

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE REVENUE MANAGEMENT  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS INGRESOS PERCIBIDOS POR HABITACIONES**

JEISON RAFAEL BARROS MOLANO

Código: 2013127010

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas Turísticas y  
Hoteleras

PAOLA SOFIA NARVAEZ URIBE

Tutor de prácticas profesionales

MIGUEL ESCORCIA ORDOÑEZ

Tutor empresarial

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS  
SANTA MARTA  
2021

## CONTENIDO:

### 1) INTRODUCCION:

En la actualidad, la industria hotelera está pasando por un momento crucial en el que gran parte de los establecimientos de alojamiento a nivel mundial, no han logrado recuperar el ritmo con el que se venían generando ingresos de manera general antes de la pandemia generada por el COVID 19. Uno de los pilares fundamentales para la recuperación, han sido las estrategias que han llevado cada uno de ellos en base a los principios del revenue management.

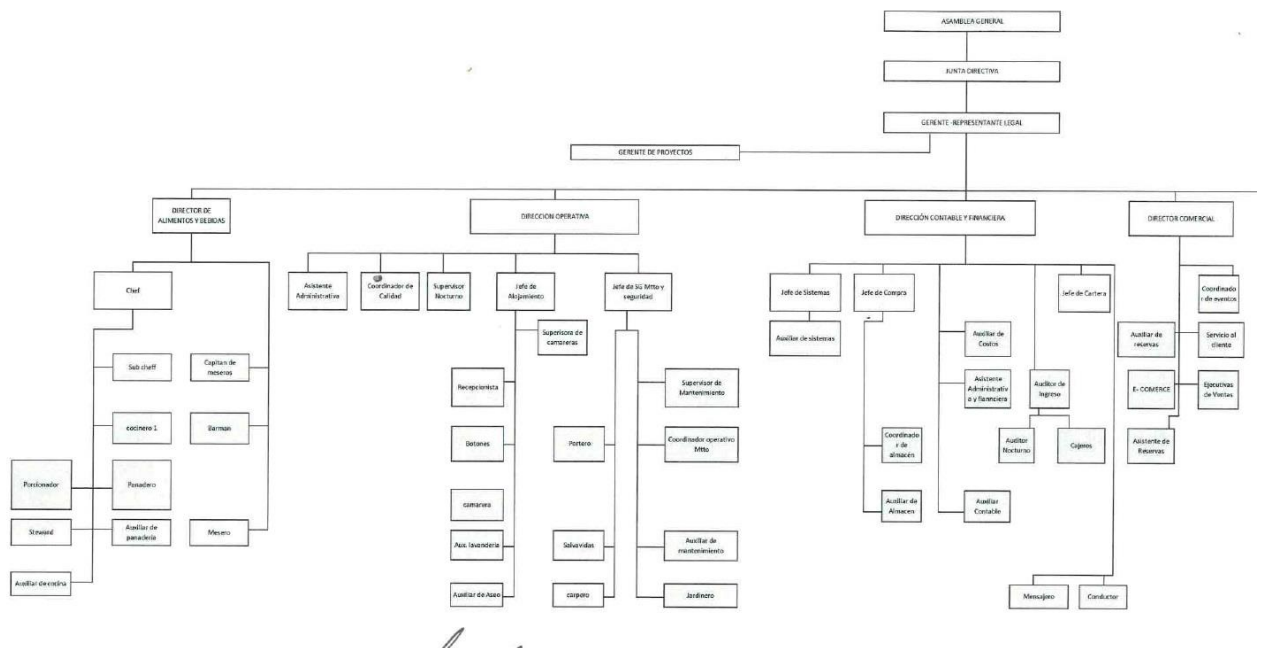
Si bien en los Hoteles Tamacá se llevan a cabo acciones que ayuden a la optimización de ingresos que es uno de los objetivos del revenue management, se propone la implementación de un sistema que ayude y apoye al análisis de datos y automatización de procesos no solo para optimizar, sino para maximizar los ingresos que se puedan percibir por reservas de alojamiento.

