



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Caso de estudio

Diseño e implementación de estrategias, para la recuperación de un establecimiento hotelero en ciudades secundarias de Colombia dentro del marco de la pandemia Covid-19

Presentado por:

Hernán Camilo Garzón Bolívar

Bogotá, D.C. 20 de mayo de 2021



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Diseño e implementación de estrategias, para la recuperación de un establecimiento hotelero en ciudades secundarias de Colombia dentro del marco de la pandemia Covid-19

Modalidad: Estudio de caso.

Presentado por:

Hernán Camilo Garzón Bolívar

Bajo la dirección de:

Cori Inti Galindo Páez

Bogotá, D.C. 20 de mayo de 2021

Contenido

Contenido.....	i
Declaración de originalidad y autonomía	i
Declaración de exoneración de responsabilidad	iii
Lista de figuras	iv
Abreviaturas (Opcional)	v
Glosario	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Palabras clave.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
1. Introducción.....	1
2. Descripción de la Situación organizacional (Contexto)	3
3. Descripción del caso.....	5
4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones	12
5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación	16
6. Conclusiones.....	21
Referencias bibliográficas	23

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro(amos) bajo la gravedad del juramento, que he(mos) escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi(nuestra) propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hernán Camilo Garzón Bolívar'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Hernán' being larger and more prominent than the last name 'Bolívar'.

Hernán Camilo Garzón Bolívar

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de mayo de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hernán Camilo Garzón Bolívar'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Hernán' being the most prominent.

Hernán Camilo Garzón Bolívar

Firmado en Bogotá, D.C. el 20 de mayo de 2021

Lista de figuras

Figura 1. Relación ingresos y demanda

Figura 2. Proceso para análisis y respuesta de la demanda

Figura 3. Proyección de recuperación por sectores Deloitte

Figura 4. Recuperación mercados secundarios frente a los principales en Europa

Figura 5. Recuperación mercados secundarios frente a los principales en Brasil

Figura 6. Desempeño por categoría en mercados de EEUU julio 2020

Figura 7. Cálculos indicadores de gestión

Figura 8. Desempeño hotel NH Cali Royal mes de agosto vs Compset

Abreviaturas (Opcional)

ADR: Average daily rate, tarifa diaria promedio

GOP: Gross operating profit

OCC: Tasa de ocupación

OREV: Other revenues, otros ingresos

RN: Room nights, noches vendidas en un periodo

RREV: Room revenue, ingresos por alojamiento

TREV: Total revenue, ingresos totales

Glosario

ADR: Average daily rate, tarifa promedio a la que se vendieron las noches alojadas en un periodo de tiempo.

ARI: Average rate index, índice de penetración sobre la tarifa que nos indica si estamos vendiendo a un precio mayor o menor que la plaza. Si su valor es 100 indica que estamos vendiendo al valor promedio de la plaza.

GOP: Gross operating profit, rentabilidad resultada de la operación antes de impuestos.

MPI: Market penetration index, índice de penetración de mercado el cual nos indica la participación sobre el volumen de noches en la plaza vs la competencia. Si su valor es 100 indica que estamos obteniendo la participación apenas justa.

RevPar: Revenue per available rooms, ingreso que se obtiene por cada una de las habitaciones con que cuenta el hotel independiente de cuantas se hallan usadas.

RGI: Revenue generate index, este índice nos indica la capacidad de generación de ingresos vs nuestros competidores. Si su valor se encuentra en 100 estamos generando la porción de ingresos mínima que deberíamos tener.

RN: Room Nights, hace referencia a las noches alojadas en un periodo de tiempo.

RREV: Room revenue, ingresos causados por concepto de alojamiento.

Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	Diseño e implementación de estrategias, para la recuperación de un establecimiento hotelero en ciudades secundarias de Colombia dentro del marco de la pandemia Covid-19
Información básica del proyecto	Este estudio de caso tiene como objeto mostrar cuales han sido los diferentes resultados de acuerdo con enfoques planteados para la reapertura y recuperación de un establecimiento hotelero. Tiene como fundamentos el comportamiento y análisis de mercado al igual que decisiones y perspectivas internas propias de la organización.
Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial	Durante el recorrido de este estudio de caso, encontraremos la descripción de una situación vivida dentro de la industria hotelera al igual que decisiones y planteamientos que fueron en su momento determinantes para encontrar un camino hacia la recuperación de un establecimiento particular, pero que sin duda pueden ser utilizados como guías para otros hoteles que se encuentren en una situación de incertidumbre en su proceso de recuperación, incluso siendo de categoría y mercado diferente

Palabras clave

Market Behavior, Optimal Pricing, Forecasting, Tourism, Economic Reactivation,
COVID-19

Abstract

Name of PAE	Design and implementation strategies for recovery of a hotel establishment in a secondary city of Colombia within the framework of the Covid-19 pandemic
General information of PAE	The purpose of this study case is present the different results have been according to the approaches proposed for the reopening and recovery of a hotel establishment. Its foundations are market behavior and analysis as well as internal decisions and perspectives of the organization.
Contribution for case study or solution at the problem	Around of this case study, we will find the description of a situation experienced within the hotel industry as well as decisions and approaches that were decisive at the time to find a path towards the recovery of a particular establishment, but which can be used as guides for other hotels that are in a situation of uncertainty in their recovery process, even if they are of a different category and market

1. Introducción

A finales del año 2019 en la ciudad de Wuhan al occidente de China, se presentan los primeros casos de una enfermedad originada por el virus COVID – 19, cuya fácil transmisión por vía aérea sumada a casos de contagio que mantienen un comportamiento asintomático, marcó el inicio para uno de los sucesos si no el más representativo después de la segunda guerra mundial, LA PANDEMIA por COVID – 19. De manera inevitable esta pandemia no solo ha tenido impactos sobre la salud de más de 100 millones de personas que han estado contagiadas, sino que también casi la totalidad de las economías y mercados a nivel mundial se han visto afectadas.

