

11-2003

# Los Precios De Los Hoteles En Un Mundo Intercomunicado

Cathy A. Enz

*Cornell University School of Hotel Administration, cae4@cornell.edu*

Follow this and additional works at: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>

 Part of the [Hospitality Administration and Management Commons](#), and the [Technology and Innovation Commons](#)

---

## Recommended Citation

Enz, C. A. (2003). *Los precios de los hoteles en un mundo intercomunicado (Hotel pricing in a networked world)* [Electronic version]. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1),4-5.

This Article or Chapter is brought to you for free and open access by the School of Hotel Administration Collection at The Scholarly Commons. It has been accepted for inclusion in Articles and Chapters by an authorized administrator of The Scholarly Commons. For more information, please contact [hlmdigital@cornell.edu](mailto:hlmdigital@cornell.edu).

---

# Los Precios De Los Hoteles En Un Mundo Intercomunicado

## **Abstract**

El desarrollo de internet nos ha demostrado el poder que tienen las redes de comunicación. Debido a su rapidez y agilidad, las redes de comunicación pueden ser incluso más eficaces que las burocracias monolíticas. Las empresas hoteleras han obtenido diversos resultados al intentar usar la Internet para la distribución. Si los hoteleros no entienden el comportamiento de los consumidores o los principios en que se basa la organización de la red, corren el riesgo de que intermediarios de la red les hagan perder ingresos y control sobre sus precios. Mediante este artículo quiero abrir la discusión de cómo la industria hotelera debe adaptar el poder que tiene el concepto de red sobre el precio; especialmente porque la industria experimenta las típicas fuerzas de las redes, que bajan los precios y podrían llevar a la ruina a todos.

## **Keywords**

hotel, networks, hotel revenue, RevPAR

## **Disciplines**

Hospitality Administration and Management | Technology and Innovation

## **Comments**

### **Required Publisher Statement**

© [Cornell University](http://www.cornell.edu). Reprinted with permission. All rights reserved.



Cathy A. Enz, Ph.D., the Lewis G. Schaeneman, Jr., Professor of Innovation and Dynamic Management and executive director of Cornell's Center for Hospitality Research

# Los Precios De Los Hoteles En Un Mundo Intercomunicado

Por la Dra. Cathy A. Enz

EL DESARROLLO DE INTERNET nos ha demostrado el poder que tienen las redes de comunicación. Debido a su rapidez y agilidad, las redes de comunicación pueden ser incluso más eficaces que las burocracias monolíticas. Las empresas hoteleras han obtenido diversos resultados al intentar usar la Internet para la distribución. Si los hoteleros no entienden el comportamiento de los consumidores o los principios en que se basa la organización de la red, corren el riesgo de que intermediarios de la red les hagan perder ingresos y control sobre sus precios. Mediante este artículo quiero abrir la discusión de cómo la industria hotelera debe adaptar el poder que tiene el concepto de red sobre el precio; especialmente porque la industria experimenta las típicas fuerzas de las redes, que bajan los precios y podrían llevar a la ruina a todos.

Un detallado análisis de la naturaleza de las redes de comunicación contemporáneas puede encontrarse en un libro de John Arquilla y David Ronfeldt, quienes han estudiado la naturaleza de las redes desde al menos 1993 (véase [www.rand.org/publications/MR/MR1382](http://www.rand.org/publications/MR/MR1382)).<sup>1</sup> El punto clave del razonamiento de Arquilla y Ronfeldt es que las redes eficientes pueden pasar información rápidamente, más rápidamente que un sistema burocrático. Muchos hoteleros usan los canales de distribución de Internet sin saber cómo el uso de las redes de comunicación afectan a su organización e influyen en la fijación del precio de sus productos y servicios.

Propongo que los hoteleros reexaminen sus actuales creencias sobre descontar precios, toda vez que éstos son especialmente susceptibles a la característica de manipulación que tienen las redes. Un ejemplo de cómo esto puede ocurrir apareció en un artículo publicado en el *Wall Street Journal* en enero de 2003. Un reportero del periódico, después de revisar precios o hacer ofertas en cuatro sitios de Internet, pudo reservar por \$150 una habitación de \$269 del hotel Westin Maui.<sup>2</sup>

El sitio de internet de Westin muestra que la compañía sabe que puede existir este problema; el

consumidor aprendió a reservar una habitación a un precio, seguir buscando uno mejor, y luego cancelar la reservación y hacer otra nueva; esto, por la transparencia de precios que se ha establecido en la red. En el sitio de internet de Westin, se proclama que éste ofrece el precio más bajo. Tras una rápida verificación de las tarifas para una fecha posterior, se comprobó que al momento de la escritura de estas líneas, ningún otro intermediario de la red ofrecía un mejor precio que Westin.