### 2) GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 2.1) ASPECTOS LEGALES, ECONOMICOS Y ORGANIZACIONALES

Tenerife S.A. es la razón social de la compañía que cuenta con dos establecimientos de alojamiento, Tamacá Beach Resort y Blu Hotel by Tamacá los cuales suman en total 143 habitaciones y disponen de 134 empleados de los cuales el 79% es personal operativo y 21% personal administrativo. A continuación se relaciona el organigrama de la organización:

Ilustración 1: Organigrama Tenerife S.A.



## **2.2) FILOSOFIA INSTITUCIONAL.**

### **HISTORIA:**

En los primeros años de la década del cincuenta, el Departamento del Magdalena adelantó los estudios iniciales para la construcción del primer proyecto hotelero de alto nivel en la bahía del Rodadero, el cual, estaba pensado desarrollarse en un área aproximada de 30.000 metros cuadrados. Como resultado del interés y las gestiones adelantadas por el Departamento y todos sus estamentos, se logra la adjudicación de terrenos por parte del Ministerio de Agricultura, dando inicio así a la construcción del HOTEL TAMACÁ.

El HOTEL TAMACÁ se denomina así en honor a la quebrada del mismo nombre que serpenteando desde las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta, atraviesa el corregimiento de Gaira y desemboca en la Bahía del Rodadero, unos metros al sur de las instalaciones hoteleras.

La ubicación privilegiada del hotel corresponde a un sitio de adoración ancestral utilizado por los indios Gaira, que, desde el vecino corregimiento del mismo nombre, venían en romería a la playa por el camino real, paralelo a la quebrada Tamacá, a celebrar en ocasiones muy especiales.

Tamacá en la lengua de dichos indios, significa "Casa Grande en la Playa". Desde su inauguración y en los primeros años, fue operado directamente por el Departamento del Magdalena. En el año de 1.970 buscando la internacionalización del destino, la Gobernación vende sus derechos a TAMACÁ HOTEL COMPANY S.A. INC., compañía con capital americano. En mayo de 1.977, el Hotel TAMACÁ es adquirido por Hoteles de Colombia Ltda., empresa de capital nacional. El hotel Tamacá como en los tiempos inmemoriales de nuestra historia, es un sitio de adoración de la naturaleza donde se respira un ambiente de paz y sosiego espiritual

La obra inicial de cinco pisos y setenta habitaciones concluyó en 1957, fecha de su inauguración por parte del Presidente de La República, constituyéndose así en el primer hotel construido en el Rodadero y punto de referencia obligado para el desarrollo turístico del sector.

El 17 de marzo del año 1978, el HOTEL TAMACÁ es adquirido por la Compañía OLARTE MORALES E HIJOS LIMITADA, hoy TENERIFE S.A., la cual es de inversionistas colombianos vinculados a la región. En el año de 1980 el Hotel es sometido a ampliaciones con un nuevo piso (el sexto), quedando así con doce nuevas habitaciones distribuidas así: dos suites, dos Júnior suites y ocho habitaciones estándar, pasando su oferta a ochenta y dos habitaciones, las cuales, cuentan con una hermosa vista al mar, áreas sociales y jardines, lo que hacen del TAMACÁ BEACH RESORT un lugar ideal para disfrutar de los hermosos atardeceres del Caribe.

Esta Compañía opera directamente la propiedad hasta el año de 1992, fecha en la cual decide entregarla en arriendo a la cadena de hoteles Decamerón, quienes lo dirigieron hasta mediados del año 1998, fecha en la cual retorna a sus propietarios. Durante el segundo semestre de ese año, la propiedad es sometida a una amplia remodelación en sus áreas sociales y cambio de imagen corporativa, lo cual requiere de significativas inversiones de parte de TENERIFE S.A. El TAMACÁ BEACH RESORT abre sus puertas nuevamente al turismo nacional e internacional en diciembre de 1.998.

Desde entonces, el Hotel Tamacá ha estado liderando la industria turística del Rodadero, caracterizándose por amplias e inigualables instalaciones, ofreciendo todo un mundo diferente para disfrutar de viajes de negocio o placer.

