estancias cortas.

Puntuación promedio: 8.3

**Alimentación:** Restaurante y Bar.

El hotel NH Bogotá Urban 93 Royal se encuentra ubicado cerca del Parque de la 93, en el barrio el Chicó de Bogotá, una de las zonas más exclusivas de la ciudad y reconocida por ser un área empresarial y de ocio ubicada a tan solo 10 minutos de la llamada Zona T, famosa también por sus bares, restaurantes y cafés, considerados como los más importantes de la ciudad. A 35 minutos más, encontrará el centro de la ciudad y los lugares históricos más destacados de la capital colombiana. (Hotel NH Bogotá, 2019)

Tabla 1

*Análisis DOFA NH Urban 93 Royal*

<b>Análisis DOFA</b>	
<b>Hotel: NH Urban 93 Royal</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ubicación, vías de acceso, fácil transporte.</li> <li>*Instalaciones modernas.</li> <li>*Personal atento.</li> <li>*Habitaciones amplias de dos ambientes.</li> <li>*Idioma alemán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacidad de alojamiento empresarial ya que las habitaciones cuentan con escritorio.</li> <li>*Oportunidad en el mercado “Bleisure”.</li> <li>*Eventos empresariales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desayuno.</li> <li>*El edificio es muy frío.</li> <li>*Falta de calefacción en las habitaciones.</li> <li>*Habitaciones Pequeñas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sector con potenciales competidores con apartamentos para largas estancias.</li> <li>*Competidores con acomodaciones múltiples.</li> </ul>

*Nota:* Autoría propia.

Ficha técnica Hotel Espacio 94

**Nombre:** Hotel Espacio 94

**Dirección:** Cr. 18 # 93B-52 Bogotá Distrito Capital

**Capacidad:** 28 Habitaciones

**Categoría:** 4 estrellas

**Web Site:** <http://www.espacio94.com.co/>

**Tipo de Hotel:** Familiar/corporativo – largas estadias.

Puntuación promedio: 8.9

**Alimentación:** Restaurante y Bar.

“Espacio 94 abre sus puertas en 2015 con un nuevo concepto de hotelería, en el que se une el diseño y los altos estándares con la sencillez de la propuesta de los hoteles tipo bed and breakfast” (Espacio 94 Suites, 2015).

Tabla 12

*Análisis DOFA Espacio 94*

<b>Análisis DOFA</b>	
<b>Hotel: Espacio 94</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
*Habitaciones con cocina y dos ambientes. *Instalaciones amplias. *Zona de acondicionamiento físico dotada.	*Capacidad de manejo de grupos grandes y acomodaciones múltiples. *Eventos empresariales. *Capacidad de alojamiento a familias y largas estadias.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
*Internet de baja calidad. *Falta de menaje en las habitaciones y cocinetas. *Ubicación lejos del comercio.	*Competidores fuertes corporativos. *Zona solitaria a altas horas de la noche.

*Nota:* Autoría propia.

Ficha técnica Hotel BH Parque 93

**Nombre:** Hotel BH parque 93

**Dirección:** Carrera 14 No. 93 A 69 Bogotá Distrito Capital

**Capacidad:** 60 Habitaciones

**Categoría:** 4 estrellas

**Web Site:** <http://www.bhparque93.com/es>

**Tipo de Hotel:** Familiar/corporativo – estancias cortas.

Puntuación promedio: 9.0

**Alimentación:** Restaurante y Bar.

“El hotel bh Parque 93 en Bogotá es una prueba de que el estilo de vanguardia y diseño pueden trabajar juntos en un hotel de negocios. Nuestras elegantes instalaciones y habitaciones modernas y muy bien iluminadas, hacen que sea un espacio atractivo para cualquier huésped. Un espacio ideal para aquellos viajeros que van de vacaciones o de negocios y buscan emociones en cada uno de sus viajes” (Hotel bh Parque 93, 2019)

Tabla 13

*Análisis DOFA BH Parque 93*

<b>Análisis DOFA</b>	
<b>Hotel: BH Parque 93</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
*Instalaciones amplias. *Salon de eventos amplio. *Ambientes comodos y agradables. *Buena impresión del personal.	*Venta de paquetes a familias y turs. *Capacidad de manejo de eventos corporativos y conferencias.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
*Ubicación lejos del comercio. *Habitaciones pequeñas. *Habitaciones de un ambiente y sin escritorio. *Falta de dotación en la zona de acondicionamiento físico.	*Competidores fuertes corporativos. *Adaptación de la habitación al mercado corporativo, falta de escritorios y zona de trabajo.

*Nota:* Autoría propia.

De acuerdo con el análisis de los competidores directos, podemos concluir que el segmento corporativo es potencial para el sector, ya que los hoteles de la zona (en su mayoría) se enfocan en dicho mercado. Esta información determina el mercado potencial, y por ende, se procede a realizar un estudio a fondo de la demanda. El cliente es el factor principal y de acuerdo a sus necesidades y comportamientos podemos determinar una previsión de la demanda potencial estimada.

Se realiza un comparativo con la industria (hoteles competidores de la zona Parque 93) y el establecimiento de estudio en los últimos años:



**Figura 14.** Porcentaje de ocupación. Autoría propia.

**Verde:** Viaggio 93, **Naranja:** Industria.

Se evidencia un decrecimiento en ocupación desde el año 2018 en adelante comparado con la industria, posiblemente los competidores directos han captado el mercado que la propiedad ha perdido en los últimos meses.

Principalmente en el último trimestre del año 2018 se evidencia un decrecimiento de la ocupación que no es proporcional al de la industria, por lo que hay un evidente desplazamiento de demanda.



**Figura 15.** ADR (Tarifa Diaria Promedio). Estadísticas del STR (2019)

**Verde:** Viaggio 93, **Naranja:** Industria.

Al igual que la ocupación, la tarifa promedio de la propiedad tiene un decrecimiento significativo comparado con la industria, sin embargo, se evidencia que la fluctuación de la misma es atípica a la fluctuación del sector, por lo que se puede concluir que la estrategia tarifaria que tiene actualmente la propiedad no está relacionada con la estrategia del sector y posiblemente esta sea la razón por la cual no está captando su mercado potencial.

Por otra parte, de acuerdo al análisis de la gráfica anterior, se puede determinar que el último trimestre del año 2018 nuestro hotel estudio no tuvo una ejecución esperada, ya que tuvo una disminución en tarifa promedio y en ocupación, es decir, las tarifas económicas no generan volumen para el mercado potencial.

En este caso, el comportamiento del mercado refleja que no es sensible al precio y que puede ser influenciado por otros factores al momento de la compra, como servicios adicionales en alimentación o transporte.



**Figura 16.** RevPAR (Ingreso por habitación disponible – Revenue Per Available Room) Estadísticas del STR (2019)

**Verde:** Viaggio 93, **Naranja:** Industria.

Aunque en el año 2017 se evidencio una fluctuación lineal con la industria, en el año 2018 la fluctuación sigue siendo atípica, por lo cual, la rentabilidad de la propiedad va en decrecimiento frente a sus competidores.

Es evidente que los ingresos por habitación disponible no son proporcionales a la industria, por lo cual, se concluye que los productos ofrecidos no están siendo aprovechados en su totalidad.

Para determinar la penetración que tiene la propiedad en el mercado se realiza un comparativo de la ocupación promedio del sector de acuerdo a la demanda con la ocupación promedio de la propiedad por día de la semana:

### Occupancy





**Figura 17.** Ocupación promedio del sector “Parque 93 – Calle 100” en comparación con la ocupación promedio de la propiedad por día de la semana. Estadísticas del STR (2019)

Se evidencia una ocupación atípica por día de la semana, en el cual los días con mayor ocupación en el año 2018 de la industria fueron lunes, martes, miércoles y jueves (entre semana) y la propiedad tiene baja ocupación (inclusive más baja que el fin de semana). Sin embargo, el fin de semana la propiedad no tiene una diferencia significativa respecto a la industria, por lo cual, si existe una captación de mercado para la demanda potencial del fin de semana en el sector.

A continuación, se evalúa ADR por día de la semana:



**Figura 18.** ADR promedio del sector “Parque 93 – Calle 100” en comparación con ADR promedio de la propiedad por día de la semana. Estadísticas del STR (2019)

Por otra parte, teniendo en cuenta que es un mercado que, principalmente, no es sensible al precio y no es recomendable captar volumen, es posible que los servicios adicionales tengan influencia sobre la toma de decisión al momento de compra.

Se pueden concluir diversas teorías, en primer lugar, el principal canal de venta es el corporativo y por su naturaleza tiene mayor incidencia entre semana, por lo tanto, no estamos captando el mercado, posiblemente este mercado sea una combinación de ocio y negocios “Bleisure”, enfocado principalmente al fin de semana.

