



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones laborales y Recursos humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

Proyecto de empresa: EntreHoteles

Presentado por Ángel Mayor Barranco

Tutelado por: Pilar Zapata García

Soria, 10 de junio de 2019

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

INDICE

Objetivo	4
Desarrollo	4
Estructuración	5
BLOQUE I. EL PAPEL DE LAS OTAS EN EL MERCADO HOTELERO Y LA IMAGEN DE LOS HOTELES	6
1. Las OTAs y sus modelos de negocio	6
1.2. Coste y comisiones de las OTAs	9
1.3. Inversiones en campañas de marketing de las OTAs	9
1.4. La imagen que transmite la OTA a los consumidores	10
2. Imagen de los establecimientos	11
2.2. La web y su forma de atraer al cliente	12
2.3. ¿Qué es lo que realmente deja de ganar un hotel a causa de las comisiones de las OTAs?	15
BLOQUE II. PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE “ENTREHOTELES”	16
1. Motivación y descripción de la idea	16
1.2. Servicio y producto ofrecido	17
1.3. Misión y visión de la empresa	18
2. Análisis del entorno	18
2.1. Análisis de mercado	18
2.2. Mercado elegido	20
2.3. Los clientes potenciales de EntreHoteles	21
2.4. Análisis de la competencia	21
3. Análisis DAFO	23
4. Objetivos de mercado	25
5. Organización y recursos humanos	26
6. Plan económico	27
6.1. Previsión de costes iniciales de la actividad	27
6.2. Previsión de costes mensuales y anuales	28
7. Precios y Tarifas	29
7.1. EntreHoteles como Marketplace	30
8. Imagen corporativa	31
9. ¿Qué medio seguirá EntreHoteles para acaparar el mayor número de establecimientos posible?	33
10. EntreHoteles: Beneficio social como estrategia de negocio	34
BLOQUE III. CONCLUSIÓN	36
BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

La irrupción de las agencias de viaje en línea (OTAs¹), con sus gravosas exigencias comerciales y su alta influencia en el total de las ventas de los hoteles, hace que la dirección de los establecimientos independientes (hoteles no pertenecientes a ninguna cadena) esté diseñando múltiples estrategias para combatir la brutal influencia que las agencias de reservas online tienen actualmente en el mercado hotelero nacional.

Cada vez son más los hoteleros que intentan buscar alternativas para que los clientes reserven directamente en su web, pero no es fácil. Este tema se ha convertido en el gran debate del sector. La creciente popularidad de las OTAs está obligando a los hoteles a mover ficha e implementar estrategias de marketing mucho más potentes, pero como hemos comentado no es fácil ya que las OTAs parten con una gran ventaja ofreciendo sitios webs y aplicaciones móviles fáciles de usar, donde los viajeros encuentran de forma muy intuitiva decenas de hoteles, albergues y casas rurales. De este modo las OTAs han facilitado la vida de los viajeros y los pequeños y medianos hoteles son los principales beneficiados, ya que les dan una visibilidad que no conseguirían de otra forma. Por tanto, ¿son solo las grandes cadenas hoteleras quienes tensan la cuerda con las agencias de viaje online?

En la actualidad existe un continuo incremento de la competencia en el mercado de distribución hotelera, que viene marcado por el continuo crecimiento e incorporación de servicios (buscador, opiniones) de las OTAs y la incorporación de los proveedores en los metabuscadores, convirtiéndose estos en un nuevo canal para los hoteles y las nuevas plataformas de economía colaborativa. La tecnología evoluciona a una velocidad más vertiginosa provocando que las expectativas de los consumidores cambien hacia direcciones nuevas e imprevistas.

En mayo de este mismo año dos de las cadenas hoteleras más importantes de EEUU (Marriot y Hilton) se unieron para lanzar una campaña de marketing dirigida a recuperar

¹ Online Travel Agencies (“Agencias de viaje en línea”). Son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector de viajes y algunas de las más populares son Expedia, Priceline, Orbitz, Booking, Hotels.com y OneTravel, entre muchas otras.

parte del negocio que actualmente les llega a través de las OTAs. El motivo: Booking o Expedia se les llevan comisiones que alcanzan el 30% (TH, 2018).

Pero una vez nos ponemos en la piel de los hoteles más pequeños e independientes, ¿pueden estos pequeños y medianos hoteles invertir cantidades de dinero tan grandes en campañas de marketing para redirigir a los usuarios a sus webs? Lógicamente, no. De ahí la importancia de alcanzar un equilibrio para, de alguna forma, compensar aquellas comisiones que se quedan las OTAs. Además, si los hoteles independientes mantienen su perfil actualizado, incluyen información completa y buenas fotos, tendrán más reservas. Pero, además, con los comentarios y calificaciones que ofrecen estas plataformas pueden conformar una interesante estrategia de marketing y mejorar su reputación online.

Por ello, surge la idea de llevar a cabo un proyecto denominado “EntreHoteles” en el que los hoteles no tengan que preocuparse por invertir grandes cantidades de dinero en campañas de marketing, que no tuvieran una gran dependencia por las OTAs y la posibilidad de acaparar el mayor número de reservas directas a través de la página web de EntreHoteles. Y, además, convertirse en una empresa referente, en cuanto a beneficios sociales para los trabajadores por sus numerosas ventajas.

Objetivo

El objetivo de mi trabajo es la propuesta de llevar a cabo un proyecto de empresa denominado “Entrehoteles” cuya finalidad es la de crear a una gran comunidad hotelera que albergue a todos y cada uno de sus trabajadores en una base de datos, pero no sólo eso, sino también la de crear un sitio web dedicado a los pequeños y medianos hoteles independientes, es decir, una especie de Booking que agrupe a estas pequeñas empresas cuyo objetivo principal sea el ahorro de las elevadas comisiones que tienen las OTAs sobre estos establecimientos.

Desarrollo

Para desarrollar este trabajo hemos llevado a cabo una investigación sobre fidelización de clientes, estrategias de marketing, una abundante investigación de la situación del sector hotelero hoy en día, artículos relacionados con el problema de las comisiones de las OTAs y la consulta de estudios relacionados con la prioridad de los clientes en cuanto

a los motores de búsqueda online. Además, nos hemos servido de numerosa información aportada por el hotel Alfonso VIII de Soria para ayudarnos a justificar la viabilidad del proyecto y recopilar todos los datos que he considerado necesarios para elaborar varios apartados del presente trabajo.

Estructuración

En cuanto a la estructuración que hemos seguido, primero hemos comenzado con una breve introducción al tema elegido y seguidamente lo hemos dividido en 3 bloques distintos:

- Bloque 1: En este bloque nos hemos centrado en el desarrollo de las OTAs, en el que hemos incluido tanto sus modelos de negocio, como sus formas de financiación, campañas de marketing, su imagen hacia los consumidores, etc. Una vez he explicado qué son y cómo funcionan las OTAs, me he centrado en cómo los hoteles luchan contra ellas para intentar reducir lo máximo posible sus comisiones, para ello he puesto un caso real y junto con los datos proporcionados por el Hotel Alfonso VIII, he realizado un análisis sobre lo que deja de ganar un establecimiento a causa de las comisiones de las OTAs.
- Bloque 2: En este bloque he llevado a cabo el desarrollo del proyecto EntreHoteles, en el que, por medio de numerosos apartados, he establecido las condiciones, requisitos y argumentos para construir esta nueva empresa estableciendo desde la idea principal, hasta los propios logotipos y funcionamiento de la misma.
- Bloque 3: Por último, el tercer bloque incluye una breve conclusión sobre el tema y las razones para llevarlo a cabo.

