

## GESTIÓN DE PRECIOS EN HOTELERÍA: LA FIJACIÓN DE TARIFAS FRENTE AL AVANCE DE LAS OTAs (online travel agencies)

HOTEL PRICE MANAGEMENT: STRATEGIC PRICING FACING OTAs  
(online travel agencies)

Claudia Toros Scorians <sup>1</sup>

Marcelo Mancini <sup>2</sup>

Martín Herrero <sup>3</sup>

Universidad Nacional del Comahue

### RESUMEN

*La irrupción de las OTAs (online travel agency) en la comercialización de las empresas de alojamiento ha provocado un impacto importante en el sector. En un primer momento fueron muy bien recibidas por la posibilidad de incrementar las ventas, la visibilidad y el posicionamiento de los establecimientos de manera relativamente sencilla. Pero su avance vertiginoso -llegando en la actualidad a representar el 75% de las reservas online-, pone en evidencia una elevada dependencia de las mismas a muy altos costos como así también un deterioro de otros medios de comercialización más directos y rentables.*

*El presente trabajo aborda la problemática intentando determinar si las tarifas que los establecimientos ofrecen a través de las OTAs son más bajas que las tarifas de mostrador y si se evidencia el uso de estrategias de precios en el sector.*

**Palabras clave:** alojamientos - Online Travel Agency (OTA) - estrategia de precios.

### ABSTRACT

*The emergence of OTAs (online travel agencies) in the commercialization of hosting companies has caused a major impact in the sector. In the beginning they were very well received for the possibility of increasing sales, visibility and positioning of establishments in a relatively simple way. But its breakneck progress -currently representing 75% of online reservations-, evidences a high*

---

(1) Docente e Investigadora de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina. Correo electrónico: [claudiatorosscorians@gmail.com](mailto:claudiatorosscorians@gmail.com)

(2) Docente e Investigador de la Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Argentina. Correo electrónico: [mancinimarcelo59@gmail.com](mailto:mancinimarcelo59@gmail.com).

(3) Docente e investigador de la Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén. Patagonia Argentina. Correo electrónico: [economiamartinherrero@gmail.com](mailto:economiamartinherrero@gmail.com)

*dependence on them at very high costs as well as a deterioration of other more direct and profitable means of commercialization.*

*The present work approaches the problem trying to determine if the rates that the establishments offer through the OTAs are lower than the counter rates and if there is evidence of strategic pricing in the sector.*

**Keywords:** accommodations - Online Travel Agency (OTA) - strategic pricing.

## INTRODUCCIÓN

La industria hotelera en Argentina no está pasando su mejor momento en estos últimos años. Lejos han quedado títulos de diario como “La hotelería, un boom en toda la Argentina” (Batistas, 2004), que daba cuenta del crecimiento de la oferta, así como también de las altas tasas de ocupación de principios de siglo. En el período comprendido entre el 2004 y el 2011 el sector se caracterizó por una importante inversión sectorial y una evolución positiva de los niveles de actividad, mientras que entre 2012 y 2015 los indicadores de crecimiento se revirtieron notablemente, al compás de los cambios de la economía mundial y potenciados por las inconsistencias de las políticas económicas nacionales (Instituto Tecnológico Hotelero, 2015).

Es que a partir del primero de los años citados (2012) se conjugaron aumentos de costos, paridad cambiaria desfavorable y un clima de negocios poco amigable, que retrajo importantes segmentos de demanda (principalmente del turismo internacional), no pudiendo ser compensados con el incremento del turismo interno. A partir de la devaluación de 2014 el turismo interno frenó su crecimiento y el receptivo (en mejor condición de competitividad) no compensó la caída global de la actividad en el país. Del 2014 a la fecha no han sido mejores los indicadores, encontrándose la actividad en una fase recesiva.