Es evidente que la propiedad Viaggio Nueve Trez refleja un déficit de venta con respecto a sus competidores directos, por lo cual, es importante determinar las estrategias puntuales que se

desarrollaran en el sector para poder accionar adecuadamente los canales de ventas, adicional, es importante establecer una visión del tipo de cliente que la propiedad debería captar.

Es evidente que el mercado potencial no es sensible al precio, así que las estrategias deben ir encaminadas a la prestación de servicios adicionales al alojamiento y a la relación precio-beneficio.

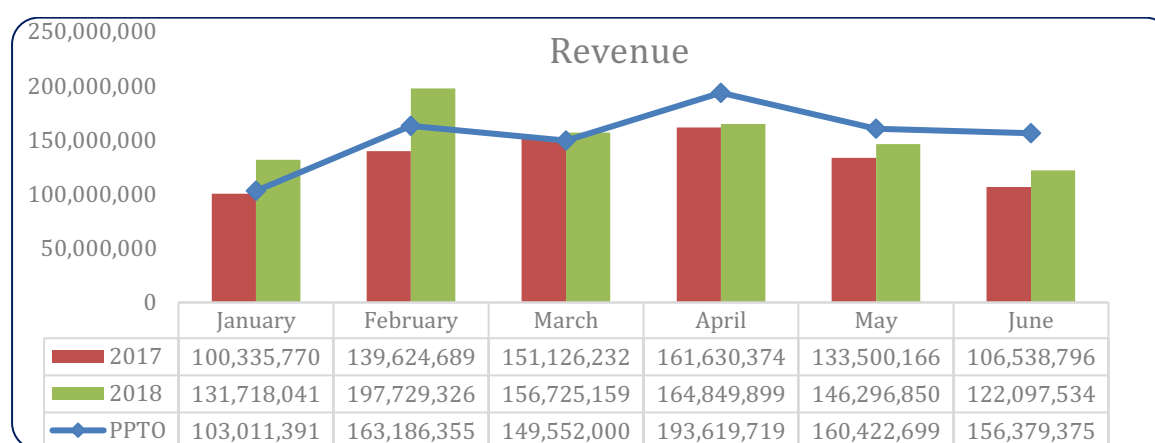
## 9. Análisis de la previsión de la demanda

### 9.1 Análisis de registros históricos de la propiedad

#### 9.1.1 Análisis general.

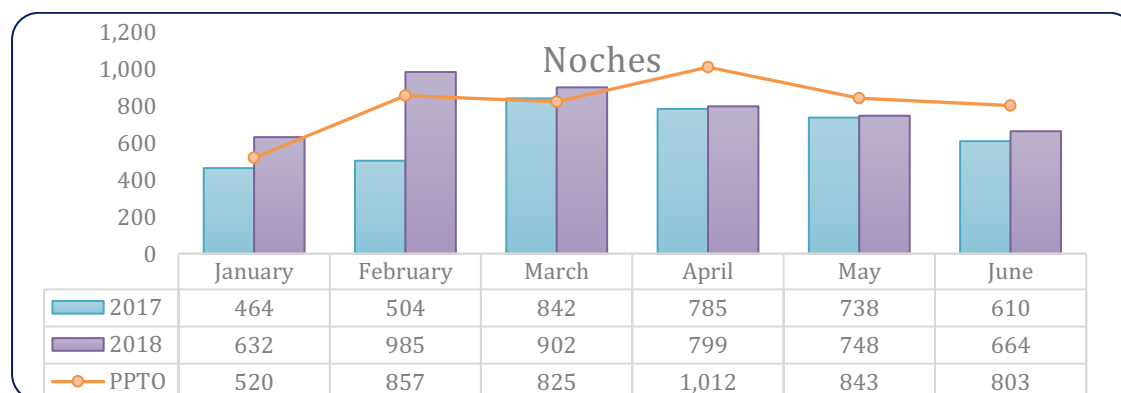
Se realiza un análisis de los datos históricos de la propiedad con respecto a su comportamiento en ocupación, *revenue*, tarifa promedio y Rev/Par para el primer semestre de 2018 y su comparativo con el año anterior:

A continuación, se relacionan los datos estadísticos extraídos del PMS Zeus, tabulados previamente para realizar la comparativa en el periodo de fechas establecido:



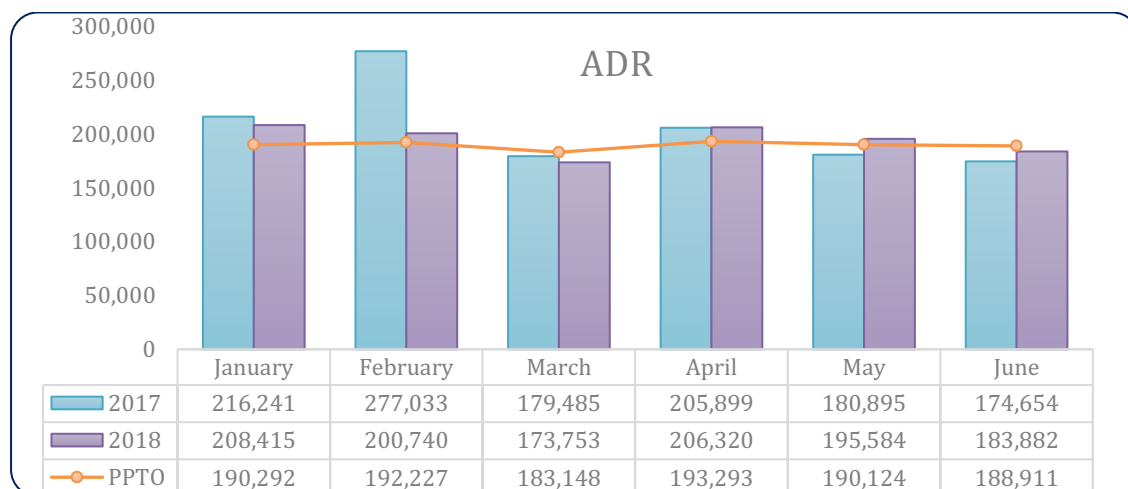
**Figura 19.** Revenue. Autoría propia (2019)

Como se evidencia, la ejecución en *revenue* fue óptima para el primer trimestre del 2018 frente al año 2017, sin embargo, en los meses abril, mayo y junio no se logró cumplir el presupuesto establecido para la propiedad.



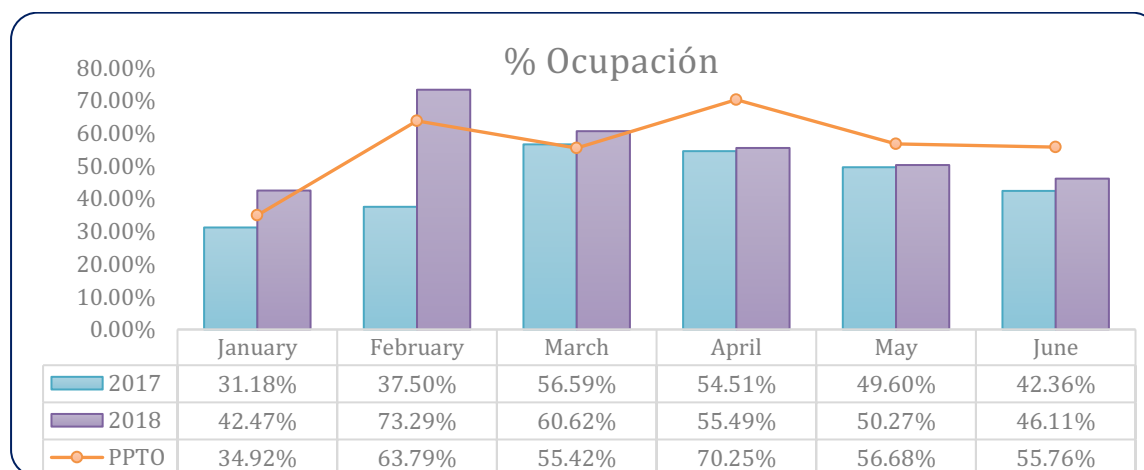
**Figura 20.** Noches. Autoría propia (2019)

El comportamiento en noches fue proporcional al *revenue*, por lo que la propiedad obtuvo un volumen considerable de habitaciones ocupadas en el primer trimestre.



**Figura 21.** ADR. Autoría propia (2019)

De acuerdo con los análisis anteriores, se determina que los meses enero, febrero y marzo, la propiedad generó volumen de noches con una tarifa promedio baja y con un crecimiento exponencial en *revenue*.