BLOQUE I. EL PAPEL DE LAS OTAS EN EL MERCADO HOTELERO Y LA IMAGEN DE LOS HOTELES

1. Las OTAs y sus modelos de negocio

Las OTAs son uno de los innovadores negocios online creados a raíz de los profundos cambios que Internet introdujo en la industria turística. Estas agencias de viajes son las que sólo existen en Internet, sin oficinas físicas. La novedad radica en la posibilidad de cruzar las distintas opciones y precios de un gran número de proveedores a través de grandes bases de datos que dan sensación al viajero de diseñar personalmente el viaje, lo que se denomina como “paquete dinámico” (Pintado, 2010).

Las OTAs disponen de 3 tipos diferentes de modelos de negocio con sofisticadas estrategias de precios y segmentación:

a) Modelo Merchant (al por mayor o mayorista)

La OTA negocia con el hotelero una tarifa neta y contrata un número determinado de habitaciones cada noche, conocida como asignación o cupo, posteriormente vende estas habitaciones con un margen de beneficio; si no consigue venderlas puede devolverlas en el último minuto sin penalizaciones. La ganancia de la OTA es entre un 17% y un 35% sobre el precio neto.

Por ejemplo, el hotel le otorga a la OTA una tarifa de 90€, y la OTA la marca con 20€, para venderla a 110€. En este caso, el % de margen es 18,18%.

Dicha comisión depende del acuerdo negociado y de si la OTA realiza la venta de solo la habitación o la vende en un paquete. Para conseguir la paridad de precios² y no perder su control, el hotel debería fijar unos límites mínimos para que exista una coherencia tarifaria, es decir, debe controlar la cantidad que se añade a las tarifas o Mark-up³ para ajustarlo a la tarifa BAR⁴. Asimismo, el hotelero debería establecer cláusulas de control

² El mantenimiento de tarifas consistentes para el mismo producto en todos los canales de distribución online, Expedia, Orbitz, Booking.com, etc. Independientemente de la comisión que tenga la OTA

³ Dentro de la administración de ingresos en la industria hotelera, Mark-up se usa para referirse al monto en que una OTA aumenta su tarifa de habitación neta, para establecer la tasa de venta.

⁴ Best Available Rate (BAR) se define como la mejor tarifa disponible, es decir el mejor precio de una habitación del hotel para un día determinado.

sobre distribución a terceros (lamentablemente el control del precio se pierde en muchas ocasiones porque no todos los hoteleros ni todas las OTAs cumplen con estos requisitos). Es habitual que se negocien diferentes límites en el Mark -up según sea el tipo de habitación y de acuerdo con el momento de la venta.

La principal característica del modelo Merchant, es que el huésped paga el OTA en el momento de reservar una habitación, y el OTA después paga el hotel cuando ocurre la estancia real.

Las OTAs buscan colaboradores que les aseguren disponibilidad de habitaciones en todo momento, por ello muchos acuerdos entre hoteles y OTAs incluyen las llamadas cláusulas LRA (Last Room Availability o última habitación disponible) en ella se establece que, en el hotel, mientras haya una habitación disponible y dependiendo de la categoría y precio acordado, el hotel deberá facilitar esta habitación a la OTA incluyendo la última habitación disponible de esa categoría. Mediante estas cláusulas, las OTAs evitan que el establecimiento hotelero cierre sus ventas para que de este modo obtengan ventas directas. En el caso de que los establecimientos hoteleros no participasen en los acuerdos establecidos por las OTAs en cuanto al ofrecimiento del inventario o disponibilidad en temporada alta, estas pueden negarse a trabajar con ellos.

La gran ventaja del modelo Merchant para hoteles es que los índices de cancelación tienden a ser más bajos que con otros modelos de OTA. Esto se debe a que algunos viajeros prefieren pagar su viaje en el momento de la reserva para poder planificar o presupuestar de manera más efectiva. Al mismo tiempo, pueden sentir que su reserva es más segura cuando pagan por adelantado, y están menos dispuestos a cancelar.

b) Modelo Retail (al por menor o detallista) Comisionable

El hotel ofrece una tarifa a las OTAs, las cuales usarán como precio de venta al público. La ganancia de la OTA viene determinada por la comisión que le ofrece el hotelero a descontar de esa tarifa, habitualmente es el BAR en cuyo caso ronda el 10%. En este modelo sí que existe un control del precio por parte del hotel, donde el papel de la OTA es el facilitador. El consumidor realiza su reserva en la OTA, pero generalmente paga directamente en el hotel cuando realiza su check-out, posteriormente el hotelero paga el importe de la comisión correspondiente a la OTA. Es un modelo utilizado por numerosas

OTAs y es similar al que usan las agencias de viajes tradicionales. Muchos hoteles situados en áreas poco pobladas o resorts en destinos remotos o emergentes, venden exclusivamente a través de este modelo.

El modelo Merchant es el que obtiene mayor beneficio para las OTAs tanto en términos de margen como por la posibilidad. La mayoría de las OTAs prefieren el modelo Merchant y lo utilizan como modelo primario, pero también ofrecen en sus webs la posibilidad de llevar a cabo el modelo Retail, tanto para aquellos clientes que no quieren prepagar la habitación, como para tener cobertura en mercados donde los hoteles no quieren trabajar con el modelo Merchant. (Estis & Mark V, 2012).

Cabe destacar, que los hoteles que utilizan el modelo Merchant, siempre salen en las webs de OTAs mejor posicionados y más visibles que los que utilizan el modelo Retail.

c) Modelo Opaco

Considerado como una variedad del modelo Merchant. Se denomina opaco porque el consumidor desconoce el nombre del hotel en el que está realizando la reserva. El cliente solo ve la categoría del producto (destino, clasificación por estrellas del hotel) y el precio, pero no la marca. Después de pagar, el sitio web revelará el nombre del hotel. Por lo general, no acepta reembolsos, cambios o cancelaciones. Su principal uso es para vender aquellas habitaciones de hotel que no se encuentran vendidas. La estrategia de precios ayuda a los hoteles a vender habitaciones vacías sin dañar la propia integridad de su marca (su imagen) y el posicionamiento de precios, permitiendo que el hotel llegue a un público conocedor de los precios, además de su público objetivo habitual. La ventaja es la ganancia garantizada que tiene el hotel, porque como ya hemos comentado antes la reserva no se puede modificar o cancelar después de la compra y según comenta Landman (2018) esta opción le da al hotel la capacidad de orientar un segmento a un precio más bajo sin poner en peligro la estructura de precios estándar y descargar el inventario en dificultades.

Al igual que en el modelo Merchant, el hotel ofrece a la OTA una tarifa neta y la OTA decide el precio final que ofrece en su web. En este caso el margen de la OTA es mayor, entre un 35% y un 50% sobre la tarifa neta. (Barrio, 2016).