En ese contexto macroeconómico desfavorable, la hotelería, no ya a nivel nacional exclusivamente, ha sumado un factor hostil, impensable hace menos de una década atrás, como son en la actualidad las OTAs (online travel agencies), que pasaron rápidamente de aliados a “adversarios o competidores” gracias a los avances tecnológicos, tanto en lo que hace a las conexiones a Internet como de su accesibilidad a través de dispositivos móviles. Las mismas cambiaron radicalmente la gestión de ventas en la industria y, fundamentalmente, la fijación de precios por parte del management. Por otra parte, la veloz irrupción de este canal de ventas en la cadena de comercialización no solo ha modificado las formas tradicionales de fijación de precios, sino que lo ha hecho de manera disruptiva, provocando un gran desconcierto en quienes debían determinar las tarifas del sector. Hoy el hotelero se encuentra atrapado en un laberinto para tratar de hacer rentable su establecimiento (o al menos no perder) cuya salida está lejos de ver ya que los actores en juego no dejan de agregar confusión.

## CONTEXTO CONCEPTUAL

### **Gestión de precios en la hotelería Argentina: entre el “big data” y la improvisación**

Big data (en español, grandes volúmenes de datos) es un término evolutivo que describe cualquier cantidad voluminosa de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información. Su uso en hotelería es de gran relevancia ya que permitiría personalizar la experiencia del huésped antes, durante y después de su visita, “sin ser cansinos ni intrusivos, generando valor en la información para la empresa y para el cliente, tratando de que cuanto más información se genere, más valor se devengue para el cliente también” (Stalman, 2017). A lo anterior debe sumarse la posibilidad de ofrecer tarifas diferenciales de acuerdo al momento de compra como las necesidades particulares de cada cliente.

Sin embargo su uso es aún muy incipiente, reservado a grandes establecimientos o cadenas hoteleras. Las razones de este retraso son muchas y complejas: los costos, la contratación de personal profesional especializado, la baja rentabilidad del sector, la marcada estacionalidad, el desconocimiento de que se puede realizar de manera más artesanal, utilizando registros rigurosos de las comunicaciones con sus propios clientes, a lo que debería añadirse, el bajo nivel de profesionalización del empresario hotelero principalmente en los establecimientos pequeños y medianos, normalmente de gestión familiar (Mancini y Toros, 2015: 32). Ante los desafíos que enfrenta el sector y el avance de la comercialización a través de internet, el desarrollo de este tipo de sistema podría constituirse en una herramienta valiosa a fin de minimizar la dependencia en la venta a través de las agencias online a la que hoy están sujetos, y los altos costos que ello implica.

#### **Las OTAs (online travel agencies)**

Hasta hace una década el mercado de los viajes era dominado por los grandes tour operadores (TTOO), quienes se encargaban de armar los paquetes turísticos, con una gran influencia tanto en la decisión de los destinos a visitar como de los prestadores de servicios a contratar. La distribución de la oferta se realizaba a través de las agencias de viajes minoristas, localizadas en los lugares de residencia del turista. La gran característica de este modo de operar era la existencia física de cada uno de los componentes del sistema.

Pero la consolidación de internet cambió diametralmente la forma de comercialización, surgiendo las agencias de viajes online, más conocidas en el ambiente como OTAs.

Se trata de sitios web que facilitan la gestión de todo tipo de reservas de viajes, incluyendo hoteles, vuelos y alquileres de automóviles, permitiendo que el proceso de reserva sea más ágil mediante una experiencia más eficien-

te y focalizada, permitiendo que las personas puedan elegir entre las opciones que mejor se adapten a sus necesidades en relación precio-calidad (Campamá, 2018). Actualmente, existen más de mil OTAs en el mercado, siendo las más conocidas en la región Expedia (la primera que apareció en el mercado en 1996), eDream, Booking.com, Hoteles.com, Despegar.com, Kayak y Trivago (algunas de ellas, están entre las nominadas a Agencia Líder 2017 en los World Travel Awards<sup>4</sup>). Los usuarios juegan un rol clave, ya que la mayoría de las OTAs funcionan como una red social basada en recomendaciones y opiniones de los mismos viajeros. Este feedback automático, que incide directamente en la reputación online de un hotel, se conoce como estrategia B2B2C (business to business to consumer) y es un acuerdo entre un proveedor que aprovecha un sitio web, sea por su reputación o su experiencia, para ampliar y agilizar sus ventas (Campamá, 2018).