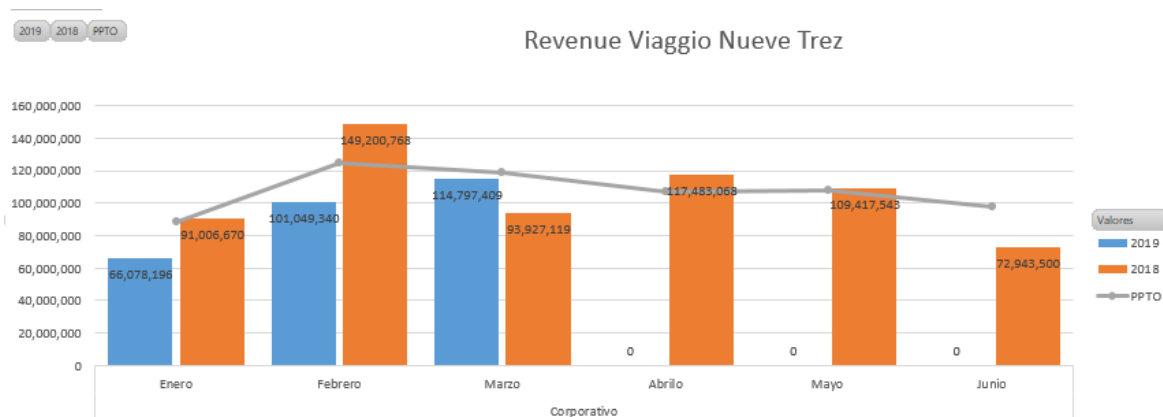


**Figura 22.** Porcentaje de ocupación. Autoría propia (2019)

Ratificando el análisis de ejecución anteriormente realizado, los niveles de ocupación principalmente en el mes de febrero son muy altos, respecto a los demás meses, lo que puede ser un evento puntual atípico del mercado y que su negociación se realizó con una tarifa muy baja creando volumen. Cabe resaltar, que este tipo de ventas no generan una alta rentabilidad ya que los costes de las habitaciones ocupadas son mucho más altos.

## Análisis de ejecución por canal de venta.

Para proponer estrategias que accionen los canales es necesario revisar la ejecución actual de cada canal en el último trimestre y compararlo con el año anterior para determinar si está en crecimiento o decrecimiento e implementar estrategias:

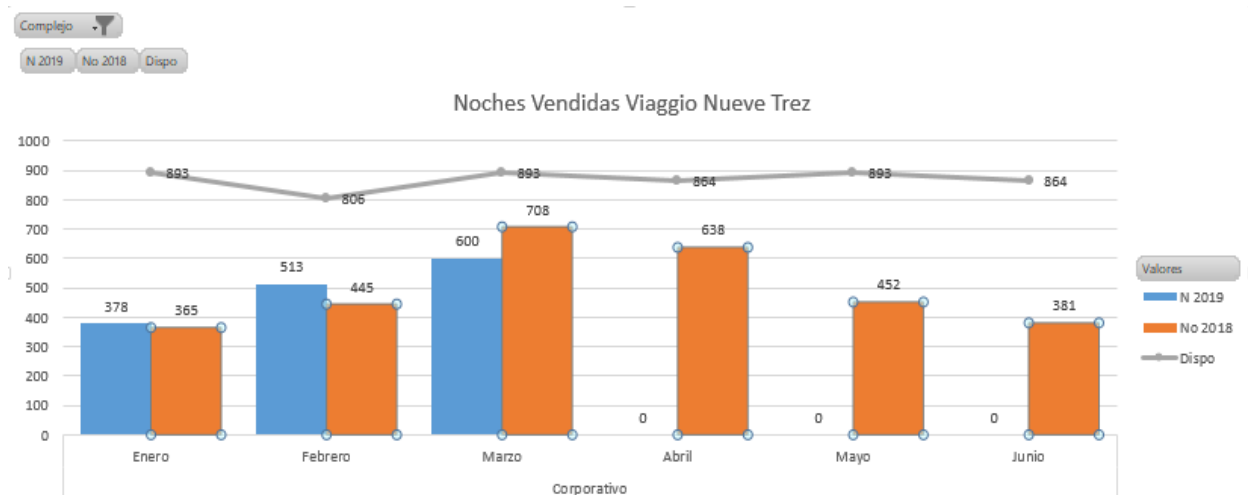


**Figura 23.** Canal corporativo. Autoría propia (2019)

**Azul: 2019**

**Naranja: 2018**

La ejecución en *revenue* del primer trimestre del presente año respecto al año anterior no ha sido óptima, sin embargo, se evidencia que el hotel va en crecimiento.



**Figura 24.** Noches vendidas. Autoría propia (2019)

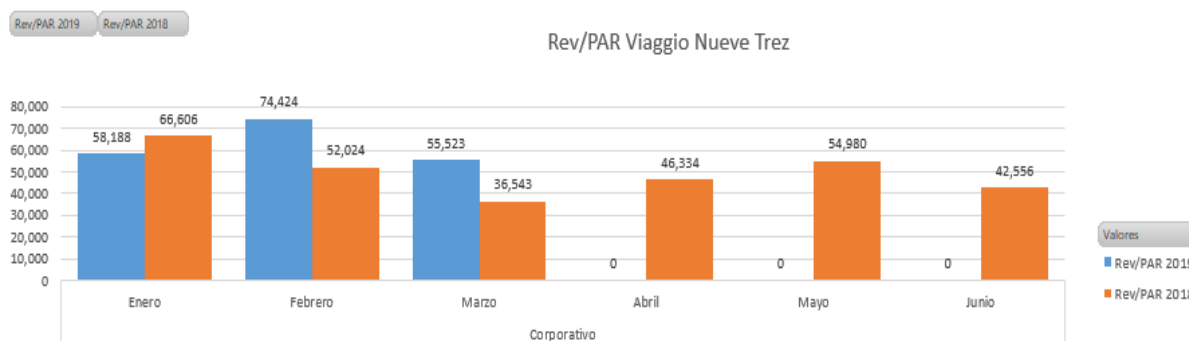
**Azul: 2019**

**Naranja: 2018**

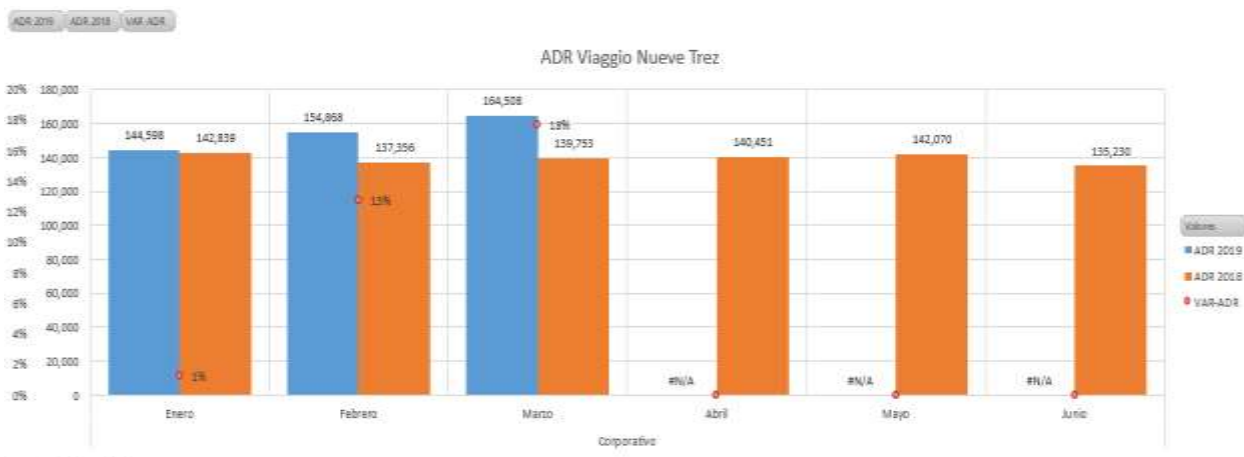
**Gris: Habitaciones disponibles (de acuerdo al presupuesto del canal)**

En comparación con el *Revenue*, enero y febrero evidencian producción potencial en noches y una disminución en *revenue*, lo que indica que el canal se enfocó en generar *volumen*. Sin embargo, el mes de marzo presenta el comportamiento a la inversa, así que fue más productivo.

El análisis anterior se corrobora con la información de las siguientes graficas:



**Figura 25.** Rev/PAR Hotel Viaggio nueve Trez. Autoría propia (2019)



**Figura 26.** ADR Hotel Viaggio Nueve Trez. Autoría propia (2019)

Es evidente que la ejecución realizada en el mes de marzo es ideal para el desarrollo de las estrategias, ya que tuvo una menor cantidad de noches vendidas, pero a una mejor tarifa, así que el Rev/PAR es más alto, hubo menos costes y la rentabilidad es mayor.