A finales del mes de febrero de 2020 se registran los primeros contagios en Colombia los cuales rápidamente se multiplican en el territorio, teniendo como desenlace la declaración de emergencia sanitaria en el país, donde se presenta como una de las medidas más fuertes determinadas por el gobierno nacional al finalizar el mes de marzo, poner a la población en medida de cuarentena estricta. Las medidas designadas para enfrentar la emergencia sanitaria en el país tienen fuertes impactos en la economía, por lo que apenas al inicio del segundo trimestre del año ya se tenían pérdidas millonarias siendo los sectores económicos más afectados por la coyuntura del COVID – 19: comercio, transporte, minería, industria, turismo, actividades financieras y construcción. (tomado de ATREVIA – 9 de abril 2020).

Como ingredientes adicionales a este contexto en la economía colombiana, el país afronta durante el inicio del año 2020 una de las crisis del petróleo más fuertes registrada en la última década debido a caída de exportaciones y menor renta por unidad, que además encaminaba a este mercado a una acumulación de inventarios sin precedentes (tomado de “GRUPO BANCOLOMBIA - Art Berman, Bloomberg), junto a una devaluación histórica

del peso frente al dólar que ascendía a niveles por encima del 24%, iniciando el año con \$3.254 por dólar y alcanzando al cierre del primer trimestre más de \$4.000, generando una mayor incertidumbre.

En nuestro caso particular nos ubicamos en la ciudad de Cali en Colombia, capital del departamento del Valle y la cual a pesar de ser catalogada como una ciudad secundaria es uno de los pilares de la economía del país en conjunto con Medellín y Bogotá. La ciudad de Cali cuenta con una de las infraestructuras hoteleras más relevantes en el territorio nacional con cerca de 200 establecimientos registrados que suman 10.938 habitaciones disponibles y proveen empleo a más de 6500 personas, de acuerdo con estadísticas de cotelco final de 2019. La industria hotelera de Cali enfrentó un impacto altamente significativo como resultado del contexto que nos presenta la pandemia del COVID – 19, sin embargo, es uno de los mercados a nivel Colombia que presenta mejor respuesta a las estrategias y acciones encaminadas a la reactivación del sector y será el objeto de nuestro estudio caso, centrado en un establecimiento de la categoría Mid – Uper Scale que representa alrededor del 18% de la oferta en la ciudad.

Este estudio de caso entregará un base para tomar como modelo, en futuras situaciones de incertidumbre y dinámicas atípicas del mercado, incluso podrá ser guía para algunos establecimientos que a la fecha no encuentran un camino claro para garantizar su competitividad y continuidad en la operación.

2. Descripción de la Situación organizacional (Contexto)

Cierra el primer trimestre de 2020 y en Colombia el marco de la pandemia global COVID 19 obliga a aplicar medidas de aislamiento por parte del gobierno, si bien esto genera impactos económicos en todos los sectores, recordemos que dentro de los más afectados se encuentra el turismo y particularmente el sector hotelero el cual genera más de 100.000 empleos directos de acuerdo con lo informado por el Centro de Pensamiento Turístico en el 2019. Es preocupante teniendo en cuenta lo anterior, cómo se empiezan a presentar cierre de establecimientos hoteleros, siendo esta la tendencia más representativa con 407 hoteles cerrados al 30 de marzo y donde una situación con captación de ingresos nula pero aún con costos de operación o rentas de alquiler de las propiedades corriendo impacta día tras día el flujo de caja.

La fuerte devaluación del peso frente al dólar y la crisis del petróleo hacen que la situación económica en el país esté más tensa y se empiezan a generar algunas perspectivas y estimaciones de recuperación sobre las cuales surgen escenarios de lo que podría esperar en cuanto al comportamiento de recuperación, en el sector hotelero se llevan de manera particular a cada caso, llegando a detalle de ciudad, tamaño, categoría, etc. Es en este punto donde nos centramos en el hotel NH Cali Royal, un establecimiento de 145 habitaciones perteneciente a la cadena NH-HOTELS, ubicado en el sector de ciudad Jardín al sur de la ciudad de Cali, catalogado en la categoría Upper Mid Saclae – Mid Scale. NH HOTELS con más de 470 hoteles en el mundo, tiene presencia en Colombia en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Cartagena con 13 establecimientos sumando más de 1300 habitaciones en el país, se sitúa en el top 5 de las cadenas prestadores de servicios hoteleros y centraliza su operación administrativa y estratégica desde la ciudad de Bogotá.

Como parte de la situación para nuestro estudio de caso, el hotel NH Cali Royal es uno de los establecimientos que la compañía decide cerrar dentro del marco de la pandemia COVID 19, tomando como uno de los lineamientos principales para esta decisión el cambio abrupto que sufre el mercado en la ciudad de Cali, pasando de tener una ocupación promedio de 61.8% en el mes de febrero 2020 a una ocupación promedio de 29.6% en marzo 2020 y reportando para abril 0%. (tomado de STR Monthly performance Report APR 2020). Como elementos adicionales, pero no de menor importancia se tiene en cuenta el cese de actividades en oficinas y eventos producto de la cuarentena, lo que afecta uno de los nichos de mercado esenciales del negocio, junto a la necesidad de replantear la ejecución de las actividades administrativas y propias de la operación del hotel, buscando optimizar al máximo el recuso y alcanzar así una mayor competitividad a nivel de rentabilidad.

3. Descripción del caso

En medio de la emergencia sanitaria y la difícil situación económica generada a raíz de la pandemia COVID 19, se toma como medida de contingencia cerrar las puertas del hotel NH Cali Royal, al estar en modo de hibernación se busca disminuir los costos fijos al valor mínimo posible, suavizando el impacto sobre el flujo de caja de la compañía. Es importante resalta que en ningún momento durante el periodo de cuarentena obligatoria la compañía considera despedir o suspender el contrato a ninguno de sus empleados y se implementan medidas a nivel de Administración con las que se busca proteger el Recurso Humano.