El avance de las OTAs fue muy acelerado y continúa en constante crecimiento. Responden a un cliente que prefiere el uso de la tecnología, la comodidad de realizar todo tipo de operaciones desde sus computadoras o teléfonos móviles, no teme a la contrataciones por internet, además que éstas le facilitan el acceso a formas de viajes más flexibles, acomodadas a los tiempos, expectativas y gustos individuales.

En la actualidad, las OTAs representan el 75% de las reservas online (WTM Latin America. 2016) de los hoteles siendo los dispositivos móviles los que más han favorecido este crecimiento.

### **Las OTAs y las tarifas hoteleras**

Un estudio de la firma de tecnología Rate Gain indica que el 57 % de los hoteles de 4 estrellas en Europa tiene tarifas más baratas en las agencias online que en sus propias páginas web. En el caso de los hoteles de categoría intermedia aquel es levemente inferior, 52%, al igual que en los de categoría superior, que alcanzaría el 50% (Rate Gain, 2015). Este estudio deja al descubierto al menos tres aspectos fundamentales:

- la importancia y el poder de este nuevo canal de comercialización;
- la dependencia de las OTAs para la comercialización de sus productos;
- la aparición de un nuevo tipo de competencia que tiene que afrontar el sector: la competencia contra sí mismos, a un precio menor y debiendo asumir un aumento en los costos por el pago de comisiones, las que son más que significativas -18% y hasta 40% si se desea posicionar a la empresa entre las primeras opciones ofrecidas en la página web-, según datos obtenidos por este equipo en investigaciones anteriores (Mancini, 2015).

Son mucho más reducidos los índices que muestran una lógica inversa. Apenas 18% de los hoteles 5 estrellas de Europa tiene los precios más baratos para reservas en su propia web, al tiempo que son 19% de los hoteles 4 estrellas y 23% de los establecimientos de 3 estrellas los que se plantan como

(4) <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-online-travel-agency-2017>

“competitivos” frente a las OTAs desde sus propias webs (Rate Gain, 2015).

Por su parte la Asociación Gremio de Hoteles en Barcelona indica que, mientras en 2013 los hoteles comercializaban un 40% de sus reservas a través de OTAs y un 20% en su propia web, en 2015 la proporción ha variado a 51%-15%. La misma institución pronostica que el incremento continuará, previendo alcanzar el 57% en 2017. (Consultora Mirai, 2016.)

### **La incidencia del precio en la rentabilidad de la empresa**

La rentabilidad resultante de las operaciones de una empresa (sin considerar otras variables como por ejemplo las financieras), dependen de dos variables: los ingresos (precios y cantidades vendidas) y los costos. Por supuesto la mejora sostenible y más eficiente consiste en trabajar en todas las variables de la ecuación:

*Beneficios = Precios x Cantidades vendidas – costos variables – costos fijos*  
(Mancini y Toros Scorians, 2011).

A los fines de este trabajo, el énfasis ha sido orientado hacia la variable precio principalmente y los costos originados por el pago de comisiones de las agencias de online, prescindiendo del resto en el análisis.

Las decisiones sobre precios se toman a menudo de forma arbitraria, intuitiva o copiando a la competencia (relación de paridad) y en el mejor de los casos se basa en procedimientos rutinarios, reglas elementales, con la mira puesta principalmente en los costos de operación (mark up). También se debe reconocer que, como dijo un gurú del marketing David Ogilvy (2013) “la fijación de precios es pura adivinación”, en reconocimiento de lo complejo que resulta dar con el precio justo, es decir aquel que el cliente está verdaderamente dispuesto a pagar en función de las múltiples opciones que dispone en el momento de la decisión de compra.

No obstante, la manera más rápida y efectiva de mejorar la rentabilidad de una empresa es fijando precios de manera adecuada. Un estudio de la consultora McKinsey entre 1.200 empresas a nivel global determinó que una mejora en los precios tiene un impacto en los resultados tres veces superior a una mejora equivalente en las cantidades vendidas y un 50 por ciento superior a una reducción en los costos variables (Nueno y Scholz 1997).