1.2. Coste y comisiones de las OTAs

La comisión media impuesta por las OTAs actualmente se encuentra en torno a un 15% por lo que los porcentajes que pagan los hoteles son entre un 5 y 25% de comisión sobre tarifa. Orbitz es el que tiene la comisión más alta con un 33% mientras que los más bajos rondan un 4%. Actualmente las OTAs más importantes son Booking y Expedia y sus comisiones oscilan entre el 16,5% y el 34,2%. En España, los costes de intermediación en el 2015 se situaron entre el 10% y 20%, experimentando una pequeña reducción en relación a los del año anterior, que oscilaban hasta el 25%. No obstante, y a pesar de estos datos, muchos hoteleros, especialmente los más pequeños, que son precisamente los que pagan las comisiones más altas, consideran a los intermediarios online como un mal necesario y directo (Delgado, 2015).

Existen 2 argumentos para explicar este alto nivel de comisiones por parte de las OTAs:

- ❖ El impacto de las altas comisiones que aplican las grandes webs como Expedia u Orbitz que son las que más reservas realizan y, por tanto, la media sube a causa de esto.
- ❖ Por la disposición del pago de los hoteles independientes que aceptan comisiones más altas debido a su limitado poder de negociación y capacidad para hacerse visibles de forma independiente.

Según Starkov (2010) una de las formas de combatir las elevadas comisiones es estableciendo un modelo de comisión a escala o rangos según el volumen de negocio que proporciona la OTA de manera que:

- Para ingresos entre 500 y 125.000 dólares establecer una comisión del 10%, para ingresos entre 125.000 y 250.000 una comisión del 11% y así sucesivamente a medida que aumentan los ingresos.

1.3. Inversiones en campañas de marketing de las OTAs

En 2018, la suma de los presupuestos de estas 2 grandes compañías (Booking y Expedia) en cuanto a marketing batió su récord histórico para garantizarse un dominio absoluto en la adquisición de clientes en internet y restar importancia a los canales propios de los hoteles.

Entre ambas compañías gastaron 9366 millones de euros, en lo que ellos llaman “publicidad de rendimiento y publicidad de marca” en el caso de Booking Holdings y “venta marketing” en el caso de Expedia Group.

- Expedia Group, el paraguas de la marca Expedia, Hotels.com y otros, represento la cantidad más alta, con 5000 millones de euros.
- Booking Holdings, propietario de Booking.com, OpenTable y Kayak, gastó en publicidad unos 4366 millones de euros.

Esto supone el aumento de un 8% en las actividades de marketing de ambas organizaciones con respecto a 2017, cuando en conjunto gastaron aproximadamente unos 8500 millones de euros. Booking Holdings está claramente tratando de impulsar sus esfuerzos de marketing de marca e impulsar su propia venta directa, ya que, el objetivo principal es que se conviertan en una plataforma indispensable para los hoteles y que estos no tengan más remedio que precisar de esta plataforma para asegurar su mayor volumen de venta.

Por su parte, el presidente y CEO de Expedia Group, May (2019) habló recientemente sobre un cambio en su enfoque de las actividades de marketing. “Se está introduciendo una racionalización del marketing en todo el negocio. Lo que hemos hecho es esencialmente ser capaces de ser mucho más sofisticados en nuestra capacidad de entender qué tipo de marketing es realmente incremental en comparación con el simple paso de reservas de un canal a otro”.

1.4. La imagen que transmite la OTA a los consumidores

Los resultados recogidos del VI Barómetro Kayak de viajes online (2014) sobre los hábitos de búsqueda llevados a cabo por los viajeros muestran que el 57% de ellos realizan las reservas hoteleras mediante las OTAs, mientras que solo un 15% lo hace por medio de las webs propias de los hoteles. Por parte del consumidor, las ventajas de comprar a través de una OTA son evidentes ya que ofrecen una gran variedad de marcas, así como una amplia experiencia en el sector.

De este modo, han logrado crear una imagen de marca adecuada para las reservas online de productos turísticos y, para ello, invierten abundantes cantidades de dinero en publicidad, hecho que ha logrado convencer a una gran parte de los consumidores de que los mejores precios se pueden obtener en sus páginas web. Pero no solo eso, sino que también tratan de mejorar la calidad de la marca mediante las gestiones realizadas sobre solución de problemas, reconocimiento de clientes frecuentes y un trato casi personalizado para lograr una relación más estrecha con ellos, desviándolos de productos competidores mediante estrategias de marketing y técnicas de merchandising ⁵. El inmenso gasto llevado a cabo por las principales OTAs en Google, afecta también a los hoteleros porque encarece el coste de la palabra clave o Keywords ⁶ asociados al producto, dificultando de este modo el llevar a cabo campañas SEM⁷ a favor del canal directo.

Debido a las comisiones de las OTAs sobre los hoteleros, estas financian gran parte de sus campañas de marketing, ya que las reservas de un hotel constituyen un 30% del volumen de reservas de una OTA, pero generan más del 60% de los ingresos frente a los billetes de avión y alquiler de coches que comprenden el 51% del volumen de la reserva, pero solo generan un 12% de los ingresos.

Sus mega campañas de marketing obligan a los hoteles a cooperar con ellas si quieren tener visibilidad, convenciéndoles que, de este modo, podrán llegar a consumidores que de otra forma no podrían llegar, aunque, lo cierto es, que muchos de estos clientes siguen reservando en la página web del propio hotel.

2. Imagen de los establecimientos

Independientemente de la estrategia relacionada con las OTAs, los hoteles necesitan seguir invirtiendo en tecnología y publicidad, mejorando de este modo sus páginas web ya que es la forma más rentable de obtener reservas directas sin tener que pagar una

⁵ Técnica comercial para establecer correcciones o nuevos desarrollos a un producto, una vez que se encuentra en el mercado, o bien, un conjunto de técnicas que contribuyen a potenciar las ventas y la rentabilidad de los comercios, especialmente de los que funcionan en la modalidad de libre servicio.

⁶ Término o conjunto de términos que utilizan los usuarios cuando buscan en los buscadores

⁷ Estrategia publicitaria en la que se realiza una inversión determinada para mostrar anuncios en la red en función de las búsquedas que realizan los usuarios.

comisión a la OTA y menos será la dependencia que tendrá que mantener el hotel con dicha OTA.

A continuación, algunas de las actuaciones llevadas a cabo por los hoteles en sus páginas webs para conseguir el mayor número de clientes posible:

- Descuentos exclusivos por la reserva directa con el hotel.
- Detalles de bienvenida.
- Servicios de transporte: aeropuerto, puerto, etc.
- Políticas de garantía y cancelación razonables.
- Desayunos o comidas gratis.
- Uso gratuito de las instalaciones del hotel: spa, gimnasio, conectividad, wifi.
- Para clientes habituales, disponer de tarifas especiales por las reservas directas.