Desde el primer instante en que el hotel entra en hibernación, es necesario empezar a evaluar los principales escenarios y proyectar los posibles comportamientos de la demanda, con el fin de dar inicio lo más pronto posible al diseño de la estrategia de reapertura y posicionamiento, en lo que definitivamente se espera sea una situación de mercado nunca vista. En este punto es necesario empezar por considerar cuales son los principales retos y complicaciones que se presenta, lo que es paso clave para poder determinar cuáles han de ser los insumos y supuestos con los que elaboraremos nuestros análisis:

- Datos desvirtuados: Con un cierre de la plaza, cierre de vuelos y nuevas modalidades de trabajo en línea, los datos históricos y comportamiento de los segmentos de mercado pierden la correlación existente hasta el momento.
- Cambio en el comportamiento de cliente: En ciudades como Cali, donde el aporte del cliente de negocios giraba alrededor del 28% y los ingresos por grupos y eventos en cerca de un 23%, luego de implementar las conferencias vía web, la posibilidad de trabajo desde casa y las medidas de distanciamiento en espacios cerrados, es de esperarse una distribución bastante diferente en el mix de segmentos.
- Cambio en la anticipación de reserva: La incertidumbre y especulación que se genera en torno a la pandemia afecta drásticamente la anticipación en la compra, unido a la dificultad que el cliente desee prepagar cualquier tipo de servicio, a pesar de que presente un descuento llamativo.

- **Potencial afectación de la tarifa:** Las medidas de aislamiento tomadas, afectan no solo a una gran parte de la industria sino también a la población, disminuyendo la capacidad de compra y fomentando que se busquen maneras de ahorrar costos, donde el pago de servicios hoteleros no es la excepción.

Para poder evaluar de una manera más objetiva el problema que se presenta, es necesario mencionar algunos de los pasos básicos en el proceso de optimización y manejo de la demanda en el mercado hotelero, al igual que la operación que está involucrada. El diagrama que se presenta a continuación (Figura 1.) describe de manera breve y clara la relación existente dentro de las áreas de la compañía y especialmente como cada una de estas interactúa con la demanda en un paso crítico para la generación de ingresos en el establecimiento hotelero:

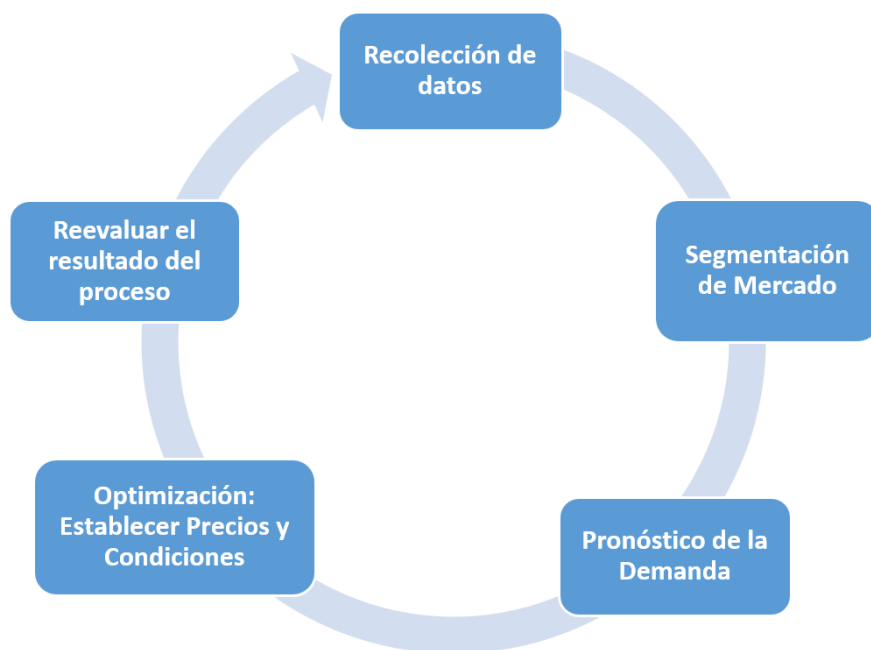
Figura 1. Relación Ingresos y Demanda



Fuente: elaboración propia

Teniendo una ilustración de la responsabilidad que cada una de las áreas involucradas frente a la demanda, identificamos también de manera paralela los procesos de análisis que debemos llevar a cabo para poder modelar adecuadamente los escenarios y alternativas que nos puedan conducir a mejor alternativa para la posterior reactivación de nuestro establecimiento:

Figura 2. Proceso para análisis y respuesta de la demanda



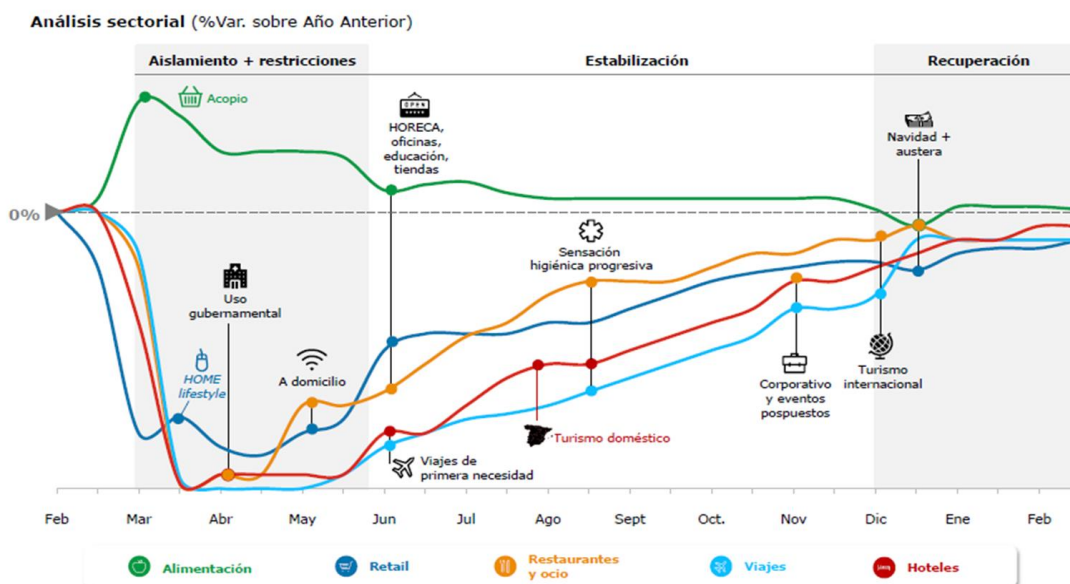
Fuente: elaboración propia

Si tenemos en cuenta el proceso para iniciar la estimación de demanda (Figura 2), junto a los retos que mencionamos se presentan en el contexto de la pandemia, observamos como debemos plantear una alternativa a la recolección de información. Al no poder utilizar los datos históricos, necesitamos realizar los primeros supuestos con base a las proyecciones realizadas por consultoras expertas a nivel mundial como son Deloitte o KPMG entre otras, complementando nuestro primer análisis con los datos de las primeras plazas a nivel mundial