En tal sentido el concepto de “pricing estratégico” propone la combinación de diferentes aspectos en pos de que los esfuerzos realizados por los empresarios en el tan bien entendido concepto de la creación de valor para sus clientes, sea complementado con la captura de valor, el que se logra a través de la fijación del precio. Sobran ejemplos de compañías cuyos productos y servicios creaban valor para sus clientes y, sin embargo, han terminado en la ruina (Baños, 2011).

## Revenue Management (R.M.)

Es la aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micro-mercado, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos. Como señala Cross (2007, 288) "el objetivo principal del R.M. es la venta del producto adecuado al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. La esencia de este concepto es la comprensión de la percepción del valor del producto para los clientes, alineándola con precisión a los precios de los productos, la colocación y disponibilidad para cada segmento de clientes".

La aplicación efectiva del R.M. se da en organizaciones que posean capacidad fija de oferta, productos que sea posible inventariar, demanda variable pero con comportamientos predecibles en el tiempo, alta proporción de costos fijos y posibilidad de segmentar clientes y canales de comercialización.

La técnica consiste en la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel (porcentajes de ocupación, tarifa promedio diaria o ADR<sup>5</sup>, RevPAR<sup>6</sup>, márgenes de contribución, overbooking, canales de distribución más usados, etc.) para, mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias, calcular forecast (estimación del número de clientes que se prevé arribará en el futuro) y utilizar esta información para aplicar estrategias que lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, etc.

Su aplicación es muy efectiva en el rubro servicios y su base es un planeamiento estratégico que toma como punto de partida la historia de la institución y un atento y constante monitoreo al entorno para detectar oportunidades y anticipar los cambios del contexto. Asimismo implica una sólida y constante aplicación táctica.

Una de las posibles estrategias que se derivan de esta técnica es la aplicación de tarifas de último momento sobre la base de que, cualquier precio por sobre los costos variables por habitación generará beneficios adicionales a la empresa, que no se obtendrían de otra manera por tratarse de productos perecederos. (Nueno y Scholz.1997).

## Empowerment

Empowerment o empoderamiento tiene varios significados, todos relacionados con dotar a una persona o grupo de personas de poder de decisión. Aplicado a las organizaciones es un paradigma de liderazgo basado en dotar

(5) ADR: average daily rate. Ratio que se obtiene dividiendo los ingresos totales generados por la venta de habitaciones por el número de habitaciones vendidas.

(6) RevPAR (revenue per available room -ingreso por habitación disponible-). Ratio que se obtienen dividiendo los ingresos totales por alojamiento por el número de habitaciones disponibles.

a las personas de poder sobre sus propios actos, dándoles autonomía y confiando en sus capacidades. Está basada en una serie de premisas que deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo.
- Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

Uno de los pilares para que el empowerment sea efectivo reside en compartir información estratégica con los empleados que les permita entender el negocio, de manera tal que puedan tomar decisiones beneficiosas sin la necesidad de contar con el apoyo de sus superiores para ello.

Los principales beneficios que se le atribuyen al empowerment son la mejora en la productividad, la reducción de costos, la disminución de la tasa de quejas y la mejora en calidad percibida por los clientes (Blanchard, 2006).

## METODOLOGÍA

El presente trabajo se desprende del proyecto de investigación denominado "Información para la toma de decisiones en la gestión de empresas localizadas en destinos turísticos", que forma parte del programa "El Marketing Responsable en la gestión turística"<sup>7</sup>, y responde a los siguientes interrogantes:

- ¿Las tarifas que los establecimientos ofrecen a través de las agencias de viajes online (OTAs) son más bajas que las tarifas de mostrador en un mismo momento?
- ¿Poseen los empresarios hoteleros conocimientos del concepto de pricing estratégico y es posible evidenciarlo en situaciones concretas?
- ¿Tienen los empleados el empowerment suficiente para negociar una tarifa de último momento?

## Objetivos específicos

- Determinar si el precio del servicio hotelero es más bajo si es adquirido a través de una agencia de viajes online que si se realiza directamente en el establecimiento.
- Conocer si se evidencia, en situaciones concretas y operativas, gestión estratégica de precios en los establecimientos hoteleros, principalmente en relación con las tarifas de último momento.