Estas bonificaciones o programas de incentivo, deberán estar bien visibles en la página web del hotel para que los clientes sean conscientes de los beneficios y garantías que tiene realizar la reserva directamente por la web. Estos métodos de incentivos, además de estar bien visibles en la página web, deben de resultar un proceso ágil y sencillo, ya que, si al cliente le parece complicado, preferirá pagar a cualquier intermediario para ahorrarse la molestia de llevar a cabo la reserva. Una forma de llevar a cabo estas promociones es mediante campañas de marketing de apoyo (email, web móvil y redes sociales) y nunca se deberá olvidar que el marketing digital no es un gasto, sino una inversión con un retorno inmediato alto.

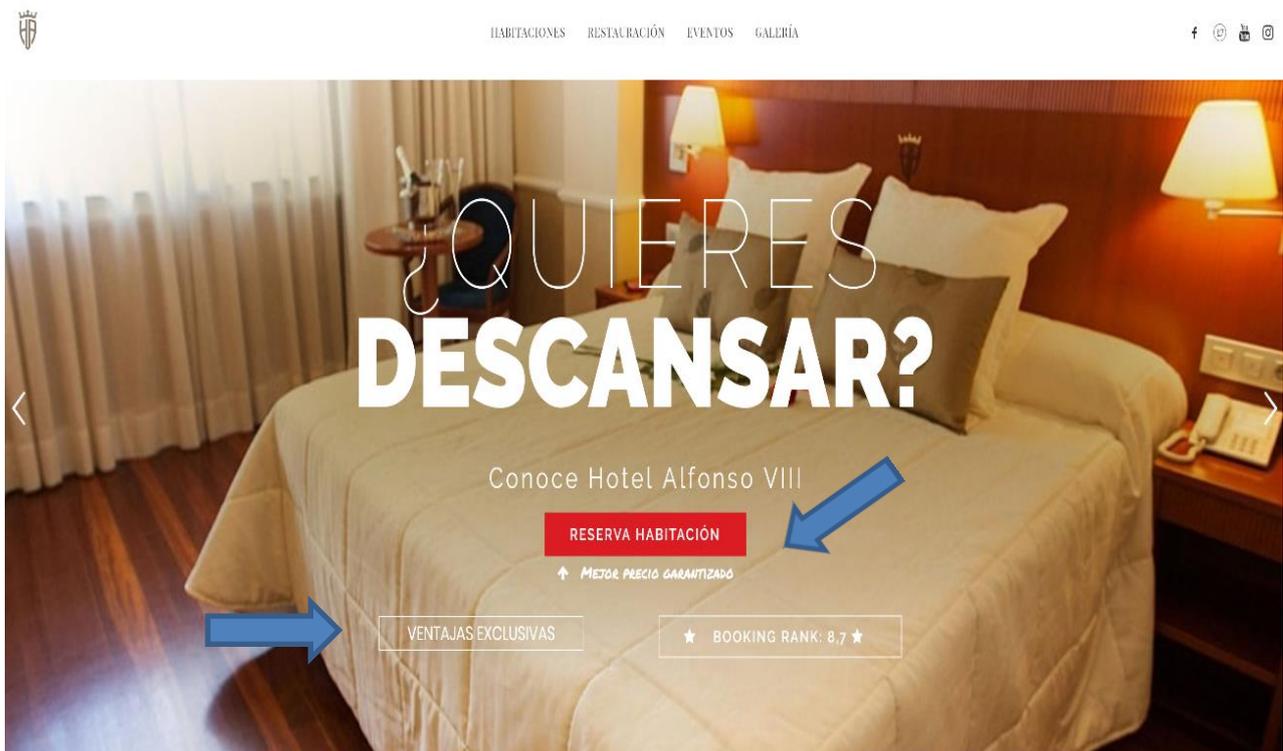
Finalmente, según O'Connor (2016) es necesario que el sector hotelero siga desarrollando su tecnología para hacer frente a la presión de las OTAs. Para ello, es necesaria la diferenciación mediante la aportación de los conocimientos necesarios al cliente, ya que es imposible lograr el éxito a largo plazo utilizando soluciones obsoletas en los conflictos actuales.

2.2. La web y su forma de atraer al cliente

A continuación, observaremos como están dispuestas estas ventajas e incentivos para llevar a cabo la reserva directamente con el hotel. Para ello me he servido de 3 capturas de pantalla proporcionadas por el Hotel Alfonso VIII, situado en el corazón de Soria y

que, a día de hoy, está trabajando para llevar a cabo estrategias de marketing contra las OTAs, fortaleciendo y renovando su propia página web y haciéndola conocer lo máximo posible entre nuevos y habituales clientes.

Imagen 1: Portal principal web Hotel Alfonso VIII



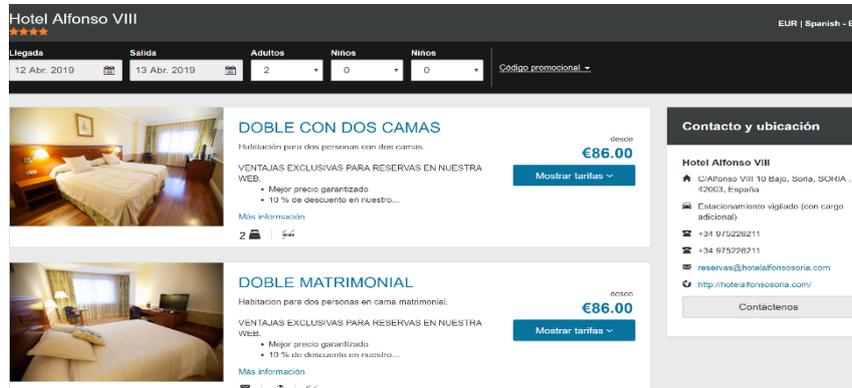
Fuente: Hotel Alfonso VIII: <http://hotelalfonsosoria.es/>

Podemos observar como en la portada principal de la página web están visibles dos anuncios (señalados por las flechas azules) los cuales nos muestran la siguiente información:

- Por un lado, un recuadro en color rojo nos muestra cómo llevar a cabo la reserva directamente en el hotel, en el que se especifica una bonificación adicional por llevar a cabo dicha acción con la frase “Mejor precio garantizado”. Además, en la parte inferior también nos muestra la nota media que obtiene el hotel en Booking, una de las OTAs más importantes a nivel Mundial y supone para el cliente una primera impresión positiva del establecimiento.

- Una vez seleccionado, el cliente será redirigido al portal de reservas directas del hotel en el que se le mostraran los precios, así como el tipo de habitación.

Imagen 2: portal de reservas



Fuente: Hotel Alfonso VIII: <http://hotelalfonsosoria.es/>

- Volviendo a la página principal de la web del hotel, nos situamos en la segunda flecha, la cual nos señala un pequeño enlace con la frase “Ventajas exclusivas” si seleccionamos dicho enlace, este nos mostrará una nueva ventana en el que, a modo de panfleto, se detallan los incentivos por llevar a cabo la reserva con el hotel.

Imagen 3: ventajas exclusivas



Fuente: Hotel Alfonso VIII: <http://hotelalfonsosoria.es/>

Como hemos podido observar, la información que presenta el hotel una vez abrimos su página web, se encuentra casi de forma inmediata para que el cliente sea consciente de las bonificaciones a las que puede tener acceso. Además, dicha información se muestra de forma atractiva, vistosa y sin dificultades para que en el momento de reservar el cliente tenga que abrir el menor número de ventanas y clics posible, y así conseguir un proceso fácil y fluido al igual que hacen las OTAs con sus páginas web.