que han empezado a superar las etapas de aislamiento. De acuerdo con Deloitte en una proyección realizada el 27 de marzo de 2020 (ver figura 1), a finales de junio los viajes de primera necesidad deberían estar presentando una reactivación, seguidos eventualmente en los 3 meses consecuentes, por el turismo doméstico, sumándose al final del año el mercado corporativo y de eventos. De esta primera observación surge uno de aquellos puntos claves a realizar, y es el primer planteamiento de una fecha tentativa para la reactivación del establecimiento; de acuerdo con las primeras estimaciones, nuestra primera fecha podría situarse dentro de los siguientes 60 días después de iniciar el segundo semestre, lo que entonces nos plantea un periodo de preparación de alrededor de 4 meses.

Figura 3. Proyección recuperación por sectores

Análisis de recuperación por sectores

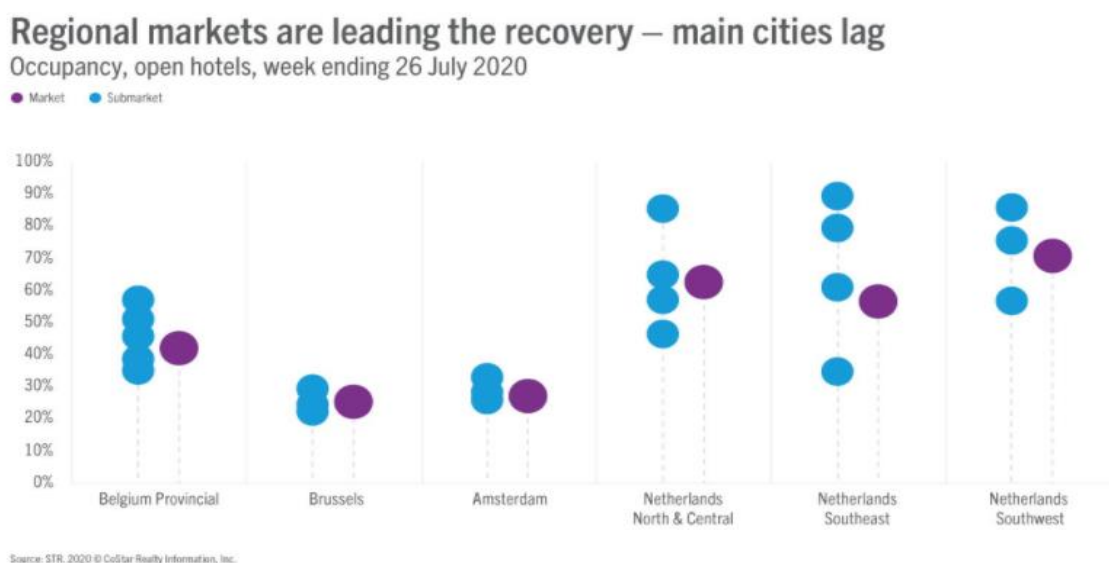


Fuente: Deloitte

Una segunda observación de vital importancia es cuál ha sido el patrón de reactivación en otros países y las tendencias que se presentan. Está cerrando el mes de junio

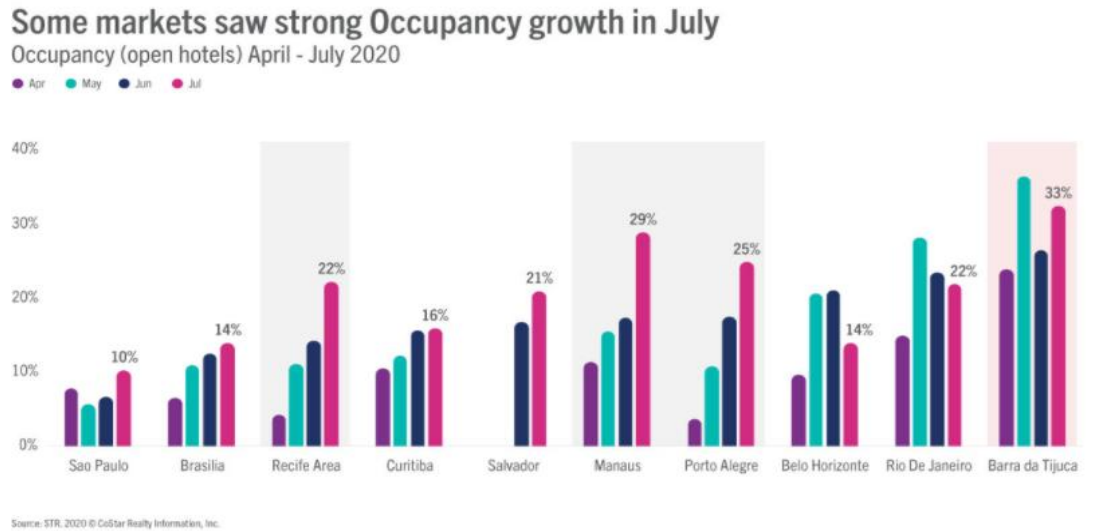
de 2020 y pasados tres meses desde la decisión de hibernar ya contamos con datos que nos entreguen una visión acerca de la situación del mercado hotelero mundial, de acuerdo con STR para el cierre del mes de Julio de 2020 en una muestra tomada en Europa, se marca un mayor alcance en la reactivación para las ciudades secundarias frente a las ciudades principales, Bruselas y Ámsterdam (figura 2), son ejemplos claros frente a las ciudades provinciales en Bélgica y Holanda respectivamente, sin embargo buscando estar un poco más cerca de nuestro contexto se consideran muestra similares tomadas en Brasil (figura 3), donde Sao paulo con apenas un 10% de OCC en su nivel más elevado y Brasilia con 14% de OCC, contrastan con niveles de 25% en Porto alegre, 29% en Manaus y un motivante 33% en Barra de tijuca. Entendemos entonces que de acuerdo con la información de benchmark proporcionada al momento, la reactivación hotelera en Cali podría tener un insigth favorable en Colombia, lo que hace posible proponer una fecha tentativa de apertura a finales del mes de agosto. Sin embargo, es necesario reunir más información acerca del mercado pues es clave poder tener una estimación del potencial y así dar el siguiente paso y realizar el primer Bussines Plan de apertura.