---

(7) Director de Programa: Mg. Lucía I. Tamagni. Director del Proyecto: Mg. Marcelo Mancini. ID: 04/T049-02 UNCo Ord. 300. 2014-2017

- Determinar si los empleados de los establecimientos hoteleros poseen empowerment para la negociación de tarifas de último momento.

Para llevar adelante el estudio, se seleccionaron como unidades de análisis 63 establecimientos de alojamiento localizados en San Carlos de Bariloche<sup>8</sup>. A efectos de asegurar la representatividad se trabajó con un muestreo estratificado, respetando el tipo de alojamiento y en algunos casos considerados representativos <sup>9</sup>, las categorías de los mismos, en relación con el total de establecimientos habilitados según la Secretaría de Turismo y Producción de la ciudad <sup>10</sup>. Dentro de esta primera estratificación de la muestra la elección de los establecimientos a estudiar fue al azar.

Tabla N° 1: Conformación de la muestra: según tipo de alojamiento y categorías, expresada en porcentajes.

Tipo de alojamiento	% considerado en la muestra	Tipo alojamiento según categoría	% dentro de categoría
<b>Hoteles</b>	45%	categoria superior	42%
		categoria media	32%
		categoria inferior	26%
<b>Hosterías</b>	14%	categoria superior	33%
		categoria inferior	67%
<b>Cabañas- Aparthoteles - Departamentos</b>	19%	Cabañas-Aparthoteles superior	50%
		Cabañas-Apart-Dptos. categoria inferior	50%
<b>Hostels</b>	10%		
<b>Lodge-Estancias-Rural</b>	12%		
<b>Totales</b>	100%		

Fuente: Elaboración propia.

Para la toma de datos, se procedió, primero, a la búsqueda en internet de las diferentes tarifas ofrecidas por el establecimiento seleccionado en las OTAs para ése día (tarifa de referencia), inmediatamente se realizó una llamada telefónica solicitando una habitación similar a la publicada en la página de la agencia online. Acto seguido, si la tarifa ofrecida por el hotel resultaba superior a la tarifa de referencia más baja, se hacía mención a la misma solicitando la posibilidad de igualarla o mejorarla. Las unidades de relevamiento fueron los conserjes/telefonistas que respondieran la llamada. La muestra se desarrolló durante el mes de abril de 2016.

(8) Total de alojamientos habilitados por la Secretaría de Turismo y Producción Municipal: 635.

(9) Se entiende por casos representativos aquellos que presentan categorías muy diferenciadas al interior de cada tipo de alojamiento: hoteles y hosterías.

(10) Municipalidad de Bariloche. Secretaría de Turismo y Producción. Alojamientos habilitados en S.C. de Bariloche al 22-12-2015.

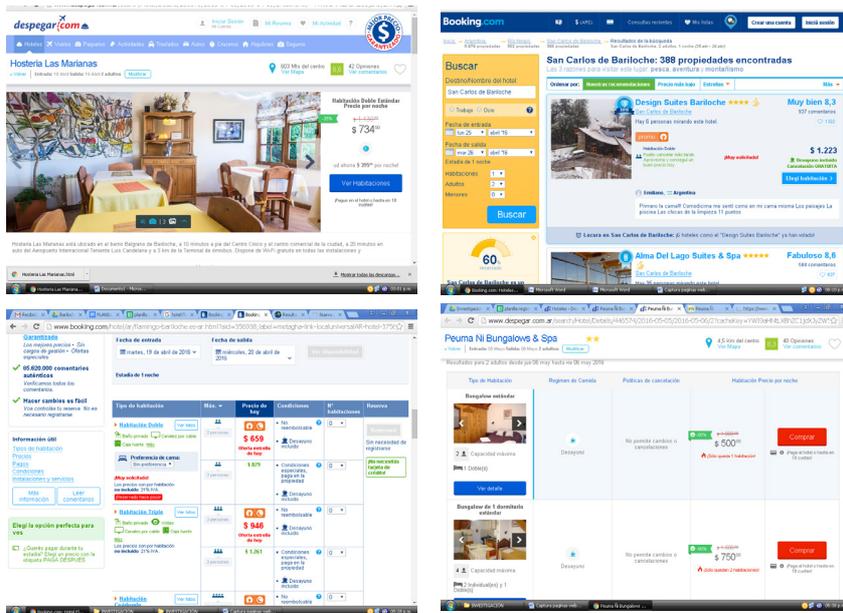
A modo de ejemplo a continuación se expone parte de la tabla elaborada con los registros obtenidos por cada establecimiento (Tabla N°2) y la captura de pantalla de la página web de la OTA que ofrecía la mejor tarifa para los mismos establecimientos (figura N° 1).