2.3. ¿Qué es lo que realmente deja de ganar un hotel a causa de las comisiones de las OTAs?

Para exponer dicha información, nos hemos servido de los datos proporcionados por el Hotel Alfonso VIII, dicho hotel nos ha permitido acceder a sus estadísticas de ventas de habitaciones y las comisiones que le establecen las OTAs. A continuación, en la siguiente tabla pueden verse los datos de ventas en el año 2018:

Tabla 1

OTAs	Habitaciones vendidas
Booking	4.941
Expedia	390
Keytel	1.624
TOTAL	6.955

Elaboración propia fuente: Hotel Alfonso VIII

Según los datos proporcionados por Hotel Alfonso VIII el total de habitaciones vendidas en 2018 fue de **20.141**, por lo que **6.955 fueron** vendidas por las OTAs y esto supone una gran cantidad de habitaciones y de ingresos para el hotel, pero ¿a qué precio?

Para llevar a cabo este análisis necesitamos obtener los datos de las diferentes comisiones de las OTAs proporcionadas por el Hotel Alfonso VIII (Booking, Expedia, Keytel) y en este caso la media es de un **19%**. A continuación, estas son las cifras en euros obtenidas por la venta de habitaciones del hotel respecto a las OTAs en 2018:

- Booking: 446.596€
 - Expedia: 33.094€
 - Keytel: 137.670€
- 617.360€**

La cifra de **617.360€** son las ganancias para el hotel sin tener en cuenta las comisiones, de modo que, como anteriormente hemos comentado, la comisión media de estas tres OTAs es de un 19% por lo que si aplicamos el porcentaje al resultado total obtendremos lo siguiente:

$$19\% \text{ de } 617.360\text{€} = \mathbf{117.298,4\text{€ de comisiones para las OTAs}}$$

Podemos observar que la cifra obtenida es muy abultada, siendo una gran cantidad de dinero que el hotel deja de percibir a causa de las elevadas comisiones.

BLOQUE II. PLAN DE NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE “ENTREHOTELES”

1. Motivación y descripción de la idea

La finalidad de la empresa EntreHoteles es crear una página web (similar a Booking y Expedia) que englobe a la gran mayoría de los hoteles que no se encuentran en ninguna cadena y que más dificultades tienen para hacerse visibles y obtener clientes por medios propios o por su condición de independientes.

La empresa se centrará principalmente en las siguientes actividades:

- Ofrecer una gran plataforma de reservas directa entre los hoteles independientes, para que, de este modo, puedan ahorrarse las grandes comisiones de las OTAs y concienciar al cliente para que lleve a cabo las reservas tanto por esta web como por la web propia del hotel.
- Establecerse como una comunidad de hoteles en la que todos y cada uno de sus trabajadores pasen a formar parte de ella, figurando en una base de datos, para que de este modo todos los trabajadores de esta comunidad puedan acceder a ventajas exclusivas en los establecimientos hoteleros pertenecientes a EntreHoteles.
- Amplia comunicación entre los trabajadores de todos los hoteles pertenecientes a EntreHoteles ya sea tanto por circunstancias laborales, como por estrategias de marketing y planes de negocio dentro de cada uno de los hoteles, como por ejemplo: la consulta de un programa de gestión que un hotel tiene instalado y otro que se encuentra buscando uno nuevo para su establecimiento, es un ejemplo de la facilidad que habría en cuanto a la comunicación entre ambos hoteles para que de este modo puedan ayudarse mutuamente.
- Poder habilitarnos como un Marketplace ⁸ en el que tengamos una amplia variedad de productos para todos aquellos trabajadores y establecimientos que pertenezcan a EntreHoteles. En un principio, orientado a material y productos de hostelería, pero con la posibilidad de abrirse a cualquier tipo de productos y una amplia negociación con grandes marcas. El objetivo es presentar a sus asociados ventajas en productos y servicios.

⁸ Es una tienda de tiendas. Es decir, un e-Commerce que otorga espacio a otros vendedores para mostrar sus productos, del mismo modo que un centro comercial offline hace con las tiendas físicas.

Cabe destacar que para formar parte de este grupo de hoteles únicamente sería necesaria una aportación mensual a la web, mucho menos que las comisiones exigidas por las OTAs y que serviría en su gran mayoría para el mantenimiento y funcionamiento de la misma. Además, cada uno de los integrantes de los hoteles pertenecientes a EntreHoteles tendrá una tarjeta de identificación en la que se especificará el nombre, empresa a la que pertenece y el puesto de trabajo que ocupa dentro de ella.

1.2. Servicio y producto ofrecido

Como hemos comentado anteriormente las agencias de viajes online son nuestro canal de distribución principal y las que más clientes nos consiguen, pero también nos sacan al menos un 20% del dinero en concepto de comisiones. Las OTAs cobran anualmente 14.000 millones de euros por comisiones, y es dinero que no se invierte en la industria de la hospitalidad y que para hacerle frente a empresas como Expedia o Booking, es necesaria la unión del sector.

Ante la presencia de “jugadores globales” como Expedia o Booking, la solución al problema es incompleta si es nacional. No alcanza con resolver cuestiones localmente, mínimo hay que buscar una solución regional, coincidiendo en la importancia de lograr la unión del sector porque al ser una actividad fragmentada, se complica la representación y pelear por los mismos intereses. (Platzer, 2014)

Por ello EntreHoteles será la encargada de unir a una gran parte de este sector, consiguiendo la agrupación de una cantidad de hoteles que luchen contra las comisiones de las OTAs, ofreciendo un servicio de reservas directo y lo más sencillo posible con el menor número de clics. Además, EntreHoteles tiene como objetivo incentivar y fidelizar a sus trabajadores a través de incentivos en su política social al hacerles gratuitamente socios de EntreHoteles. Inicialmente EntreHoteles se configurará como una empresa a nivel nacional, acaparando el mayor número de hoteles posible.

Para ello dispondrá de su propia página web en la que figuraran todos aquellos hoteles pertenecientes a dicha comunidad. El servicio será llevado a cabo por medio de este sitio web, en el que cada hotel tendrá su propio espacio para el cliente en el que se podrá contactar con él y hacer los comentarios o peticiones que fuesen necesarios, habilitando

incluso una opción de chat directo con el establecimiento. Los servicios se ofrecerán tanto por Packs como por ofertas individuales, es decir, siempre habrá ofertas diferentes teniendo en cuenta la situación del hotel, festividad, tarifas y ocupación.

1.3. Misión y visión de la empresa

- **Misión:** EntreHoteles es la herramienta diseñada para que los hoteles independientes, a través de los beneficios sociales para sus trabajadores y familiares, puedan abrir un nuevo canal de negocio con el que conseguirán un doble objetivo, incentivar y fidelizar a sus trabajadores a través de incentivos en su política social al hacerles gratuitamente socios de EntreHoteles, y generar ventas directas de su inventario de habitaciones sin ningún tipo de comisión.
- **Visión:** Convertirse en la web de reservas directas más importante de España agrupando a un gran número de establecimientos hoteleros, ofreciendo el mejor y más rápido canal de reservas de los hoteles y ser un ejemplo de empresa comprometida con la fidelización y beneficios sociales para sus trabajadores.