## **9.2 Investigación de mercados**

Con base a lo anterior, se realiza un análisis a la demanda, principalmente a huéspedes del hotel o población que en algún momento adquirió un servicio hotelero, con el fin de determinar cuáles son las principales necesidades del cliente y cuál es la percepción de la propiedad frente al mercado.

En primer lugar, se establece un “buyer person” o perfil del cliente por canal de venta. En segundo lugar, se propone la estrategia tarifaria de acuerdo al estudio previo.

### **9.2.1 Canal corporativo.**

La propuesta para este canal va encaminada a la fidelización del cliente corporativo para el cumplimiento de la expectativa calidad-precio. Se propone lo siguiente:

Insight del comprador/buyer person

- Multinacionales

Empresas que tienen negociaciones globales.

Compran productos de acuerdo a un estándar de servicios para empleados muy definido e inflexible.

Su lealtad es alta.

Alta rentabilidad.

Oportunidades para la propiedad:

- ✓ Cortas estadías a través de GDS
- ✓ Eventos
- ✓ Largas estadías
- Grandes compañías nacionales

Empresas que tienen negociaciones directas ó a través de agencia.

Compran productos de acuerdo a una tarifa, ofrecen volumen.

Son las empresas que todos los hoteles buscan.

Compran a crédito.

Su nivel de lealtad es casi cero.

Su rentabilidad es baja.

Oportunidades para la propiedad:

- ✓ Negociaciones anuales.
- ✓ Eventos de pequeño formato.
- ✓ Largas estadías.
- Empresas PYME colombianas

Empresas que tienen negociaciones directas.

Compran productos de acuerdo a una tarifa y ubicación.

Son las empresas que pocos hoteles buscan.

Compran en OTAS y son pago directo sin crédito.

Su nivel de lealtad es alto porque no tienen tiempo para buscar muchas opciones.

Su rentabilidad es alta.

Oportunidades para la propiedad:

- ✓ Ofrecer una tarifa variable
- ✓ Portafolio de opciones amplio
- ✓ Eventos – Desayunos y pequeñas reuniones

Teniendo en cuenta que el canal corporativo es el canal más importante dentro de la propiedad, se propone la mejor tarifa disponible para dicho canal y así evitar un desplazamiento de demanda a los canales más costosos.



### 9.2.2 Canal de venta on-line (E-commerce – Web)

La propuesta para este canal va encaminada a la satisfacción del cliente en cuanto a facilidades y servicios dentro del plan tarifario, por otra parte, cabe resaltar el dinamismo en precios. Se propone lo siguiente:

#### *Insight del comprador/buyer person*

- Familias

Realizan viajes de turismo ó por actividades familiares.

Compran por ubicación y comodidad de un espacio para toda la familia.

La estancia en apartamento con servicios hoteleros le permite descansar más, y mantener a su familia unida.

Compran en OTAS y son pago directo sin crédito

Las familias viajan de todas las edades

Su rentabilidad es alta

Oportunidades para la propiedad:

- ✓ Ofrecer una tarifa dinámica
- ✓ Portafolio de opciones amplio
- ✓ La experiencia en un apartamento es única
- ✓ Se trata de una tendencia creciente

- Jóvenes/Parejas

Realizan viajes de turismo ó relacionadas con algún evento.

Compran por ubicación y comodidad de un espacio para su grupo de amigos ó su pareja.

La estancia en apartamento con servicios hoteleros les permite compartir más con sus amigos, y ahorrar en el alojamiento.

Compran en OTAS y son pago directo sin crédito.

Su nivel de lealtad es bajo porque no vuelven a hacer el mismo viaje, sin embargo, pueden escogerlos en 3 ciudades.

Oportunidades la propiedad:

- ✓ Ofrecer una tarifa variable
- ✓ Portafolio de opciones amplio

El muestreo se realiza de manera virtual de acuerdo al resultado de la muestra de la población infinita:



### Encuesta para trabajo de investigación

Esta encuesta tiene como principal objetivo determinar las necesidades del cliente potencial del hotel.

Nombre: \_\_\_\_\_

Por favor seleccione una opción:

1. ¿Cómo valoraría su estancia en nuestro hotel?(\*)

**Deficiente** **Aceptable** **Buena** **Confortable** **Excelente**

2. ¿Cómo valora a nuestro personal de servicio?(\*)

**Deficiente** **Aceptable** **Buena** **Confortable** **Excelente**

3. ¿Cuál ha sido el motivo principal de su estancia?(\*)

1.  Negocios

2.  Pareja

3.  Familia

4.  Amigos

5.  Individual

4. ¿Repetiría su estancia en nuestro hotel?(\*)

1.  Si

2.  No

5. ¿Recomendaría a sus amigos o familiares nuestro hotel?(\*)

1.  Si

2.  No

6. ¿Cómo nos ha conocido?(\*)

1.  Había estado previamente en el hotel
2.  Amigos o familia
3.  Internet
4.  Redes sociales
5.  Agencia de viajes
6.  Reserva empresarial
7.  Otros

7. ¿Le gustaría adquirir otros servicios adicionales dentro del hotel?(\*)

1.  Si
2.  No

8. Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor indique que otros servicios estaría dispuesto a adquirir de manera adicional.

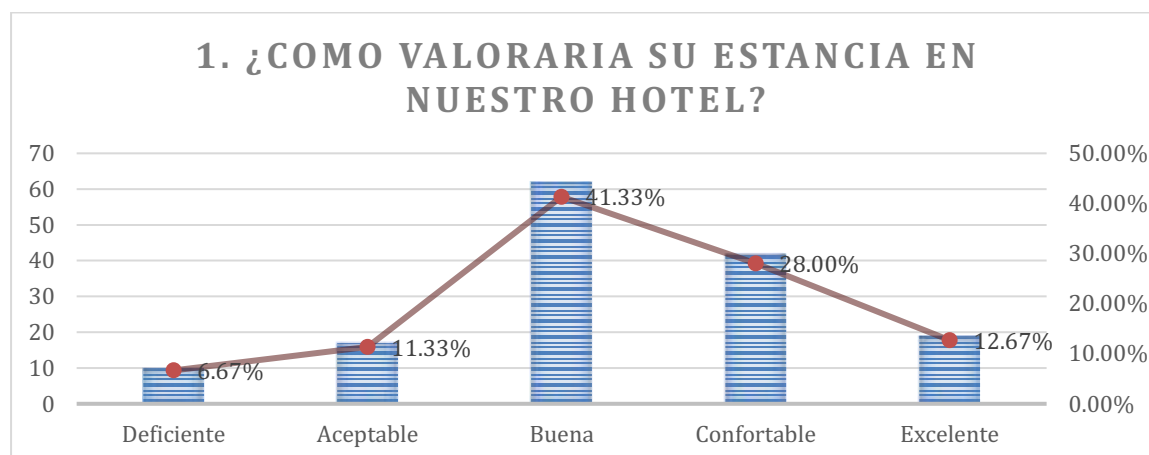
1.  Bar nocturno
2.  Guía turística
3.  Transporte 24/7
4.  Spa - Tratamientos de relajación
5.  Gimnasio
6.  Restaurante temático

**Figura 27.** Encuesta para trabajo de investigación. Autoría propia (2019)

La encuesta anterior fue aplicada en los periodos aproximados de 15 días, se envió al correo electrónico del huésped (de manera aleatoria) al momento del check out, su diligenciamiento fue voluntario.

La población que diligencio la encuesta fue de 150 personas, entre huéspedes frecuentes y no frecuentes y de todos los canales de ventas. A continuación, se relacionan los resultados:

En la primera pregunta se evalúan los aspectos internos en la experiencia del cliente dentro del hotel, determinando cual es la perspectiva del huésped respecto a calidad-precio:

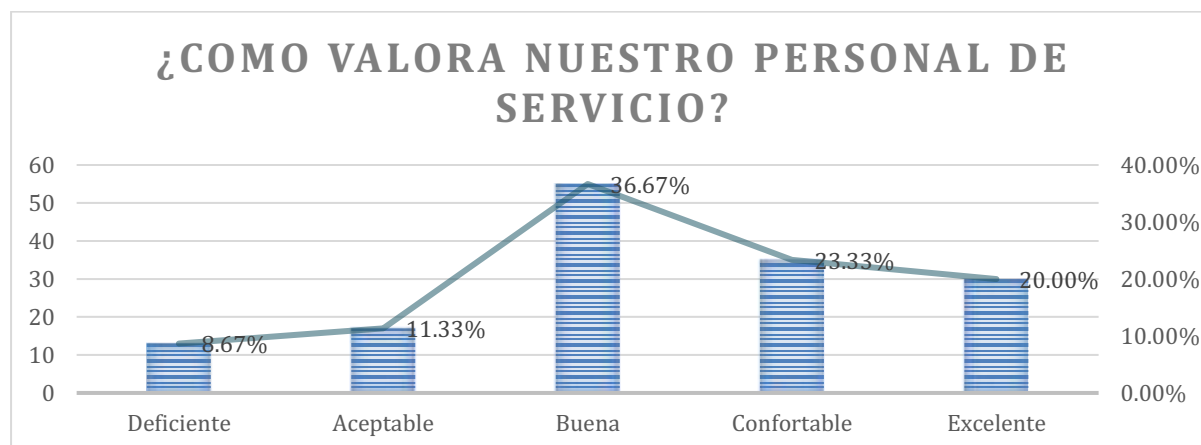


**Figura 28.** ¿Cómo valoraría su estancia en nuestro hotel? Autoría propia (2019)

La muestra indica que una gran cantidad de la población no se siente inconforme con la experiencia, sin embargo, no hay una muestra significativa de un valor agregado al servicio que se ofrece en la promesa de compra, es decir, se cumplen las expectativas, pero no se sorprende al huésped con algún servicio adicional.