Tabla N° 2: Tabla abreviada de registro de datos.

Establecimiento	Tarifa Página web hotel	Tarifa booking	Tarifa Despegar	Otra tarifa OTA	Tarifa hotel mostrador	Fecha	Comentario
Hostería Las Marianas	No publica	\$734	\$904		\$1150	18/04	"no puedo mejorar tarifa Booking"
Hotel Desing Suites	\$ 1358	\$1223	\$1170	\$1170 Expedia	\$1358	25/04	"Este precio es el que estoy autorizada, no puedo igualar el precio de Despegar"
Hotel Flamingo	página no disponible	\$659	\$743	\$709	\$800	19/04	Mejóro tarifa cuando se mencionó tarifa publicada en booking pero si se pagaba en efectivo
Bungalows Peuma Ñi	no publica	\$482	\$500	--	\$1000	05/05	No está en condiciones de igualar tarifa web

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°1: Captura de pantallas de la página web de la OTA que mejor tarifa ofrecía de los establecimientos en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

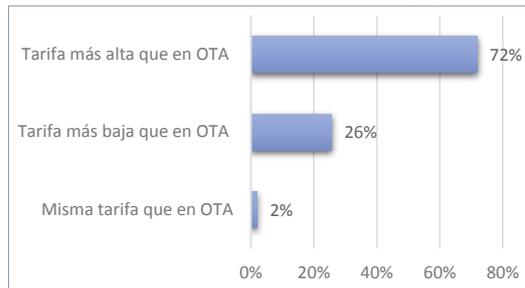
## RESULTADOS

### ¿Mito o realidad? ¿Es más barata la tarifa hotelera comprada a través de internet que en el mismo hotel?

Si nos atenemos a los comentarios vertidos en el web a través de blogs, páginas especializadas o respuestas a consultas en portales populares (se analizaron 33 comentarios vertidos entre los años 2015 y primeros meses de 2016), la respuesta pareciera ser unánime: las mejores tarifas hoteleras se obtienen en la web. Sin embargo, los más cautos, si bien no desmienten el mito, sí subrayan que suelen haber situaciones donde no es así y recomiendan realizar una búsqueda integral, principalmente dependiendo de las temporadas de cada destino, no solo anuales, sino también semanales.

En San Carlos de Bariloche se encontraron valores que corroboran lo anterior, donde el 72% de los establecimientos consultados presentaron una tarifa superior en la consulta telefónica en comparación con la publicada a través de una OTA. El 26% ofrecieron una tarifa menor a la publicada (en algunos casos anunciaban que se trataba de una oferta especial por reserva de último momento) y solo 1 establecimiento ofrecía el mismo valor.

**Gráfico N° 1:** Comparación tarifaria entre los precios proporcionados por establecimientos de alojamiento de S.C. de Bariloche en forma telefónica y los publicados a través de una O.T.A. en el mismo momento y para un mismo servicio.



Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza el comportamiento según tipo de establecimiento de alojamiento y categoría, surge que más del 80% de los hoteles de categoría superior o media presentaban tarifas de mostrador superiores a la que ofrecía una OTA, aunque en este nivel se evidenció la disposición de tarifas diferenciales según necesidad de cliente (ofertas de último momento, o up grade en el servicio, etc.), lo que da cuenta de un manejo estratégico del precio.

En la Tabla N° 3 se presentan los valores hallados para todos los establecimientos.

**Tabla N° 3:** Posición tarifaria de establecimientos de alojamiento frente a las tarifas ofrecidas por las OTAs en un mismo momento y para un mismo tipo de habitación y servicio, por tipo de establecimiento y categoría.