2. Análisis del entorno

2.1. Análisis de mercado

Sector de actividad

La empresa EntreHoteles se encuentra enmarcada en el sector de servicios. En este sector económico se engloban todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Dentro del gran conjunto de actividades que forman parte del sector de los servicios, la empresa se encuentra enmarcada en el grupo de actividades de e-commerce⁹. En este grupo de actividades encontramos todos los servicios relacionados con venta online, marketing online, información de productos, suministro de información etc.

Como hemos comentado anteriormente, Booking y Expedia son el duopolio de las reservas de establecimientos online, pero la reserva directa gana peso en el listado de los 15 principales canales de reservas hoteleras por generación de ingresos en 2018.

⁹ Consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet.

Según los datos aportados por SiteMinder, Booking y Expedia siguen ocupando los dos primeros puestos, pero la venta directa se cuela en tercer lugar.

Con tantos canales para elegir, puede resultar difícil para los hoteleros saber con exactitud cuáles llenarán sus habitaciones y cuáles pueden ser más rentables para cada hotel. Una vez más, el duopolio de Booking.com y Expedia se sitúa abriendo la clasificación. Además, estas dos OTAs se sitúan siempre entre los tres primeros canales de reservas en el negocio hotelero en todos los mercados mundiales. Sin duda, lo más destacado es la entrada de la reserva a través de la web del hotel al tercer lugar. Además, las webs de los hoteles figuran entre los 10 principales canales de mayor rendimiento en todos los mercados globales este año, lo que demuestra el valor y el crecimiento que representan las reservas directas online. (Redacción TH, 2018).

Listado del top 10 de canales reservas en España según SiteMinder:

- 1. Booking.com**
- 2. Expedia**
- 3. Páginas web de hoteles**
- 4. Hotelbeds**
- 5. GTA**
- 6. Keytel Hotels**
- 7. Hotusa**
- 8. NT Incoming**
- 9. Agoda**
- 10. HRS-Hotel reservation Service**

Fuente: <https://www.siteminder.com/es/noticias/15-principales-canales-reserva-hoteles>

Este listado muestra el panorama y cómo se diversifica entre los canales B2B¹⁰, los clientes particulares, las agencias de viajes online y las webs de los hoteles incluso los mayoristas y los sistemas globales de distribución. Además, estos canales contribuyen con sus ingresos con más del 87% de los ingresos totales generados por los clientes hoteleros en España a través del Channel manager¹¹ de cada hotel en 2018.

¹⁰ Negocio a negocio (del inglés business-to-business o B2B) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre un fabricante y el distribuidor de un producto, o entre un distribuidor y un comercio minorista

¹¹ Herramienta informática que te permite realizar toda tu oferta turística desde un mismo punto, es decir, que desde un único lugar el empresario gestionara todos sus canales de distribución, así como su pagina web y su motor de reservas

Mirando al futuro, en 2022 se especula que el valor de las reservas online alcanzara los 9.000 millones de euros y las reservas directas a través de las páginas web de los hoteles representaran un 53%. Esta es una gran noticia para los hoteles independientes ya que es una oportunidad de desligarse en gran parte de las OTAs y es una de las razones por las que creo que EntreHoteles tiene un futuro en el mercado.

2.2. Mercado elegido

El mercado que he elegido para llevar a cabo el proyecto es el del web de reservas de alojamiento online. El motivo de escoger este campo de actuación, radica en que en tal mercado no exista una web de reservas en las que no haya comisiones abusivas para los hoteles, un servicio de reservas directa para los mismos y un sistema de comunicación entre los hoteles y sus empleados, además de la posibilidad de visitar los hoteles pertenecientes a esta empresa con unos descuentos exclusivos.

Así mismo, es un sector masificado en el que hay una abundante competencia de diferentes webs de reservas, pero con la peculiaridad de que no existe una web con las características que yo propongo, por lo que sería posible penetrar en dicho mercado e incluso ser referentes en el mismo al igual que otras grandes firmas como Booking o Expedia. A continuación, un gráfico con la evolución del porcentaje de compradores que eligió una web de reservas online desde el 2013:

Gráfico 1: evolución de los clientes que utilizaron una web de reservas online



Fuente: elaboración propia a partir de

<https://es.statista.com/estadisticas/638635/evolucion-del-porcentaje-de-compradores-de-servicios-turisticos-que-eligieron-agencias-de-viajes-online-espana/>

2.3. Los clientes potenciales de EntreHoteles

Los clientes potenciales que tendrá nuestra web serán los siguientes:

- Por un lado, los hoteleros representantes de los hoteles de menor tamaño, o bien independientes de cualquier tipo de cadena, para intentar ahorrarse las comisiones de las OTAs más importantes y poder llevar a cabo estrategias de marketing propias apoyadas por EntreHoteles para maximizar la venta directa al consumidor.

- Los propios trabajadores de los hoteles pertenecientes a la web, ya que, gracias a dicha pertenencia, pueden llevar a cabo reservas por medio de EntreHoteles en cualquier establecimiento del territorio nacional (siempre y cuando el hotel pertenezca a dicha web) y además poder conseguir ventajas y descuentos exclusivos en el establecimiento elegido. De este modo, se pretende que los trabajadores de los hoteles opten siempre por los servicios de nuestra web.

- Los clientes externos que no pertenezcan a ninguno de los 2 grupos nombrados anteriormente, podrán usar dicha web como una opción alternativa a las diferentes webs de reservas online como pueden ser Booking o Expedia y de este modo, abriremos a un mercado más amplio y con mayor posibilidad de acaparar más clientes, pero priorizando a los trabajadores de nuestro sector.

2.4. Análisis de la competencia

Mencionar que no existe ninguna empresa a nivel nacional que sea exactamente igual que la nuestra y ofrezca los servicios de EntreHoteles y su forma de realizarlos, sino que existen alternativas que nosotros consideramos como principales competidores que pueden satisfacer determinados servicios que nosotros también prestamos, y, es por ello, que las consideramos como potenciales competidores:

- Las OTAs: Según un estudio proporcionado por la revista Hosteltur, revela que las agencias de viaje online (OTA) en el mercado español que más facturaron en 2015 fueron:
 - Edreams ODIGEO con una facturación de 4.550 millones de euros.
 - Bravofly-Rumbo con una facturación de 2.355 millones de euros.
 - Booking.com con una facturación de 2.135 millones de euros.

- Logitravel con una facturación de 572 millones de euros.
- Travelgenio con una facturación de 449 millones de euros.
- Atrapalo con una facturación de 330 millones de euros.

Son las OTAs que según el estudio realizado en 2015, más facturación generaron en el mercado español y que sin ninguna duda, suponen una competencia directa con nosotros ya que a nivel de servicios son nuestros principales competidores.