Esta muestra indica que el establecimiento podría estar en desventaja competitiva frente a un competidor que ofrezca un servicio adicional.

La segunda pregunta evalúa el servicio al cliente del establecimiento y la percepción del mismo en la clientela.

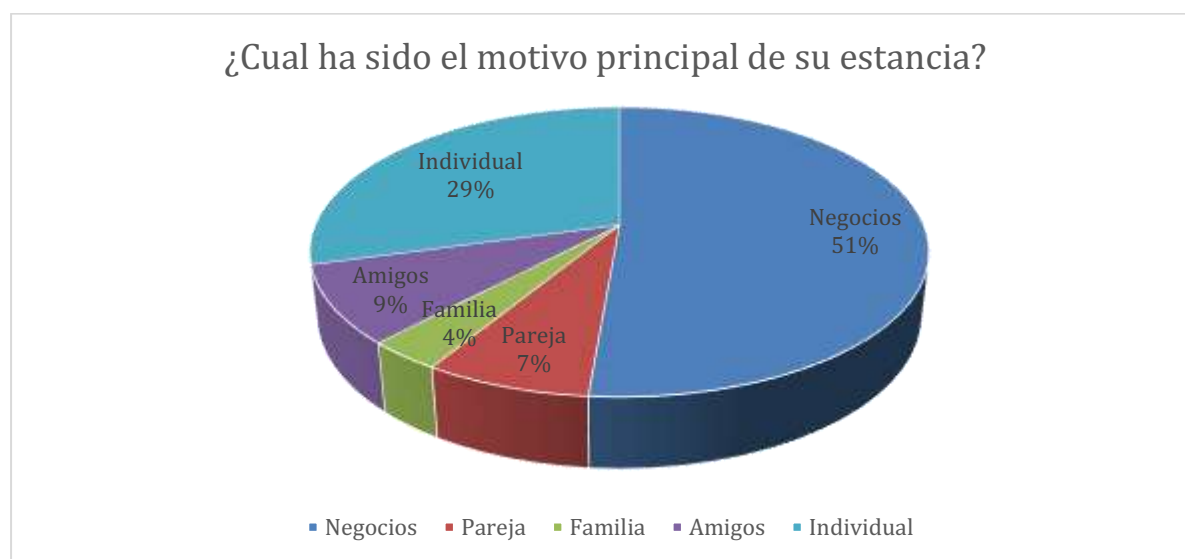


**Figura 29.** ¿Cómo valora nuestro personal de servicio?. Autoría propia (2019)

Existen diversos factores que pueden determinar los resultados de esta muestra, entre ellos está la fidelización del cliente o la recurrencia del mismo al hotel.

Sin embargo, la compañía actualmente realiza planes de integración con los colaboradores para mejorar los índices de calidad y ambiente laboral de la compañía.

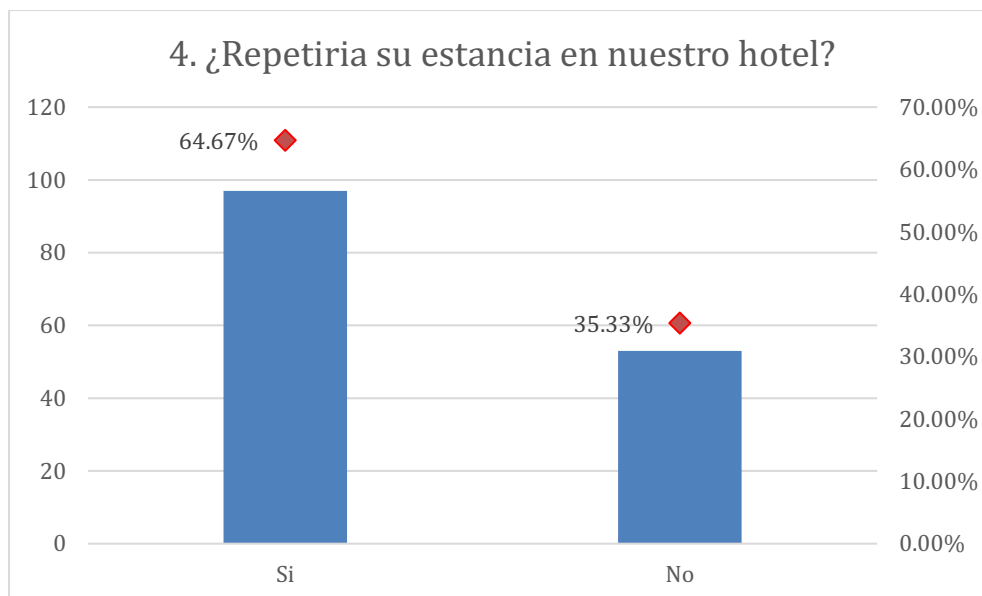
La siguiente pregunta evalúa el motivo del huésped para el uso de servicios hoteleros, este indicador permite determinar el direccionamiento de la estrategia a desarrollar en el establecimiento y el canal de venta.



**Figura 30.** ¿Cuál ha sido el motivo principal de su estancia? Autoría propia (2019)

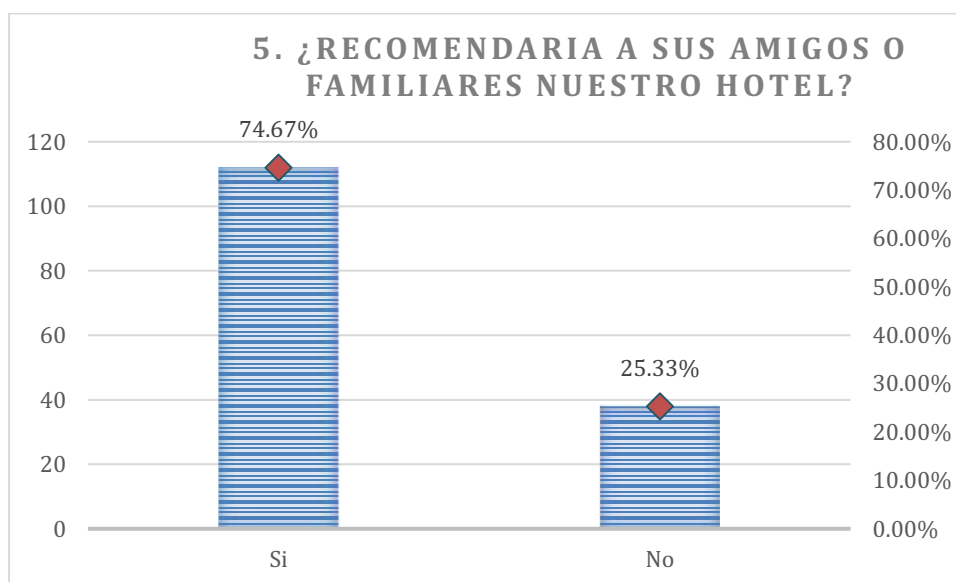
La grafica indica que la mayor cantidad de huéspedes encuestados son del segmento corporativo, esto es fundamental ya que los índices de inconformidad argumentan las razones por las cuales no hay una eficiencia en las ventas del sector, y, además, la razón por la cual la competencia está captando el mercado potencial para la propiedad.