Tipo de alojamiento	Tarifa igual a OTA	Tarifa más baja a OTA	Tarifa más alta que OTA
Hoteles categoría superior		12%	88%
Hoteles categoría media		17%	83%
Hoteles categoría inferior			100%
Hosterías categoría superior			100%
Hosterías inferior		75%	25%
Cabañas-Apart cat. superior	33%	33%	34%
Cabañas-Apart-Dptos. cat inferior			100%
Hostels		75%	25%
Lodge-Estancias-Rural		33%	67%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por los establecimientos y consulta a página web de OTAs en las que publica el establecimiento.

En el mismo llama la atención los valores de las hosterías de categoría inferior y los hostels (75% presentaban tarifas más bajas que las publicada en una OTA). Más que tratarse de una decisión planificada, se puede inferir (a partir de las preguntas realizadas a la unidad de relevamiento) que la oferta de tarifas muy bajas se relacionaba con la escasa ocupación registrada, dado que desconocían que a través de las Booking o Despegar se estaban publicando otros valores.

### La gestión de precios de último momento

Como se mencionó, a los establecimientos que ofrecían una tarifa de mostrador superior a la registrada en una OTA se los ponía en conocimiento de esta situación y se los invitaba a mejorar o igualar la misma. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla N°4: Respuestas recibidas por los establecimientos de alojamiento que mostraron tarifas de mostrador más altas que las ofrecida por alguna OTA, ante el pedido de mejora de la tarifa para el mismo servicio <sup>11</sup>.

Tipo de alojamiento	Tarifa mas alta	Mejoraron tarifa de OTA	
		Si	No
Hoteles categoría superior	88%	57%	43%
Hoteles categoría media	83%	20%	80%
Hoteles categoría inferior	100%	60%	40%
Hosterías categoría superior	100%		100%
Hosterías inferior	25%		100%
Cabañas-Apart cat. superior	33%		100%
Cabañas-Apart-Dptos. cat inferior	100%	50%	50%
Hostels	25%		100%
Lodge-Estancias-Rural	67%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia en base a información suministrada por los establecimientos y consulta a página web de OTAs en las que publica el establecimiento.

Cómo se puede observar, la mayoría de los establecimientos NO mejoraron su oferta. El argumento más repetido fue que no estaban autorizados a realizar cambios en la tarifa de mostrador y que si "le convenía más la tarifa de internet la compre por ese medio".

En aquellos establecimientos que sí mejoraron o igualaron el precio, se pudo apreciar una diferencia en cuanto al motivo por el cual lo hicieron. Los

(11) Nota: la reserva se solicitaba para la misma noche en que se efectuaba el llamado.

hoteles de categoría superior (57%) y media (20%) mostraron una predisposición inmediata a revisar la situación y mejorar la oferta, con una clara intención de no perder la venta, pero a su vez –aparentemente- evidenciando conocimiento de los costos implicados, ya que la mejora ofrecida debía ser pagada en efectivo (evitando comisiones asociadas a cualquier medio de pago y por otro lado implicaba un aumento en la rentabilidad de la empresa, ya que si se concretaba la venta a través de la O.T.A. debían asumir el costo adicional de la comisión). Esto no se evidenció en el resto de los establecimientos de categoría inferior, cabañas, apartoteles, lodges y establecimientos rurales, ya que las mejoras ofrecidas carecían de racionalidad (en algunos casos se registraron rebajas de hasta el 50% menos de lo que ofrecía Booking o Despegar).

## CONCLUSIONES

En el momento en que se llevó a cabo la toma de datos, y en coincidencia con las expresiones vertidas por viajeros del mundo y publicaciones especializadas, las tarifas ofrecidas a través de una agencia de viajes online resultó mayoritariamente más baja que la que se ofrecía a través de los canales de comercialización directos de los establecimientos de alojamiento.

Se pudo observar un bajo nivel de respuesta a mejorar la tarifa de último momento, lo que evidencia, por un lado que el personal en contacto (repcionista, telefonista) no está capacitado ni posee el empowerment necesario para negociar precios (manifestado en la imposibilidad de mejorar la tarifa a efectos de no perder una venta y en el desconocimiento de los precios ofrecidos por la empresa a través de otros canales de comercialización); y por otro lado un bajo nivel de profesionalización de los empresarios en cuanto al manejo tarifario y la posibilidad de mejorar su rentabilidad, ya que impulsar al potencial cliente a comprar a través de las OTAs implica un aumento en los costos de comercialización por el pago de comisiones, sumado a la posibilidad de la pérdida de la venta.