- Grandes agencias de viajes: Estas agencias además de la venta directa en establecimientos hoteleros, también llevan a cabo la planificación de viajes, billetes de avión, de tren , organización de visitas guiadas, es decir, su principal función no es la de dedicarse a la venta de habitaciones de hoteles sino que lleva a cabo un mayor número de servicios pero, no por eso, no tenemos que tenerlas en cuenta sino al contrario ya que una cuota de mercado también se la llevan este tipo de agencias y hay que tenerlas muy presentes. Al igual que hemos visto en el apartado anterior, un estudio de Hosteltur revela la facturación de este tipo de agencias en España en 2015:
 - Viajes El Corte Ingles con una facturación de 2.460 millones de euros.
 - Viajes Halcón-Ecuador con una facturación de 1.148 millones de euros.
 - Barceló viajes con una facturación de 810 millones de euros.
 - Carlson Walgonit Travel con una facturación de 480 millones de euros.
 - Nautalia con una facturación de 279 millones de euros.
- Las webs propias de los hoteles: A pesar de que nuestra intención como empresa es englobar a todas las webs posibles de los hoteles en un mismo portal, no dejan de ser una competencia directa para nosotros. Recordemos que ocupaban el tercer lugar de los medios más utilizados por los clientes en cuanto a llevar a cabo las reservas de habitaciones únicamente superado por Expedia y Booking¹², por lo que es un factor a tener en cuenta ya que, cuantos más hoteles y webs consigamos englobar, menor competencia nos supondrá y mayor número de reservas directas obtendremos, tanto nosotros como los propios establecimientos por medio de nuestra web.

¹² Como podemos observar en la página 19 del presente trabajo

3. Análisis DAFO

Como consecuencia de los estudios realizados se pueden identificar el siguiente conjunto de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Fortalezas
Los puntos fuertes internos de la empresa que puedan favorecer el logro de los objetivos del negocio serán:
<ul style="list-style-type: none">▪ El equipo promotor del desarrollo de la empresa tiene un importante conocimiento del sector y de su funcionamiento interno, debido a su presencia en un hotel, lo que supone una gran iniciativa y motivación para llevar a cabo esta nueva empresa.
<ul style="list-style-type: none">▪ La empresa será pionera en ofrecer de forma conjunta las reservas directas sin comisiones, comunicación entre los hoteles o trabajadores y uno de los servicios web más sencillos y atractivos del sector.
<ul style="list-style-type: none">▪ Baja estructura de costes fijos al no presentar un establecimiento físico y baja inversión inicial debido a que la gestión de la web puede hacerse desde un domicilio particular. Este aspecto hace de la empresa un atractivo novedoso y con moderado coste para formar parte de ella ya que solo necesita de las aportaciones mensuales de cada uno de los establecimientos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Servicio web totalmente adaptado al perfil de los clientes y de posibles nuevos clientes con el que se posibilita el conocimiento de las necesidades de cada uno de los establecimientos y, de este modo, ofrecer la mejor información y servicios posibles.
<ul style="list-style-type: none">▪ Capacidad de expansión y adaptación a nuevos mercados. En un primer planteamiento, se ofrecerá nuestro soporte web únicamente en territorio nacional, pero, en el futuro, puede llegar a abordar nuevos mercados en distintos países.
<ul style="list-style-type: none">▪ Personal especializado y capacitado para llevar a cabo servicios de marketing, de gestión informática y gestión empresarial además de, cómo ya he comentado antes, de que tiene un gran conocimiento del sector.
<ul style="list-style-type: none">▪ Un precio de coste para los pertenecientes a EntreHoteles más bajo en comparación con las comisiones que tienen que pagar por habitación y posicionamiento en las principales agencias de reservas online en España.

Debilidades:

Las características internas que podrían suponer un obstáculo para el logro de los objetivos del negocio serían las siguientes:

- Empresa novedosa en el mercado, por tanto, los clientes desconocen la existencia de la misma por lo que seremos nosotros los que tengamos que llegar a los clientes personalmente con una gran inversión de tiempo.
- Muy poca experiencia en el sector de las OTAs como empresa (no como establecimiento). Este hecho implica la necesidad de configurar la correcta forma de actuación, a medida que se experimenten variaciones en las webs de la competencia.
- Escasez de recursos en una etapa inicial, precisando de la utilización de rendimientos propios para seguir creciendo y mejorando. Esto nos conduce a una elevada dependencia de los clientes.
- Bajo poder de negociación inicial con proveedores, en caso de habilitarnos como un Marketplace

Oportunidades:

Las situaciones externas de la empresa que pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos del negocio podrían ser:

- Se trata de un sector en crecimiento, en el que surgen con el tiempo nuevas empresas de reservas online, debido a que actualmente la gente prefiere llevar a cabo sus reservas mediante las paginas web.
- Además del soporte web, EntreHoteles ofrecerá un soporte para móviles fácil e innovador para que todas aquellas personas que usen su móvil como principal medio de reservas de hoteles puedan tener acceso a nuestra empresa sin problemas.
- Importante aumento del flujo turístico en nuestro país en los últimos años, lo que aumentará las vacaciones y las estancias en diferentes hoteles.
- Disminución del paro y aumento de los contratos de trabajadores en hostelería, por lo que habrá un mayor número de trabajadores incorporados a nuestra base de datos.

Amenazas:

Las situaciones del entorno de la empresa, que podrían afectar negativamente a las posibilidades de consolidación del negocio, serían:

- Imitación por parte de la competencia de la actividad desarrollada, o bien el surgimiento de empresas muy similares o con condiciones parecidas a EntreHoteles.
- Retroceso de la economía con el que se contraiga el consumo en el sector turístico
- Modificación de la tendencia a optar por sólo las reservas telefónicas o por otros medios distintos a los que ofrecemos, debido a la falta de confianza que depositen los clientes en las páginas webs por su complejidad a la hora de realizar cancelaciones, reembolsos, observaciones y modificaciones.

4. Objetivos de mercado

Al tratarse de una nueva empresa nuestros principales objetivos son:

- Aumentar el conocimiento como empresa y a su vez, del mercado del que formamos parte
- Crear nuevos clientes potenciales además de fidelizar a los que ya obtengamos
- Cumplir con las previsiones de ingresos que establezcamos en base a las cuotas aportadas por los hoteles pertenecientes.

Una vez establecidos estos objetivos, a los que podríamos llamar primarios, deberemos, como empresa, cumplir una serie de objetivos respecto a nuestros clientes que se basarán en los siguientes:

- Establecer la web de Entrehoteles como un lugar de promoción.
- Asesorar al cliente sobre el funcionamiento de nuestra web y las ventajas que le aportaran de cara al futuro
- Impulsar las reservas online de los hoteles
- Destacar sobre el resto de empresas mediante: una imagen positiva y cercana, ofrecer soporte y atención al cliente, establecer y fortalecer relaciones con clientes, y si hiciera falta con la competencia, gestionar críticas y problemas, difundir información relevante y mejorar el posicionamiento en Google para ser los primeros en ser visualizados.

5. Organización y recursos humanos

Trámites de constitución

Vamos a formar una sociedad mercantil. Nos acogeremos a la forma jurídica de la Sociedad Limitada, una SL en la que hace falta el desembolso de un capital social mínimo de 3.000 euros a la formación de la empresa. Los socios únicamente aportarán varios equipos informáticos para llevar a cabo la estructura de la página web.