Figura 4. Proyección recuperación por sectores



Fuente: Deloitte

Figura 5. Proyección recuperación por sectores

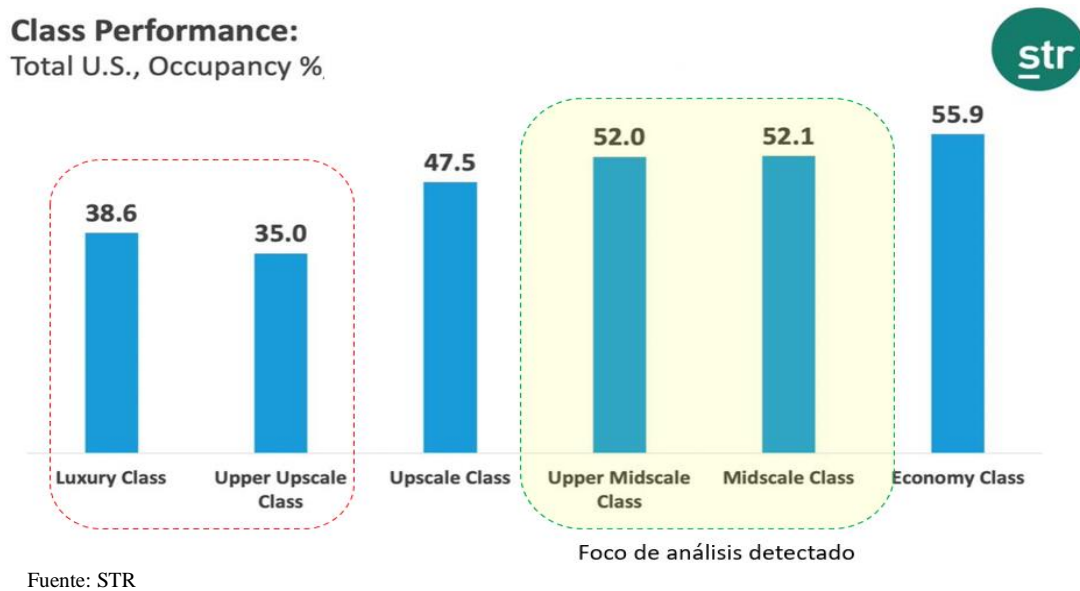


Fuente: STR

Business Plan

Este es un ejercicio clave realizado en conjunto entre las áreas de operaciones, finanzas y comercial, donde se reúna información y proyecciones acerca de costos fijos, proveedores, costo de nómina, potenciales de mercado entre otros, determinando así cual será el punto de equilibrio entre costos e ingresos con el que es admisible la reapertura del establecimiento. Como resultado del ejercicio se proponen ingresos por habitación disponible (RevPar), tasa de ocupación (OCC) y tarifa promedio (ADR) que se deben tener para mejorar el flujo de caja del hotel con la apertura a ventas frente al estado de hibernación, es importante mantener a consideración que en la reapertura se podrían seguir generando pérdida, pero en una escala menor que manteniendo el cierre a ventas.

Figura 6. Proyección recuperación por sectores



Continuando con nuestro modelo de análisis, una segunda ola de información revela que en el mercado hotelero de Estados Unidos el desempeño en ocupación es más sano en los productos de menor categoría (Figura 4), alcanzando los niveles más altos en la categoría Economy con 55.9%, seguida de las categorías Midscale & Upper Midscale donde se ubica nuestro producto foco de análisis. Un tercer ingrediente, el benchmark local realizado por la fuerza de ventas de la compañía, revela la puesta en operación de varios sectores desde finales del mes de junio y que han ido necesitando incrementar su movilidad, lo que claramente es el despertar de nichos de mercado determinantes para la operación del hotel NH Cali Royal.

4. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones

Una vez pasado el periodo de análisis, durante el cual se ha logrado consolidar fuentes de información, detallando el contexto de manera externa en contraste con expectativas internas, es hora de poner en marcha las estrategias que han de permitir encaminarnos hacia las distintas alternativas o caminos para la recuperación de nuestro hotel NH Cali Royal. Recordemos entonces que el flujo de caja es determinante en la toma de nuestras decisiones, razón por la cual, de acuerdo con el Business Case de apertura, requerimos un mínimo de ocupación y de ingresos, con el fin de garantizar que la puesta en marcha de nuestro establecimiento no va a generar efectos negativos frente a la situación de cierre en la que nos encontramos. Una ocupación del 12% a una tarifa de COP\$ 132.000 garantiza el escenario mínimo admisible para iniciar nuestra operación, es importante detallar que la tarifa media (ADR) asumida en el Business Case es sensiblemente menor que la manejada por el hotel antes de desatarse la pandemia COVID 19 (ADR PreCOVID 189.000). Un ADR más flexible nos permite atacar nichos de mercado que anteriormente estaban fuera del mercado objetivo del hotel NH Cali Royal, ampliando las bandas de precios al cual se venderán las habitaciones, que en condiciones normales solo esperaríamos efectuar este movimiento de manera ascendente, pero que sin duda en medio de un proceso de recuperación poder vender en menores rangos de precios incrementará la probabilidad de generar los ingresos requeridos para cumplir el Business case de apertura.

Una vez definidas las bandas en que nos podremos mover especialmente en cuanto ADR se refiere, procederemos a fijar los precios que dispondremos para cada uno de los segmentos de mercado que atacaremos. Con un mercado corporativo (TrCOR) muy disminuido el foco principal de nuestras estrategias será entonces el mercado definido como Transient (Tr) el cual abarca todo el alcance de ventas por canales públicos, ya sean propios o por On Line Travel Agencies (OTAS) como los son Booking.com o Expedia, donde

adicionalmente hemos de considerar recordando las proyecciones propuestas por Deloitte, que el mercado local será el primer en dar un paso hacia la recuperación y ha de ser donde concentremos el primer paquete de acciones tácticas.