El estudio revela, en concordancia con los resultados obtenidos por este equipo en investigaciones preliminares (Mancini y Toros, 2015), un bajo nivel de profesionalización de la gestión de establecimientos de alojamiento, el que se acentúa con el tamaño (cantidad de plazas) y la categoría de las organizaciones (a mayor tamaño y categoría, se detecta una mayor utilización de herramientas de gestión estratégica).

El presente estudio, sin embargo, abre nuevas inquietudes: considerando la situación contextual actual del turismo en la región y los comportamientos de los consumidores a nivel mundial, ¿se podría prescindir –o disminuir- la dependencia de los hoteles en cuanto a la comercialización a través de las OTAs?, ¿el manejo de los precios y la comercialización a través de las agencias online, es igual en temporada alta que en las bajas y medias?.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baños, A. (2011) *El Secreto de los precios*. Ed. Granica.
- Batistas, F. (2004). Diario La Nación. *La hotelería un boom en toda la argentina*. Recuperado el 22 de junio de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/654436-la-hoteleria-un-boom-en-toda-la-argentina>
- Blanchard, K. (2006). *Empowerment, 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Ed. Norma.
- Campamá, F. (2018). Aspectos principales que necesitas saber sobre las OTAs. Recuperado el 25 de enero de 2018, de <https://www.myhotel.com.es/aspectos-principales-que-necesitas-saber-sobre-las-otas/>
- Consultora Europea RateGain. (2015). Especialista en inteligencia de competitividad de precios. Recuperado el 22 de junio de 2017, de <http://rategain.com> RateGain.
- Consultora Mirai (2016). Hosteltur Latam. *“Hoteleros, ¿ha llegado el momento de negociar con Booking?”* Recuperado el 22 de julio de 2018, de [http://www.hosteltur.lat/167400\\_hoteleros-ha-llegado-momento-negociar-booking.html](http://www.hosteltur.lat/167400_hoteleros-ha-llegado-momento-negociar-booking.html)
- Cross, R. (2007). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. Crown Business. ISBN 0767900332 .
- Instituto Tecnológico Hotelero (2015). *Hotelería y gastronomía: cadena de valor, competitividad y crecimiento en la Argentina*. Recuperado el 22 de julio de 2018, de [http://www.ithargentina.com.ar/archivos/873\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_Informe\\_FIEL\\_2015](http://www.ithargentina.com.ar/archivos/873_Resumen_Ejecutivo_Informe_FIEL_2015)
- Mancini, M. y Toros, C. (2011). *Evaluación Económico-Financiera de Pequeños Proyectos en Hotelería*. Educo Ed. de la Universidad Nacional del Comahue.
- Mancini, M. y Toros, C. (2015). Anuario de Estudios en Turismo. *“Información para la toma de decisiones en la gestión de empresas localizadas en destinos turísticos.”* Volumen X. ISSN 1850-1206. Facultad de Turismo. U.N.Co.
- Nueno, J. y Scholz, D. (1997). *Pricing Estratégico. Estrategias de Fijación de Precios I*. Biblioteca IESE. Universidad de Navarra.

Ogilvy, D. (2013). Reasonwhy. *"El padre de la publicidad moderna"* Recuperado el 22 de julio de 2018, de <https://www.reasonwhy.es/reportaje/david-ogilvy-el-padre-de-la-publicidad-moderna>

RateGain (2015). *"Análisis de precios en Hotelería"*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <http://www.hosteltur.lat/180600-casi-60-hoteles-4-estrellas-europa-tienen-tarifas-bajas-otas-su-web.html>.

Stalman, A. (2017). Hosteltur. *"Big data: qué empresas turísticas lo están haciendo bien y cuáles no tanto"*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <https://www.hosteltur.com/121227-big-data-empresas-turisticas-lo-estan-haciendo-bien-cuales-no-tanto.html>

Recibido: 14/06/2018 | Aceptado: 23/07/2018