El nivel de satisfacción es la consecuencia de la relación calidad-precio, por lo cual, es importante determinar el nivel de fidelización que tiene la propiedad principalmente en el segmento corporativo que hace parte de la muestra:



**Figura 31.** ¿Repetiría su estancia en nuestro hotel? Autoría propia (2019)

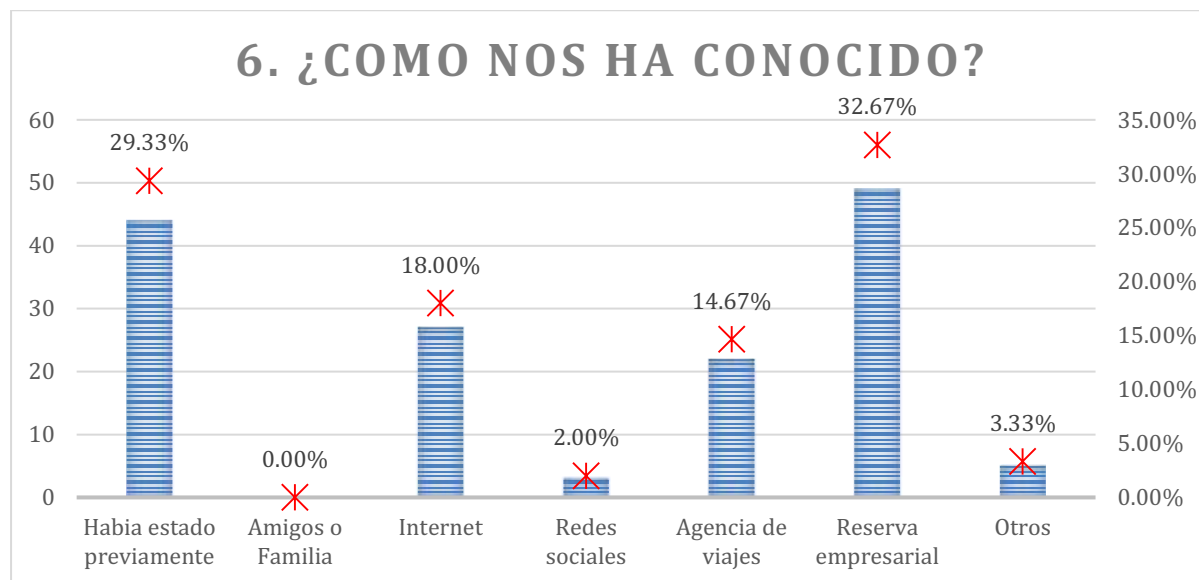
La fidelización del huésped se puede fundamentar en varios aspectos, sin embargo, las necesidades del cliente puntual deben ser estudiadas a profundidad para determinar que servicio adicional al que está ofreciendo la propiedad se le puede brindar a este tipo de mercado para que se sienta conforme con el producto.



**Figura 32.** ¿Recomendaría a sus amigos o familiares nuestro hotel? Autoría propia (2019)

Las recomendaciones son la clave de la reputación de un establecimiento hotelero, sin embargo, existen muchas maneras de captar un cliente potencial.

Una de las principales finalidades del muestreo es conocer el medio por el cual la cadena está teniendo una mayor popularidad y por ende, una mayor conversión. Esta información determina cual es el canal de venta más productivo y así mismo, cual es el canal que no esta teniendo la participación estimada. A continuación los resultados:



**Figura 33.** ¿Cómo nos ha conocido? Autoría propia (2019)

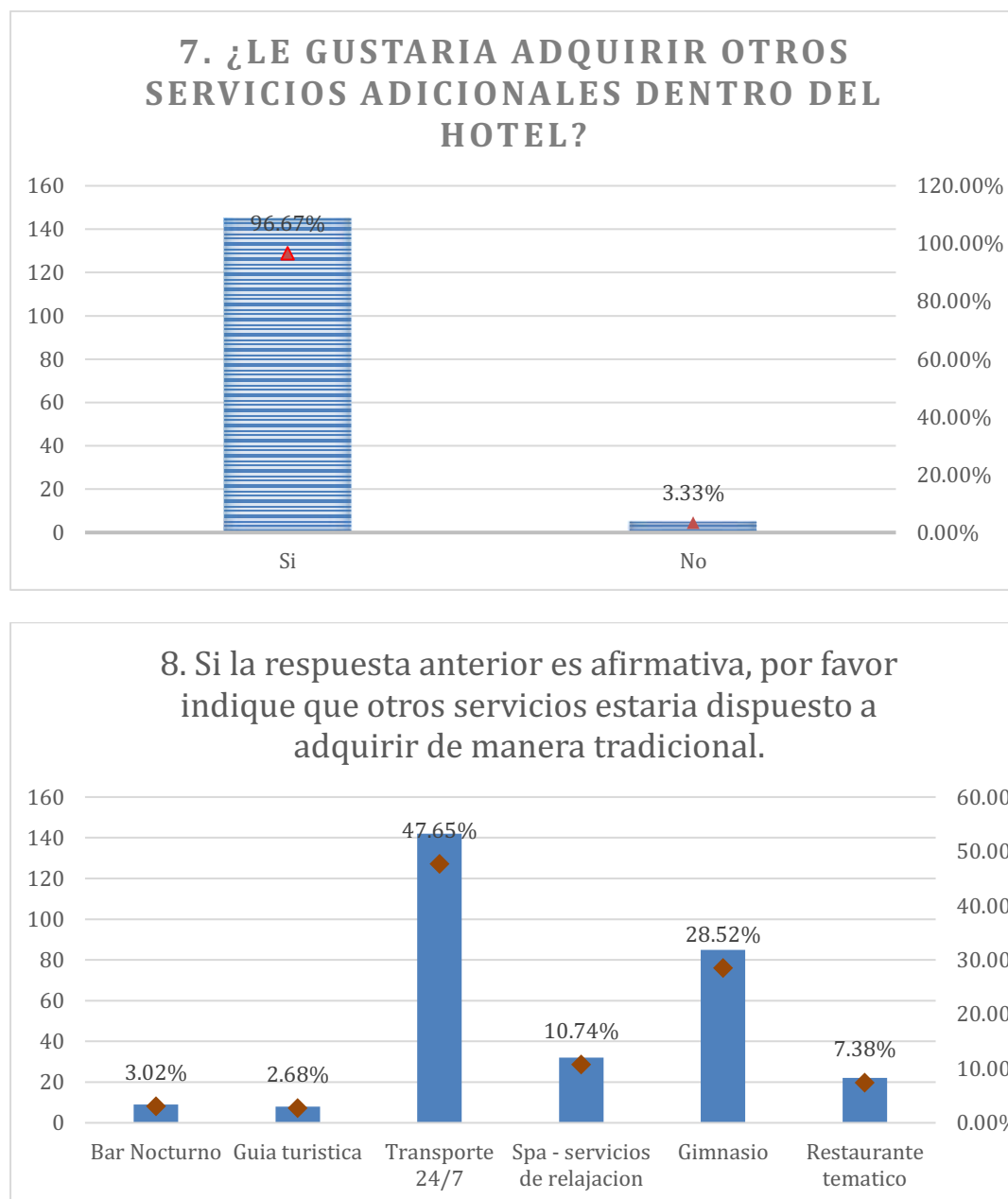
Del estudio anterior se pueden concluir varios puntos:

1. El mercado turístico de familias es un mercado potencial para el sector y la propiedad no lo está captando correctamente, adicional, la propiedad cuenta con los apartamentos y los productos para recibir el mercado.
2. La inversión en redes sociales debe redistribuirse o rediseñarse en pautas alusivas al público objetivo.
3. El mercado receptor de agencias de viajes puede ser captado directamente por medio del departamento comercial, esto ahorraría costes en comisión y demás.
4. Gran parte de la muestra ha sido cliente frecuente, el programa de fidelización debe mantenerse y consolidarse porque si da resultado.



5. Las OTA's son indispensable para generar publicidad, sin embargo, sus costes son elevados.

A continuación, se realiza estudio de los servicios adicionales o los posibles valores agregados que podrían ser potenciales para generar una recordación de la marca:



**Figura 34.** ¿Le gustaría adquirir otros servicios adicionales dentro del hotel? Autoría propia (2019)

El principal segmento de venta es el corporativo, por lo tanto, el traslado dentro de la ciudad es una necesidad del huésped. Por otra parte, la tendencia de las últimas décadas con el cuidado corporal y el ejercicio genera una necesidad evidente.

Este estudio revela los servicios en los cuales la propiedad tiene deficiencia o en el momento no los está ofreciendo (como en el caso del transporte).

De acuerdo a la muestra, podemos concluir que existe un evidente direccionamiento al sector corporativo, la tendencia indica que existen clientes potenciales que no se están apreciando y por ende, que es un mercado que la propiedad está perdiendo constantemente.

Por otra parte, el conocimiento del comportamiento del consumidor permite realizar estrategias que tengan productividad a corto y/o largo plazo. Hay que tener en cuenta que el accionamiento de estrategias puntuales no tiene una curva de madurez constante en todos los canales de ventas, ya que cada canal reacciona de manera distinta y en tiempos diferentes.

Se procede a determinar las estrategias que pueden ser más efectivas para cada caso.

## 10. Plan estratégico tarifario

El objetivo principal de la propuesta tarifaria es generar un crecimiento en ingresos de alojamiento para poder alcanzar el punto de equilibrio en ventas de la propiedad en los próximos (objetivo a corto plazo) y, con la madurez de la estrategia, se lograría cumplir el presupuesto establecido por el área financiera.