Acciones tácticas en el mercado Transient

Luego de permanecer en cuarentena estricta por más de tres meses hemos de proporcionar incentivos muy atractivos a los mercados locales, especialmente de turismo y familiar donde se provee un espacio seguro donde llevar a cabo actividades de descanso y uso inteligente de zonas comunes, así que combinamos tres campos de acción muy relevantes:

1. Desde la operación y en cabeza de la administración de hotel, certificación de bioseguridad como cadena internacional, dada la implementación de las medidas exigidas por el gobierno nacional y complementadas por las medidas adicionales planteadas por NH_HOTELS.
2. Desde el área de marketing, modificaciones en los parámetros de nuestras tarifas que son los productos ofrecidos directamente a los clientes, con esto buscamos ofrecer tarifas flexibles de cancelación sin restricciones y de fácil compra por cualquier a de nuestros canales propios o públicos.
3. Desde el área de revenue management, desplazamiento en las bandas mínimas de pricing, buscando estar ampliamente competitivos y con alcance en nuevos nichos de mercado. Como acompañamiento a la estrategia de precios y combinando esfuerzos con el departamento de comunicaciones, se plantean estrategias de descuento con publicidad en todos los canales y valores agregados como lo son “desayuno incluido, late checkout, free upgrade”, buscando ser más atractivos a los clientes e inclinando la acción final de compra hacia nuestro hotel

Una vez definido el camino para incentivar nuestro pilar de recuperación volcamos los ojos hacia el mercado corporativo que muy lentamente muestra signos de crecimiento con alguna producción de noches n la ciudad de Cali. Recordemos entonces que hemos realizado ajustes a nuestros precios públicos por lo que necesitamos aplicar acciones enfocadas a

nuestro mercado COR que se vean aún más atractivas que las públicas y con el aliciente que la mayoría de las empresas han sufrido impactos en su caja.

Acciones tácticas en el mercado Corporativo

Dentro del benchmark realizado por la fuerza de ventas de la compañía, se han identificado empresas con producción potencial de noches dentro de 6 grandes sectores: Entidades promotoras de salud e IPS, entidades de medicina prepagada, empresas prestadoras de servicios públicos, industria alimenticia, industria de bebidas y grupos deportivos. Se ha implementado un conjunto de opciones que entreguen flexibilidad, seguridad y comodidad a nuestros potenciales clientes del segmento:

1. Para mayor comodidad de los funcionarios de las diferentes empresas, se crearon paquetes de servicio, donde se incluye adicional al alojamiento el transporte y alimentación de acuerdo con los requerimientos del empleado, todo en el marco de los parámetros de bioseguridad acreditados por la NH-HOTELS.
2. Buscando apoyar la situación y la condición en la caja de las distintas empresas que ya venían como clientes del hotel antes de la pandemia, se aplicaron descuentos durante un periodo definido sobre tarifas negociadas que se venían manejando.
3. Se diseñan productos para largas estadías (consideran más de 8 noches) con tarifas más accesibles y condiciones especiales, tales como lavado de prendas, descuentos en el menú y una categoría de habitación superior.
4. Cotización de grupos deportivos con tarifas especiales y paquetes de alimentación de acuerdo con requerimiento médico.
5. Cortesías representadas en noches sin costo por un número mínimo de habitaciones alojadas.
6. Adecuación de espacios para de reuniones mixtas presencial/virtual.
7. Diseño de tarifas para room office, con la opción de tomar como oficina las habitaciones del hotel e incluir paquetes de alimentos y bebidas de acuerdo con la necesidad.

Implementación en canales

Ya teniendo las estrategias diseñadas con base a los análisis preliminares y los potenciales de mercado estimados, es momento de implementarlas en los diferentes canales de distribución para que los clientes puedan acceder a nuestro producto y a todas las tarifas que hemos considerado. Los canales de distribución que consideraremos son:

- Página web NH
- Call center
- Sistema de venta en el hotel
- OTAS (Booking.com, Expedia, etc)
- Canal virtual para corporativos

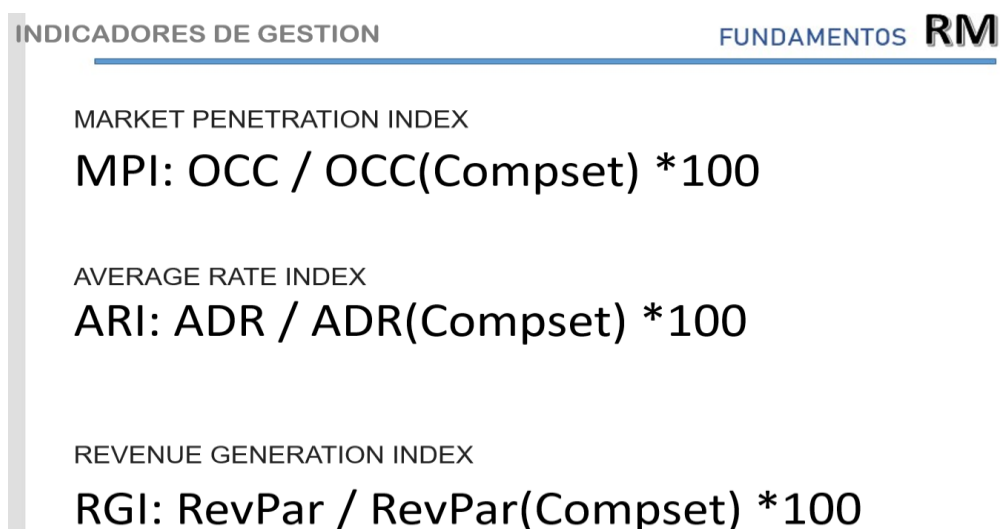
Para cada uno de los mencionados se requiere transmitir las tarifas y descuentos deseados, es muy importante considerar la visibilidad que se desea alcanzar y evitar a toda costa disparidades tarifarias entre los canales, esto quiere decir que no deberían existir diferencias entre nuestros precios y ofertas frente a los canales públicos, ya que esto puede incurrir en penalidades generando así efectos opuestos a los deseados.

5. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

Apertura y evaluación de primeros resultados

Una vez pasado el primer mes de nuestra implementación inicial, es necesario efectuar las mediciones frente a los requerimientos propuestos en el business plan de apertura y frente al desempeño del mercado, teniendo en cuenta los hoteles de nuestro set competitivo, donde tomaremos como referencia los datos de benchmark proporcionados por STR, lo que nos ayudará a dibujar la posición en la que estamos frente a los KPIs de ocupación (MPI), tarifa promedio (ARI) e ingresos por habitación disponible (RGI). Para estar en contexto de acuerdo a los cálculos de los tres indicadores (figura 5), deberíamos al menos alcanzar el valor de 100 lo que significa que estamos tomando la cuota de mercado que nos corresponde en cada uno, si este valor es menor significa que estamos sacrificando posicionamiento en este indicador y si por el contrario es mayor a 100, quiere decir que estamos haciendo una mejor tarea que nuestros competidores, es importante anotar que a pesar de tener como objetivo superar el 100 en los tres indicadores, la meta principal es estar lo más alto posible en RGI, lo que indicaría una mayor capacidad de generar ingresos por cada habitación disponible en comparación con los otros hoteles.

Figura 7. Indicadores de gestión



Corre la primera semana del mes de septiembre de 2020 y al realizar la evaluación de desempeño de la implementación de nuestra estrategias encontramos que alcanzamos una ocupación de 38% con ADR de 132.000, lo que supone que cumplimiento del 215% sobre los requerimientos del business plan superando ampliamente las expectativas planteadas para nuestra apertura, adicionalmente un cumplimiento en la ejecución de gastos fijos del 82% teniendo en cuenta que alcanzamos una ocupación mucho mayor de la prevista, supone una disminución muy alentadora en las pérdidas que hasta el momento se estaban presentando, situando el hotel relativamente cerca al punto de equilibrio. Por otra parte al evaluar el desempeño frente al mercado, en el cierre del mes de agosto de acuerdo a los valores proporcionados por STR (Figura 6), encontramos un mejor desempeño en RGI con un valor de 168 frente a los competidores, lo que sin duda muestra que nuestra estrategia genera más ingresos por habitación disponible, sin embargo encontramos que los valores de MPI 215 y ARI 62, nos alertan sobre un fuerte apalancamiento de nuestros resultados sobre ocupación OCC, y que estamos sacrificando demasiado ADR frente al mercado, lo que nos invita a realizar algunos ajustes con el fin de obtener mayores ingresos vía tarifa.

Figura 8. Desempeño NH Cali Royal vs Compset

Date	Occupancy			ADR			RevPAR		
	This Year		Index (MPI)	This Year		Index (ARI)	This Year		Index (RGI)
	My Prop	Comp Set		My Prop	Comp Set		My Prop	Comp Set	
Jul 2020			8.0		\$ 187,871		\$ 15,083		
Aug 2020	8.5	10.2	83.9	\$ 123,106	\$ 188,759	65.2	\$10,517	\$ 19,230	54.7
Sep 2020	25.5	11.6	219.5	\$ 125,650	\$ 240,397	52.3	\$32,091	\$ 27,971	114.7
Period	16.9	9.9	170.2	\$ 124,997	\$ 208,243	60.0	\$21,127	\$ 20,683	102.1

- Crecimiento en los índices de mercado vs Comp Set
- Apalancamiento en el manejo de la ocupación

¿Pero si la estrategia inicial funcionó, cómo se puede lograr un balance entre los indicadores? Frente a este cuestionamiento es importante considerar que un mayor

Fuente: STR

volumen de personas en el hotel supone un mayor costo de la operación, por lo cual el porcentaje de conversión de GOP se verá impactado al final del ejercicio, si por el contrario tenemos la capacidad de generar los mismos ingresos, pero con una menor ocupación y mejorando nuestra tarifa, llegaremos a mejores rendimientos sin requerir incrementar los ingresos generados (Figura 7).

Primeros ajustes en la estrategia

Tomando como base el desempeño de la competencia en el mercado y las alertas que arroja el análisis de esta información, se buscan las primeras oportunidades de realizar ajustes a los precios de nuestros productos (tarifas), de acuerdo con cada segmento y a la necesidad que están presentando. Con el fin de reducir la brecha que detectamos en el indicadores de ARI y obtener resultados en un periodo cercano, es necesario incrementar el nivel de detalle con que se realizan estos ajustes, pero sin generar traumatismos en ninguno de nuestros segmentos y nichos de mercado.

Para el segmento Transient como primera medida se realizará un desplazamiento gradual de la tarifa BAR de manera ascendente, es importante que las tarifas públicas sin restricciones sean las primeras en presentar incrementos de cara al cliente, ya que son la base de comparación para toda la estrategia de descuentos y las acciones aplicadas a otros segmentos como el corporativo. El manejo de descuentos se puede mantener por el momento, ya que nos permitirá seguir desplegando anuncios atractivos en nuestros canales y en las OTAS, donde adicionalmente mantener acciones promocionales nos genera beneficios en cuanto a posicionamiento.

Segmento Corporativo

Dentro del segmento corporativo es necesario mantener todas las acciones y descuentos planteados en la etapa inicial, ya que es un mercado que aún está en una fase muy baja de recuperación y en donde generalmente las negociaciones tienen horizontes de al menos 6 meses. Sin embargo, dentro de este segmento ya podemos empezar a ser menos agresivos en tarifas grupales, así podemos impactar en menor medida la rentabilidad del hotel, generando mayor rentabilidad por habitación. Se plantea reducir el descuento en al menos un 20% sobre los valores originales.