Adicionalmente, Tenerife S.A. posee y opera la torre norte (Hotel Cañaverale), el cual fue construido entre agosto de 1973 y agosto de 1975, como un edificio de cinco plantas y sesenta habitaciones, por el señor Luís Agá Pabón, quién lo operó hasta mediados de junio de 1979, fecha en la cual, lo vendió a la sociedad Olarte Morales e Hijos Limitada, hoy Tenerife S.A. quien lo operó directamente hasta el año de 1992 cuando fue entregado en arrendamiento a la sociedad primer Ltda., quien lo devolvió en noviembre de 1998

A partir de diciembre de 1998 es operado nuevamente por Tenerife S.A. (SOLANO RIVADENEIRA, 2018)

Ilustración 2: Historia de los Hoteles Tamacá



**MISIÓN:**

Deleitar y servir con calidez a nuestros huéspedes y visitantes, generando experiencias memorables, comprometidos en marcar la diferencia para hacerlos sentir como en casa, lejos de casa.

**VISIÓN:**

Mantenemos en el año 2024 como compañía hotelera líder en Santa Marta, proporcionando momentos excepcionales en cada uno de nuestros hoteles, acompañados de experiencias naturalmente mágicas en el destino, ofreciendo servicios adicionales que complementen la experiencia de nuestros visitantes con infraestructura moderna y sostenible.

**3) INFORMACION DEL TRABAJO REALIZADO****3.1.) DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO.**

- Nombre del cargo: E-commerce
- Objetivos del cargo:
  - Verificar y actualizar constantemente el estado de la página web del hotel y Manejar el tráfico virtual de los diferentes canales que generan reservas y ventas electrónicas dándole respuesta inmediata.
  - Gestionar los canales electrónicos con los que mantiene contrato el Hotel para mantener información real y maximizar los ingresos de la compañía, así como supervisar el buen funcionamiento, contenidos de la página web y el motor de reservas del Hotel.
- Conocimientos:
  - Conocimientos en sistemas (Word, Excel, Outlook, internet)
  - Programa Zeus (se valida por experiencia de 6 meses en la organización)
  - Conocimientos en Social Media (redes sociales, administración de canales electrónicos: portales) (se valida por experiencia de 1 año en el área de ventas en la organización)
  - Manejo de Reservas y tarifas. (se valida por experiencia en el área de ventas dentro de la organización)
- Perfil del cargo: Tecnólogo en Administración Hotelera y Turística o carreras afines.

**3.2) DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS.**

- Responsabilidades del cargo:
  - Verificar el buen funcionamiento de la página web del hotel.
  - Verificar el buen funcionamiento del Channel manager que permita mantener la información de tarifas, disponibilidad y paridad actualizada en las diferentes OTAS
  - Realizar las reconciliaciones en los plazos establecidos por cada canal para luego radicar a contabilidad las facturas que den lugar a comisiones.
  - Confirmar, cambiar, negar, cancelar, hacer seguimientos a las reservas que ingresan por cada canal según la política de compra.

- Realizar movimientos de depósitos y verificar pagos de reservas por los portales.
- En coordinación con el director comercial, analizar nuevas ofertas de portales.
- Completar la información de todos los contratos y convenios con los diferentes portales que trabajan con el hotel, para el visto bueno y firma del Gerente.
- Responder los requerimientos de los clientes recibidos vía internet.
- Apoyar a reservas en otras funciones, cuando no está alguno de los titulares.
- Administrar el sistema de información Hotelero dispuesto por Cotelco.
- Gestionar reuniones con cada uno de los proveedores o canales de ventas.
- Desarrollar cualquier otra labor encargada por su Jefe Inmediato.

#### **4) PROPUESTA**

Con el fin de optimizar los procesos que permiten identificar las estrategias idóneas según la situación interna y externa de cada una de las propiedades, se propone implementar un RMS (revenue management system) que permita aumentar los ingresos percibidos no sólo a través del comercio electrónico sino a través de cada uno de los canales de distribución con los que se cuenta actualmente.

Cómo lo afirma Palao en uno de sus artículos “Un RMS es una herramienta cada vez más necesaria para los hoteles” (Val Palao, 2019) puesto que cada vez son más las variables que debe estudiar un revenue manager para que la toma de decisiones en base a los datos sea lo más acertada posible, el RMS reduciría exponencialmente el tiempo dedicado a la recopilación de los datos y permitiría enfocarse en el análisis de ellos para una correcta implementación de estrategias de pricing.

##### **4.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.**

Implementación de un sistema de revenue management para la optimización de los ingresos percibidos por habitaciones.