### 10.1 Modelo de *revenue*

El objetivo de la estrategia de *revenue* (objetivo a corto plazo) es generar un crecimiento en ingresos dentro de los próximos tres meses para que la propiedad logre alcanzar el punto de equilibrio en ventas y logre un cumplimiento del presupuesto de un 97%. La madurez en el siguiente trimestre a la ejecución (teniendo en cuenta las demás recomendaciones) lograra el cumplimiento del presupuesto establecido por el área financiera.

#### 10.1.1 Datos estadísticos.

Inicialmente se toman en cuenta los principales datos de ocupación de la ciudad, el sector y de la propiedad por tipo de habitación:

Tabla 14

*Ocupación promedio*

% ocupación promedio	
% Bogotá	55%
% Parque 93	63%
% Viaggio 93	54%

*Nota:* Autoría propia.

A continuación, se relaciona la información estadística de la propiedad por tipo de habitación:

Tabla 15

*Venta por tipo de habitación acumulado a 3 meses*

<b>Código de habitación</b>	<b>Tipo de habitación</b>	<b>Inventario</b>	<b>%OCC promedio 3 meses</b>	<b>% participación</b>
12	Grand Loft Twin	6	23%	13%
22	Suite Familiar	6	84%	13%
G1	Gran Loft	12	51%	25%
O1	One Space una cama	7	77%	15%
O2	One Space dos camas	11	44%	23%
P1	One Space Petite	6	51%	13%
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>54%</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Autoría propia.

Con base a esta información se determinará la cantidad de inventario disponible para la venta de cada tipo de habitación en una tarifa determinada.

La siguiente información es punto de referencia para el desarrollo de la propuesta tarifaria, información que se extrae del PMS referente a la ocupación por tipo de habitación de los últimos tres meses:

Tabla 16

*Venta por tipo de habitación acumulado a 3 meses*

<b>Código de habitación</b>	<b>Tipo de habitación</b>	<b>Inventario 3 meses</b>	<b>No. hab. vendidas</b>	<b>Venta 3 meses</b>
12	Grand Loft Twin	546	128	\$ 29, 395, 141
22	Suite Familiar	546	461	\$ 73, 291, 638
G1	Gran Loft	1092	558	\$ 101, 986, 703
O1	One Space una cama	637	492	\$ 87, 700, 296

O2	One Space dos camas	1001	438	\$ 85, 503, 763
P1	One Space Petite	546	277	\$ 46, 737, 096
<b>Total</b>		<b>4368</b>	<b>2354</b>	<b>\$424,614,637</b>
<i>Indicadores de ventas por tipo de habitación, acumulado mes</i>				
<b>Código de habitación</b>	<b>Tipo habitación</b>	<b>Venta promedio mes</b>	<b>Tarifa promedio mensual</b>	<b>Rev/Par</b>
12	Grand Loft Twin	\$9,798,380	\$1,633,063	\$ 54, 435
22	Suite Familiar	\$24,430,546	\$4,071,758	\$ 135, 725
G1	Gran Loft	\$33,995,568	\$2,832,964	\$ 94, 432
O1	One Space una cama	\$29,233,432	\$4,176,205	\$ 139, 207
O2	One Space dos camas	\$28,501,254	\$2,591,023	\$ 86, 367
P1	One Space Petite	\$15,579,032	\$2,596,505	\$ 86, 550
<b>Total</b>		<b>\$ 141, 538, 212</b>	<b>\$2,948,713</b>	<b>\$98,290</b>

*Nota:* Autoría propia.

De acuerdo con la ocupación se propone el siguiente modelo de *revenue* por tipo de habitación:

Tabla 17

*Habitación Petite*

<b>Ingreso</b>	15,579,032
<b>ADR</b>	170,601
<b>Rev/PAR</b>	86,550
<b>Inv</b>	6
<b>INV Mensual</b>	180
<b>% Ocu</b>	51%
<b>Noches</b>	91

	OCC%	Tarifa	No. Hab	Revenue Total
<b>Venta Directa</b>	0.30	125,000	54	6,750,000
<b>Corporativo</b>	0.20	135,000	36	4,860,000
<b>Venta Online</b>	0.25	145,000	45	6,525,000
		134,333	135	18,135,000
	0.75	100,750		

*Nota:* Autoría propia.

Se propone vender la habitación por unidades a una tarifa determinada, controlando el allotmen de cada tarifa para llegar al punto de equilibrio en ventas con la ocupación ya establecida, por lo tanto, se distribuye la cantidad de habitaciones disponibles en el mes (para ese tipo) en los tres canales de venta con una tarifa distintiva para evitar el traslado de demanda de un canal a otro por diversos nichos de mercado.

Tabla 18

*Habitación One Space una cama*

<b>Ingreso</b>	29,233,432			
<b>ADR</b>	180,233			
<b>Rev/PAR</b>	139,207			
<b>Inv</b>	7			
<b>INV Mensual</b>	210			
<b>% Ocu</b>	77%			
<b>Noches</b>	162			
	OCC%	Tarifa	No. Hab	Revenue Total
<b>Venta Directa</b>	0.20	169,000	42	7,098,000
<b>Corporativo</b>	0.25	184,000	53	9,660,000
<b>Venta Online</b>	0.30	199,000	63	12,537,000

	186,000	158	29,295,000
	0.75	139,500	

*Nota:* Autoría propia

La habitación One Space es una de las más solicitadas ya que es económica y practica para todos los tipos de clientes, en especial el corporativo.

Tabla 19

*Habitación One Space dos camas*

<b>Ingreso</b>	28,501,254			
<b>ADR</b>	197,383			
<b>Rev/PAR</b>	86,367			
<b>Inv</b>	11			
<b>INV Mensual</b>	330			
<b>% Ocu</b>	44%			
<b>Noches</b>	144			
	<b>OCC%</b>	<b>Tarifa</b>	<b>No. Hab</b>	<b>Revenue Total</b>
<b>Venta Directa</b>	0.25	145,000	83	11,962,500
<b>Corporativo</b>	0.25	160,000	83	13,200,000
<b>Venta Online</b>	0.25	175,000	83	14,437,500
		160,000	248	39,600,000
	0.75	120,000		

*Nota:* Autoría propia.

Este tipo de habitación es muy solicitado para grupos y eventos corporativos, por lo que, es mucho más eficaz el control del *allotment* por tarifa.



Tabla 20

*Habitación Grand Loft*

<b>Ingreso</b>	33,995,568			
<b>ADR</b>	184,803			
<b>Rev/PAR</b>	94,432			
<b>Inv</b>	12			
<b>INV Mensual</b>	360			
<b>% Ocu</b>	51%			
<b>Noches</b>	184			
	<b>OCC%</b>	<b>Tarifa</b>	<b>No. Hab</b>	<b>Revenue Total</b>
<b>Venta Directa</b>	0.15	185,000	54	9,990,000
<b>Corporativo</b>	0.20	200,000	72	14,400,000
<b>Venta Online</b>	0.20	220,000	72	15,840,000
		203,182	198	40,230,000
	0.55	111,750		

*Nota:* Autoría propia.

Uno de los productos con mayor impacto dentro del set competitivo es la habitación Grand Loft, ya que sus espacios y comodidades juegan un papel importante en la relación costo-beneficio para el cliente potencial.

Tabla 21

*Habitación Grand Loft Twin*

<b>Ingreso</b>	9,798,380			
<b>ADR</b>	232,201			
<b>Rev/PAR</b>	54,435			
<b>Inv</b>	6			
<b>Inv Mensual</b>	180			
<b>% Ocu</b>	23%			
<b>Noches</b>	42			
	<b>OCC%</b>	<b>Tarifa</b>	<b>No. Hab</b>	<b>Revenue Total</b>
<b>Venta Directa</b>	0.20	175,000	36	6,300,000
<b>Corporativo</b>	0.25	190,000	45	8,550,000
<b>Venta Online</b>	0.30	200,000	54	10,800,000
		190,000	135	25,650,000
	0.75	142,500		

*Nota:* Autoría propia.

Este tipo de habitación, al igual que la habitación One Space dos camas, tiene alta demanda en tarifas grupales debido a sus espacios y comodidades, por lo que, será más eficaz el control del inventario.

Tabla 22

*Suite Familiar*

<b>Ingreso</b>	24, 430, 546			
<b>ADR</b>	160, 751			
<b>Rev/PAR</b>	135, 725			
<b>Inv</b>	6			
<b>INV Mensual</b>	180			
<b>% Ocu</b>	84%			
<b>Noches</b>	152			
	<b>OCC%</b>	<b>Tarifa</b>	<b>No. Hab</b>	<b>Revenue Total</b>
<b>Venta Directa</b>	0.10	220, 000	18	3, 960, 000
<b>Corporativo</b>	0.25	240, 000	45	10, 800, 000
<b>Venta Online</b>	0.25	255, 000	45	11, 475, 000
		242, 917	108	26, 235, 000
	0.60	145, 750		

*Nota:* Autoría propia.