Entonces, ¿qué ha pasado aquí? En primer lugar, no soy yo quien ha escogido a Westin, sino que esta cadena hotelera fue el objeto del artículo citado. Lo que ha ocurrido es que los consumidores han aprendido de la industria que se puede conseguir un mejor precio cuando no van directamente al hotel. Han aprendido a usar el poder de las redes de comunicación para movilizar la información, en este caso, del CRS (Centro de Sistemas de Reservaciones) del hotel al consumidor final.

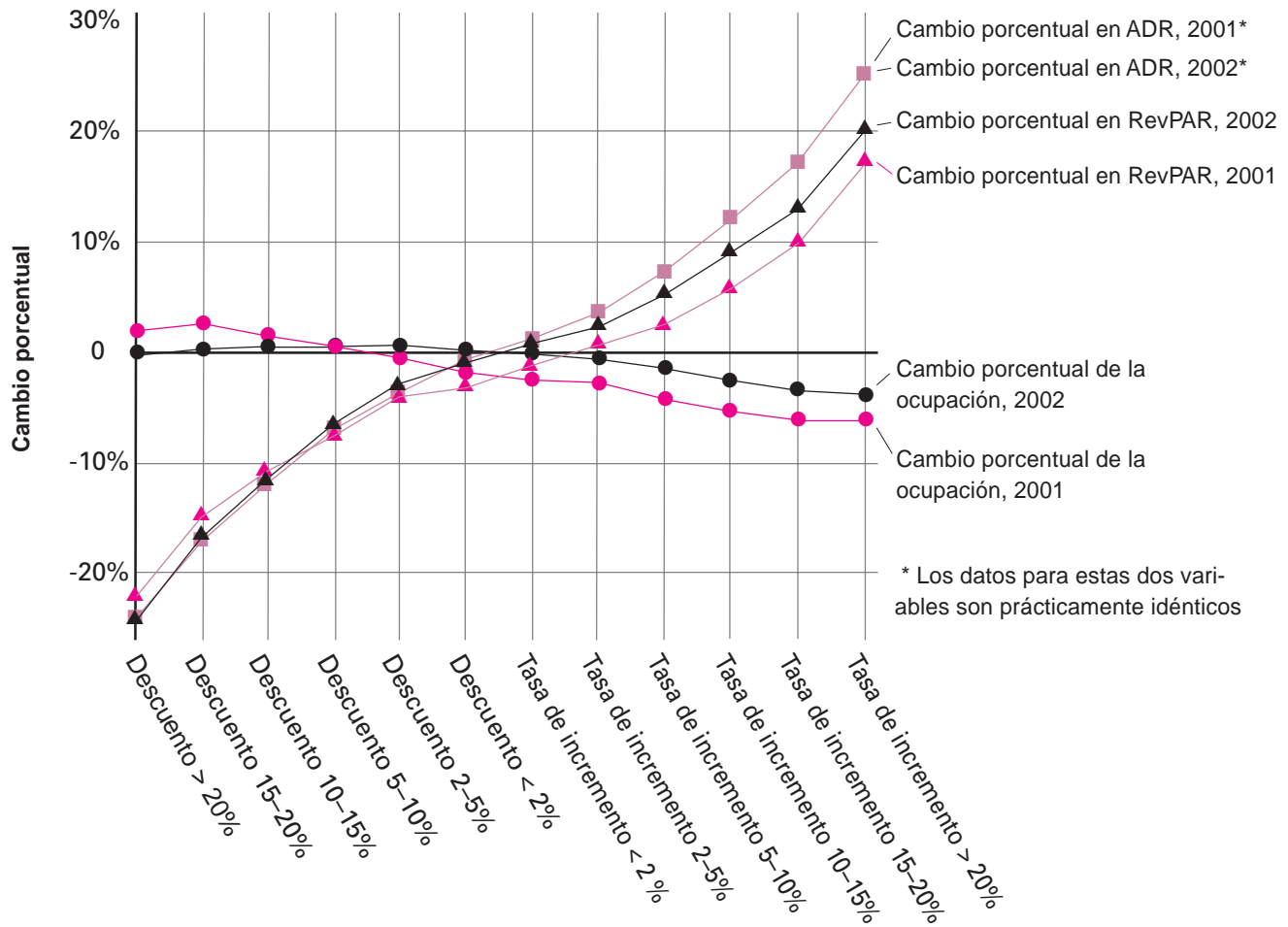
Para rematar las cosas, a menudo el cliente ni siquiera necesita la ayuda de una red, pues las promociones y paquetes que los mismos hoteles hacen, minan sus ingresos sin aumentar la demanda adecuadamente. Los resultados preliminares de un estudio realizado en el Center for Hospitality Research (CHR) (Centro de Investigación de la Industria de la Hospitalidad) demuestran el efecto perjudicial que los descuentos pueden tener en los ingresos de los hoteles. Estoy realizando este estudio con otros dos investigadores: Linda Canina, profesora de Cornell y Mark Lomanno, de Smith Travel Research (STR). Al analizar datos de toda la industria suministrados por STR, hemos descubierto que, como muchos sospechan desde hace tiempo, los descuentos no aumentan la demanda en la misma medida que reducen los ingresos.