##### **4.2 DIAGNÓSTICO.**

Considerando la situación tecnológica actual de cada una de las dos propiedades y que los objetivos comerciales a futuro van alineados con la visión de la organización en cuanto a ser pioneros en la región, se evidencia la falta de un sistema que permita recopilar los datos que ya ofrece el PMS (property management system) el cuál brinda un gran soporte en temas de operación y organización de la información día a día. También se cuenta con un channel manager que permite manejar de manera unificada la estrategia de pricing en cada una de las OTAs en las que se comercializan las propiedades.

##### **4.3 PLANTEAMIENTO O IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Actualmente existen una serie de desafíos que conllevan a que los objetivos se logren cumplir con una carga mayor, es decir, existen unos procesos que se ejecutan manualmente como la recopilación de información que trae consigo la pérdida de tiempo

(análisis de la competencia, paridad de precios en cada una de las OTAs, forecasting, análisis de datos del PMS, etc.). Por otro lado, la necesidad de poder centralizar, consolidar y simplificar los datos es primordial para evitar generar la exportación de informes de datos en múltiples plataformas. Otro a punto a destacar en este apartado es la necesidad de implantar la cultura del revenue management en cada una de los departamentos de los hoteles, pues a pesar de que en este momento sólo se ejecuta en canales de distribución online, se puede difundir en cada rincón de las propiedades para involucrar a todo el personal.

## **5. JUSTIFICACION**

Esta propuesta se realiza con el fin de mitigar el sobreesfuerzo operacional para la consecución de los datos a analizar, el RMS ayudará a aumentar la eficiencia y la productividad para disponer mucho más tiempo a la estrategia de pricing. Además, trae consigo la posibilidad de monitorizar en tiempo real el rendimiento de cada variable sin necesidad de generar informes descentralizados, al RMS no sólo tendrá acceso el E-commerce, todo el equipo comercial podrá utilizar la herramienta para negociaciones de grupos, reservas directas y con las agencias/empresas siempre a la mejor tarifa de acuerdo a todas las variables que se analizan en el proceso que hasta ahora se realiza de manera manual. Por otro lado, los proveedores de este servicio brindan siempre un acompañamiento continuo, brindan soporte en estrategias de revenue y hasta de formación en RM en caso de requerirlo.

## **6. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un RMS que permita visualizar Forecast de ocupación diario, sugerencias de precios, información rápida e intuitiva de segmentos de Mercado y reporting, así como también tendencias del destino.

### **6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Maximizar los ingresos percibidos por ventas de alojamiento
- Aplicar técnicas y estrategias de RM en cada uno de los canales de distribución de las propiedades
- Disminuir la carga operacional del E-commerce con el fin de centrar los esfuerzos en la aplicación de las estrategias en base a los reportes.

## **7. REFERENTES TEÓRICOS**

Esta propuesta se enmarca dentro de las funciones, actividades y objetivos con los que cuenta el departamento comercial, área donde se desempeña el autor del presente informe.

“El revenue management, también conocido como yield management, es una técnica de gestión de herramientas para fijar precios, gestión de ingresos, gestionar reservas y cerrar ventas. Aunque surgió como herramienta de gestión de aerolíneas en los 60, hoy en día es esencial para los hoteles”. Euroaula.

Para todas estas funciones se debe tener un conocimiento previo de conceptos y tener en cuenta variables e indicadores:

- RevPar (revenue per available room): ingresos por habitación disponible.
- Goppar (gross operating profit per available room): beneficio en bruto por habitación disponible.
- Trevpar: total de ingresos por habitación disponible.
- Lead time: es el tiempo que transcurre entre la reserva y cuando llega el cliente.
- Forecasting: esta metodología permite realizar previsiones mediante estadísticas.
- Overbooking: se trata de vender por encima de la capacidad del hotel previendo cancelaciones para asegurar el lleno.
- Competitive Set: consiste en elegir 3 o 4 de sus principales competidores y tenerlos como referencia.
- ADR (Tarifa Media Diaria) =  $\text{ingresos de habitaciones} / \text{número de habitaciones ocupadas}$ .
- Upselling: técnica de ventas para vender un producto superior al que el cliente pide inicialmente.
- Cross-Selling: consiste en tratar de vender productos complementarios a los que pretende consumir el cliente. Euroaula