Habitación destinada al perfil del cliente de familias, las tarifas propuestas están dentro de los rangos de precios de los competidores directos que ofrecen productos similares, por lo que la distribución de venta sería eficaz.

Con la aplicación del modelo, la tarifa promedio de la propiedad sería de \$188.883 aproximadamente, con lo cual, se lograría el punto de equilibrio:

Tabla 23

*Tarifa para punto de equilibrio*

<b>Tarifa para punto de equilibrio</b>	
<b>PE</b>	163, 194, 675
<b>Ocupación</b>	60%
<b>Presupuesto Noches vendidas</b>	864
<b>Tarifa promedio</b>	188, 883

*Nota:* Autoría propia.

Con la maduración de la estrategia, la finalidad es que las ventas se distribuyan de acuerdo a los modelos generados, adicional, se recomienda realizar inversiones en el canal corporativo y digital (página web) para aumentar el porcentaje de ocupación y así mismo, el crecimiento en ingresos para el cumplimiento del presupuesto.

Por otra parte, para los canales online, se propone accionar tarifas de 10% más económicas en días de baja ocupación, sin embargo, dichas tarifas deben aplicarse con restricciones de compra anticipada como mínimo a 10 días de antelación para no afectar a los canales de venta directo y corporativo.

La captación de mercado para días de alta ocupación se debe realizar con tarifas (ofertas) de descuento de 15% sobre la tarifa pública, con restricciones de mínimo 3 noches, para lograr incrementar el volumen en los días pre y pos evento (alta ocupación).

## 11. Presupuesto marketing digital

1. Realizar inversión en marketing digital para la pauta de la página web y así incrementar el porcentaje de conversión del motor:

Tabla 24

### *Presupuesto Marketing Digital*

<b>Nombre</b>	Viaggio Nueve Trez
<b>Objetivo de marketing y ventas digitales</b>	Aumentar el posicionamiento de la página web y el porcentaje de conversión.
<b>Tiempo estimado al aire</b>	3 meses
<b>Costo estrategia</b>	3, 730, 000

Tabla 25

*Medios digitales*

<b>Medios Digitales</b>									
<b>Tipo de Medio</b>		<b>Desktop.</b>	<b>Mobile</b>	<b>Unidad de medida</b>				<b>Cantidad</b>	<b>Total inversión</b>
				<b>CPM</b>	<b>CPC</b>	<b>CPL</b>	<b>CPA</b>		
	<b>Video</b>	X	X	\$1,800				600	1,080,000
	<b>Social Media</b>	X	X	\$1,200				500	600,000
	<b>SMS / MMS</b>		X	\$30,000				5	150,000
<b>Search</b>		X	X		\$1,000			1000	\$1,000,000
<b>Total</b>									2,830,000

*Nota:* Autoría propia.

Tabla 26

*Producción digital*

<b>Producción digital</b>	
<b>Tipo de producción</b>	<b>Total de gastos</b>
<b>Video</b>	\$ 600, 000
<b>Fotografía</b>	\$ 300, 000
<b>Audio</b>	
<b>Total</b>	\$ 900, 000
<b>Gran total</b>	\$ 3, 730, 000

*Nota:* Autoría propia.

Tabla 27

*Cronograma*

<b>Cronograma</b>			
<b>Acción</b>	<b>junio</b>	<b>julio</b>	<b>agosto</b>
Producción			
Search			
Redes sociales			
SMS			
Video			

*Nota:* Autoría propia.

### **Recomendaciones**

Destinar personal para la búsqueda de nuevos mercados, compañías y asociaciones potenciales.

Destinar personal para el área de tele mercadeo.

Realizar esquema geográfico de búsqueda de nuevos clientes al segmento corporativo.

Determinar margen de comisión con base a las ventas reales y no al presupuesto para incentivar al personal.

Desarrollar actividades de socialización para mejorar el ambiente laboral en la propiedad, esto disminuirá la rotación del personal.

Realizar inversión al diseño web relacionado a la psicología del consumidor.

Desarrollar campañas de acuerdo a los eventos que se presenten en la ciudad y que principalmente afecten el mercado del sector.



## Conclusiones

El principal objetivo del presente trabajo era indagar los diferentes factores que influyen en la toma de decisiones de un consumidor final, determinando así una estrategia tarifaria que sea atractiva para cada nicho de mercado y lograra la captación del mismo generando así un mayor volumen de ingresos y una mayor rentabilidad de la propiedad.

El éxito de la aplicación de la propuesta tarifaria basada en *revenue management* o gestión de ingresos, depende del estudio a profundidad de diversos factores, los mismos que fueron presentados y analizados en el desarrollo del presente proyecto, sin embargo, existen factores externos al análisis de oferta y demanda que pueden influenciar en el resultado del proceso, tales como: el servicio, el desarrollo de procesos internos de la propiedad, la ejecución de las actividades hoteleras, la calidad de sus servicios, la elección de proveedores, entre otros.

Es una realidad que el sector hotelero y turístico vive en constante desarrollo y crecimiento, por lo tanto, es necesario nivelar los procesos y servicios de los establecimientos con las tendencias actuales del mercado, para esto, el hotelero se encuentra en la obligación de difundir las correctas prácticas hoteleras para el fortalecimiento de la industria.

Para la aplicación exitosa de una estrategia tarifaria la propiedad debe tener en cuenta los recursos que faciliten dicha aplicación, por lo que es indispensable el uso de herramientas tecnológicas como lo es el PMS. Sin embargo, es importante tener claros los objetivos de la compañía para tener una medición real de resultados.

Las conclusiones que se pueden determinar a partir del estudio realizado se detallan a continuación.

En esta tesis se demuestra que la ocupación del hotel no es un factor determinante del éxito económico y la rentabilidad de la propiedad, ya que un gran volumen de habitaciones vendidas a una tarifa mínima genera un incremento en costos, y por ende, menores ingresos.

Los canales de venta juegan un papel fundamental en la captación de mercado, ya que las necesidades del tipo de cliente de cada canal pueden ser distintas, además, el poder adquisitivo de cada segmento es distinto y puede ser aprovechado para optimizar los productos (en este caso el inventario de habitaciones del hotel) por medio de una estrategia de precios.

Finalmente, quedaría asegurar que existen infinitos métodos de medición de un estudio de mercado, ya que en el presente documento únicamente se analizó la información que tendría una mayor precisión dentro del sector económico, geográfico y social del mercado hotelero para la propiedad de estudio, sin embargo, es necesario aclarar que pueden desarrollarse otras estrategias basadas en una segmentación de mercado distinta a la estudiada anteriormente.

## Referencias

- Blue Suites Hotel. (s.f.). *Blue Suites Hotel en Bogotá* [página principal]. Recuperado de <https://bluesuiteshotel.com-bogota.com/es/>
- Cárdenas, X. (febrero, 2018). [Conferencia sin título]. Conferencia presentada en Distribution Strategy Studio, Bogotá.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). *Estadísticas Nacionales - Flujo de Turistas - Turismo Receptor*. Recuperado de [http://www.citur.gov.co/estadisticas/df\\_viajeros\\_ciudad\\_destino/all/2](http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros_ciudad_destino/all/2)
- De Vitta, A. (2015a). *Introducción al revenue management* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.leshoteliers.com/introduccion-al-revenue-management/>
- De Vitta, A. (2015b). *Segmentación de la demanda hotelera: identifica al cliente más rentable* [entrada de blog]. Recuperado de <https://www.leshoteliers.com/segmentacion-demanda-hotelera/>
- Espacio 94 Suites. (2015). *Espacio 94 Suites / Hotel en Bogotá, Colombia*. Recuperado de <http://www.espacio94.com.co/espacio-94-suites-hotel-en-bogota-colombia/>
- Hotel bh Parque 93. (2019). [Página principal]. Recuperado de <http://www.bhparque93.com/es>
- Hotel NH Bogotá. (2019). NH Bogotá Urban 93 Royal. Recuperado de <https://www.nh-hotels.co/hotel/nh-bogota-urban-93-royal>
- Huescar, A. (1993). *Nuevo marco conceptual del turismo*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf>
- Organización de la Naciones Unidas. (1994). *Actualización de las recomendaciones sobre estadísticas de turismo*. Recuperado de <https://unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83notes.pdf>
- Viaggio Apartamentos y Hoteles. (s.f.). *Bienvenido a Hotel Viaggio Nueve Trez* [página principal]. Recuperado de <https://www.viaggio.com.co/es/apartahotel-viaggio-nueve-trez/>