Evaluación de resultados estrategia ajustada

De nuevo tras 30 días de ejecución con los nuevos ajustes realizados a nuestras estrategias por segmento, hacemos una nueva medición en la que obtenemos 40% de OCC con ADR de 137.000, incrementando de manera positiva la brecha frente a los requerimientos del business plan con un cumplimiento del 270%, lo que es definitivamente un argumento más que afianza la eficacia de nuestra estrategia sobre los requerimientos iniciales internos a nivel compañía. Al realizar una comparativa sobre el mercado encontramos que nuestro desempeño a términos de RGI ostentan un valor de 172 frente a los competidores, por lo que seguimos siendo capaces de generar más ingresos por habitación disponible. Evaluando los valores de MPI 209 y ARI 68, observamos un crecimiento en el KPI que esperábamos impactar positivamente al incrementar nuestro ADR, si bien el KPI de MPI decrece, la magnitud en que lo hace es menor que el crecimiento en ARI, por lo cual el primer paso en el redireccionamiento de nuestra estrategia de apertura ha presentado resultados positivos. Por otra parte, el balance de costos operacionales frente a los ingresos se ha estabilizado gracias a una discriminación minuciosa de los gastos en el hotel por parte de la gerencia y un manejo sobresaliente de la planta de personal, logrando mantener los estándares de servicio sin incurrir en contrataciones eventuales, un ejemplo claro de trabajo conjunto entre áreas con un objetivo común definido. Cabe a notar que la continua comunicación entre el

departamento comercial y operaciones, al igual que un pronóstico detallado de ingresos y costos hace posible mantener un balance adecuado en el hotel y esto se reflejará directamente en el porcentaje cumplimiento de nuestro GOP.

6. Conclusiones

Hemos recorrido este estudio de caso y lo primero que de manera general podemos concluir, es que a la vista de proyecciones y análisis de mercado nuestro trabajo ha logrado el objetivo central, generando resultados positivos que sustentan el enfoque que se adoptó para el caso del producto NH Cali Royal, de acuerdo con sus características y las de la plaza donde se encuentra ubicado. Pasando a cada una de las áreas involucradas podremos enumerar cuales han sido los aprendizajes y “conclusiones” particulares:

Mercadeo, ventas y revenue management

Un análisis comercial con una adecuada amplitud y con el enfoque en superar restricciones impuestas a los mercados tradicionales considerados como objetivo, da el paso a un potencial de clientes que permite además de un volumen de ingresos sano, la correcta administración de la demanda y la posibilidad de tener estrategias de pricing dinámico, permitiendo una diferenciación y competitividad marcada frente a la competencia aprovechando los sistemas de los cuales dispone la compañía para esta tarea.

La acción conjunta entre las tres áreas permite una sincronía y direccionamiento adecuado de los esfuerzos con un costo y tiempo de ejecución minimizados, puesto que, al entrar en acuerdo común, la ejecución es muy rápida evitando desgastes en correcciones o errores, en cuanto a lo planteado y lo ejecutado en los canales de venta de cara al cliente. El trabajo en equipo y el alcance de objetivos enfocados en retos, muestra para el área comercial no solo cumplimiento de resultados sino ejemplo y definitivamente una best practice a nivel empresarial en momentos de crisis.

Operaciones

Sin duda la tarea de operaciones fue clave para alcanzar resultados favorables, desde el día uno del cierre, el desarrollo de todo lo que significaba alcanzar en tiempo record la condición adecuada de los protocolos de seguridad y reasignación de funciones con el recurso disponible era uno de los pilares para que la reapertura del producto fuese un éxito.

Las negociaciones favorables con proveedores, al igual que la provisión de costos y gastos en la operación que se esperaba para los primeros meses luego de la reapertura son insumos de vital importancia para divisar un cumplimiento admisible de GOP, recordemos que a pesar de ser muy importante incrementar los ingresos captados, nuestra meta central es obtener el mayor rendimiento posible al final del ejercicio.

En general este estudio de caso nos muestra la importancia de lograr adaptarnos de manera rápida a los vientos cambiantes de un mercado en particular, la igual de ser capaces de cambiar la mentalidad en medio de necesidades que en algunos casos, como nos lo mostró la pandemia COVID 19 puede ni siquiera tener antecedente similar alguno. Este ejercicio empresarial llevado al ámbito académico es una invitación y una guía para que los productos que aún enfrentan necesidades severas en medio de las etapas de reactivación puedan buscar alternativas o replicar algunos de los ejercicios planteados que fueron objeto de éxito en un momento particular.

Referencias bibliográficas

- AMADEUS. (Abril de 2020). *Analysis & Recovery Plan*. Obtenido de <https://amadeus.com/en/portfolio/airlines/passenger-recovery>
- ATREVIA. (9 de Abril de 2020). *Análisis de situación e impacto del coronavirus en américa latina y el caribe 2020*. Bogotá: Atrevia. Obtenido de www.atrevia.com/wpcontent/uploads/2020/04/ATREVIA_Informe_Regional_COVID19_3Abril.pdf
- BOSTON CONSULTING GROUP. (20 de Abril de 2020). *COVID-19: Potential impact and implications in Travel and Tourism*. Obtenido de <https://www.bcg.com/covid-19-impact-on-travel-tourism>
- Deloitte. (27 de Marzo de 2020). *Impacto y Escenarios de recuperación en Consumo y Distribución*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/topics/impacto-covid-19.html>
- Enrique Jiménez, A., & Barrio Fraile, E. (2018). *GUÍA PARA IMPLEMENTAR EL MÉTODO DE ESTUDIO DE CASO EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf
- GRUPO BANCOLOMBIA. (5 de Marzo de 2020). *Coyuntura económica y escenarios para 2020*. Obtenido de www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/efecto-economico-coronavirus-colombia
- McKinsey & Company. (Mayo de 2020). *The travel industry turned upside down: Insights, analysis, and actions for travel executives*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-travel-industry-turned-upside-down-insights-analysis-and-actions-for-travel-executives#>
- STR. (21 de Abril de 2020). *Impacto COVID-19 en el rendimiento hotelero Centro & Sudamérica*. Obtenido de <https://str.com/es/data-insights-blog/covid-19-webinar-summary-5-key-points-latin-america-21-april>
- STR. (Febrero de 2021). *STR-COVID-19-LATAM-Webinar-Presentation-020221*. Obtenido de <https://str.com/whitepaper/webinar-recording-covid-19-impact-latam-pacific-hotel-performance-2-february-2021>