## 8. PLAN DE ACCIÓN

Hasta la fecha de presentación del informe, se ha seguido el conducto que se debe llevar a cabo para implementar procesos y determinar si es aprobada o no la propuesta, se expuso ante el tutor empresarial quien está a cargo de la dirección comercial y operativa de los dos hoteles quien a su vez lo presentará el día 22/7/21 ante la junta directiva. A continuación detallo la información a tener en cuenta de uno de los RMS más opcionados a contratar:

**Ilustración 3: Propuesta económica del RMS de BeonPrice**



**Cuota mensual de servicio:**

Nombre del Hotel	N° Habitaciones	Nivel de servicio contratado	Precio mensual
Hotel Tamacá Beach Resort	82	Professional	512 USD
Blu Hotel By Tamacá	61	Professional	386 USD
TOTAL:			898,00 USD

Los precios aquí presentados no incluyen IVA, ni otros impuestos o retenciones aplicables a la adquisición del servicio.

**Incluye las siguientes funcionalidades:**

- Recomendaciones a 365 días vista (1 recomendación/día primera hora de la mañana)
- Recomendaciones a 30 días vista (1 recomendación/día por la tarde)
- Forecast diario a 365 días vista
- HQI
- Tarifas flexibles o tarifario, con o sin tarifas indexadas
- Rate-shopper a 365 días (con tiempo real y detección de estancias mínimas)
- Herramienta de Reputación Online.
- Módulo de Eventos
- Reglas de negocio
- Sistema de Alertas
- Análisis de paridad tarifaria (Booking.com, Despegar, Trivago)
- Análisis de producción (Ocupación, ADR, RevPAR e Ingresos)
- Beonprice Academy: 1 licencia curso avanzado (Con certificado)  
2 licencias curso básico (Con certificado)

## 9. RESULTADOS OBTENIDOS

Se espera poder recibir la aprobación de la propuesta con el fin de garantizar el crecimiento del departamento comercial en términos de innovación y a la organización en general en términos de ingresos.

## 10. AUTOEVALUACION

Se valora que a pesar de que cuando el autor asumió el cargo, las estrategias de revenue management estaban tercerizadas, es decir, una empresa externa era quien daba indicaciones de las acciones a tomar semanalmente, sin embargo se evidenció la poca efectividad de estos y se propuso desistir de sus servicios con el fin de asumir la responsabilidad directamente, esto llevó a que se viera la necesidad de prepararse y ponerse a punto en este tema ya que la experiencia previa era nula.

## 11. RECOMENDACIONES GENERALES

En caso de no ser aprobada la propuesta, se sugiere considerar otros proveedores, pues a pesar de que BeonPrice es uno de los mejores a nivel mundial por todos los servicios que ofrecen y las facilidades que les brindan a las propiedades en términos de integración, hay proveedores que podrían sustituir en menor proporción los servicios que ofrecen, por un menor costo.

## 12. CONCLUSIONES.

Es importante destacar el apoyo a la gestión de la propuesta por parte de la dirección ya que a través del informe se evidencia la falencia y desventaja que podrían tener las propiedades a mediano y largo plazo si no se toma la decisión de estar siempre un paso delante de la competencia, si bien la cultura del revenue management debe ir implícita en cada una de las labores de los colaboradores por naturaleza, se hace necesario una socialización general de lo que influye y repercute en los objetivos generales las actividades que desarrolla no sólo el departamento comercial, sino cada uno de los colaboradores.

### **13. BIBLIOGRAFÍA**

SOLANO RIVADENEIRA, E. J. (2018). Procesos estratégicos, Hoteles Tamacá. Recuperado 13 de julio de 2021, de XDOCS website: <https://xdocs.cz/download/hotel-tamaca-procesos-estrategico-ii-xn4kyj77xqoj?hash=5493de158fac17eab0779532f25979bb>

Val Palao, D. (2019). RMS, una herramienta cada vez más necesaria para los hoteles. Recuperado 13 de julio de 2021, de TecnoHotel website: <https://tecnohotelnews.com/2019/12/11/rms-revenue-herramienta-hoteles/>  
<https://www.euroaula.com/es/que-es-revenue-management>