No debería ser una sorpresa que los descuentos tienen un efecto terrible en los ingresos. El concepto de descuento está basado en el principio elemental de microeconomía de que la reducción del precio conlleva la entrada en el mercado de más consumidores y el alquiler de más habitaciones. La industria hotelera nunca ha podido aplicar este principio con éxito, y el estudio del CHR muestra porqué es así. Los descuentos en los hoteles no provocan la entrada al mercado de nuevos consumidores. En vez de eso, los actuales consumidores con facilidad obtienen más, por menos, y los ingresos bajan. Como muestra el gráfico adjunto, la demanda hotelera es inelástica en relación con el

<sup>1</sup> *Networks and Netwars: The Future of Terror, Crime, and Militancy*; ed. John Arquilla and David Ronfeldt (Santa Monica, CA: RAND, 2001), [www.rand.org/publications/MR/MR1382](http://www.rand.org/publications/MR/MR1382).

<sup>2</sup> Ron Lieber, "How to Get Four-Star Hotel Rooms at a Two-Star Price," *Wall Street Journal*, January 30, 2003, p. D1.

Promedio mensual de cambios porcentuales, 2001 y 2002: Precio diario promedio (ADR), Ingresos por habitación disponible (RevPAR), y ocupación.



precio. Esta inelasticidad indica, en general, que la pérdida de ingresos está estrechamente relacionada con el precio de las habitaciones y que los descuentos no están compensados por un aumento de las habitaciones alquiladas, ni siquiera cuando la reducción de los precios es extraordinaria. Los resultados del estudio muestran que este patrón es válido para todos los segmentos de precios de la industria y para los hoteles de baja y alta ocupación.

Por esa razón, recuperar el control de la distribución (y de la fijación de precios) es fundamental para la industria hotelera. Lo mismo que las aerolíneas han tratado de recuperar el control de la distribución a través de Orbitz.com, un grupo de cadenas hoteleras intenta recobrar el control de la distribución y la fijación de precios ofreciendo su propio sitio de Internet, Travelweb.com. Este es un comienzo prometedor, pero los hoteles de todos los niveles deben dar pasos adicionales. Las decisiones sobre la fijación de precios en

los propios establecimientos deben basarse en un conocimiento más profundo del modo de poner precios justos y evitar la tentación de aumentar rápidamente la ocupación. Nuestros datos son claros: el aumento de la demanda no será grande, pero la pérdida de ingresos sí será dolorosa. Si el control de la información es clave para el uso de las redes, los hoteles deben establecer su propia política respecto a la información sobre tarifas y disponibilidad de habitaciones que van a compartir con los distribuidores que actúan como intermediarios. Esto requiere mucho tacto, pues los sitios de los intermediarios (ej. Travelocity, Priceline.com) pueden desempeñar la beneficiosa función de eliminar del mercado el exceso de oferta. Lo importante es que esas habitaciones deberían ser, en efecto, un excedente. Las habitaciones que tienen probabilidades de alquilarse, en cualquier caso no deberían estar disponibles a través de los sitios de descuentos. Esto implica que un empresario

hotelero debe tener una idea clara de la demanda esperada de habitaciones. En relación con este tema, un equipo de investigadores de Cornell ha estudiado la inelasticidad de la demanda hotelera respecto al precio, y dentro de poco el Center for Hospitality Research publicará un informe basado en los hallazgos del equipo.

Más importante aún, un nuevo modelo de fijación de precios no debe recurrir, inmediatamente, a los descuentos para estimular el negocio. En su lugar, agrupará recursos para administrar nuestras marcas y vender lo que promocionamos: una excelente propuesta que incluye una gran experiencia; un agradable intervalo; un momento libre de preocupaciones e inquietudes y no, solamente, el hecho de dormir en una cama. En el "Center for Hospitality Research" continuaremos estudiando las políticas de fijación de precios de la industria con el objeto de ayudar a crear un nuevo patrón de fijación de precios basado en las redes de comunicación.