Además, debemos darnos de alta en el régimen especial de autónomos de la seguridad social, ya que somos socios familiares que realizamos labores de dirección y gerencia con más del 25% del capital social. También debemos registrar el nombre de la empresa en el registro mercantil y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento que acredita que el nombre elegido para la sociedad o empresa no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente.

La empresa “EntreHoteles” se encuentra desarrollada por 3 promotores (33,33% para cada uno) en el que serán divididas las diferentes tareas en cuanto a gestión, organización, marketing, soporte web, publicidad, contabilidad, comunicación etc. Este conjunto de habilidades, precisa de la plena dedicación por parte de los promotores en los inicios de la empresa, con la posibilidad de contratar personal a medida que los recursos y obligaciones se incrementen y, siempre y cuando, la empresa vaya cumpliendo los objetivos que se hayan establecido.

Por el momento, no se fijará una retribución fija ante el desconocimiento del volumen de ingresos y de gastos que puedan experimentarse, evitando de esta forma obligaciones que impliquen el desequilibrio económico de la sociedad. Como hemos comentado anteriormente, sólo en el caso del cumplimiento de los objetivos y a medida que aumente el volumen de la empresa, se llevará a cabo la contratación de más personal para dividir de forma más equilibrada, las diferentes actividades.

6. Plan económico

6.1. Previsión de costes iniciales de la actividad

Para poder llevar a cabo la apertura de la empresa, he realizado una previsión sobre los costes que tendremos que asumir para lograr dicha apertura, los costes son los siguientes:

- Costes de constitución: Como hemos comentado anteriormente y debido al capital mínimo que hay que desembolsar en una sociedad limitada, en este caso serán de 3.000€.
- Costes derivados de poner en funcionamiento la web de “EntreHoteles” entre los que se incluyen los siguientes apartados:
 - Dominio web (.es /.com)
 - Hosting ¹³
 - Diseño web y diseño gráfico
 - SEO y marketing
 - Métodos de pago
 - Certificado SLL ¹⁴

Para hacer una aproximación en cuanto al coste en este apartado, se ha llevado a cabo una investigación del coste de creación de una web e-commerce, y se ha establecido una cantidad en torno a 3.000€.

- Material informático: Al no disponer por el momento de sede física, únicamente se precisará de varios equipos informáticos para el control y gestión de la web y, que, por el momento, no será necesaria la utilización de una línea de móvil de empresa. Por tanto, la estimación será de unos 1.000€ de equipos informáticos
- Registro de la marca: Desembolso necesario para poder registrar la marca de la empresa para su uso público. Se establece una previsión de 150€ para poder realizar este trámite.
- Otros gastos: Posibles gastos en cuanto al registro del nombre y notaría. Se establece una previsión de 130€ en esta partida, ante posibles variaciones de las tarifas.

¹³ El hosting o alojamiento web es el espacio donde se aloja un sitio web para que cualquiera pueda verlo en Internet.

¹⁴ Un certificado SSL sirve para brindar seguridad al visitante de su página web, una manera de decirles a sus clientes que el sitio es auténtico, real y confiable para ingresar datos personales

A continuación, podemos ver el conjunto de gastos iniciales de forma sintetizada:

Tabla 2

	Importe
Costes de constitución	3.000€
Costes derivados de la web	3.000€
Material informático	1.000€
Registro de la marca	150€
Otros gastos	130€
TOTAL	7.280€

Elaboración propia

6.2. Previsión de costes mensuales y anuales

Para llevar a cabo un análisis más profundo, he llevado a cabo una previsión sobre los costes mensuales de “EntreHoteles”, estos se sintetizan en:

- Alojamiento web o hosting: El precio más básico de uno de los proveedores de mejor calidad como “Siteground”, entorno a los 120€ anuales (IVA incluido). Incluye copias de seguridad de la web y un servicio técnico.
- Dominio web: la estimación es de unos 15€ anuales.
- Mantenimiento de la web: Este coste vendrá de nuestro gestor de contenidos contratado (“WordPress” cuyo coste viene con el paquete de creación de la web) en cuyo caso su tarifa normal de mantenimiento web son de 30€ al mes.
- 100€ mensuales por desplazamiento y contacto con hoteles de otras localidades.
- Costes derivados de la pasarela de pago y TPV virtual en torno a los 5€ al mes.

A continuación, pueden verse los gastos mensuales y anuales de forma esquematizada:

Tabla 3

	Importe/mes
Alojamiento web o hosting	10€
Dominio web	1.25€
Mantenimiento de la web	30€
Gastos por desplazamiento y comunicación	100€
Pasarela de pago y TPV virtual	5€
TOTAL MENSUAL	146.25€
TOTAL ANUAL	1.755€

Elaboración propia

7. Precios y Tarifas

Como hemos visto anteriormente, el principal medio de obtención de beneficios para una OTA es mediante las comisiones que establecen a los hoteles, lo que les proporciona una gran cantidad de ganancias como hemos visto en el caso del Hotel Alfonso VIII en el apartado 1.5 del primer bloque. Por ello, EntreHoteles no se distanciará mucho de este método de pago que las grandes OTAs imponen a los establecimientos, pero si tiene una serie de peculiaridades que la harán más atractiva y menos agresiva para dichos establecimientos.

Por ello hemos elaborado el siguiente sistema de obtención de beneficios para los establecimientos que formen parte de nuestra web:

- Por un lado, habrá una cuota mensual establecida en la cantidad de **100€** que cada hotel deberá abonar para el mantenimiento y sostenimiento de la web. Considero que es una cantidad más que aceptable y para nada elevada para lo que le supone a un hotel.
- Como en la mayoría de las OTAs y en sus páginas web, existe la posibilidad de pagar una cantidad adicional al mes por tener más visibilidad en la localidad en la que se encuentre el establecimiento. Por ello EntreHoteles también ofrecerá la posibilidad de pagar esta cuota al mes, establecida en **40€** para todos aquellos hoteles que deseen tener una mayor visibilidad en nuestra web y obtener la calificación de “premium”.

Por ello, considero que la cifra de **140€** mensuales como máximo para un hotel no es una elevada inversión, ya que, independientemente de las habitaciones que venda, la cifra no va a variar y no tendrá que pagar comisiones por ello. A continuación, por medio del siguiente ejemplo explicare las diferencias en cuanto a tarifas de mi propuesta frente a Booking:

Suponiendo que un hotel ha vendido al mes 400 habitaciones por medio de Booking a un precio medio de 70€ y Booking con una comisión del 18%. La ganancia para el hotel son 22.960€ ya que los 5040€ restantes se los quedará Booking en concepto de comisiones.

Es posible que a medida que crezca la empresa estas tarifas puedan verse sometidas a modificaciones, pero en ningún caso, llegarán a la cifra mensual del ejemplo anterior.

7.1. EntreHoteles como Marketplace

Como hemos comentado anteriormente, al inicio del segundo bloque y siempre y cuando EntreHoteles haya cumplido con las expectativas y objetivos de mercado, podrá establecerse en un futuro como un Marketplace. Esto supone ofrecer dentro de una gran cantidad de trabajadores y empresarios una serie de productos a su disposición tanto para uso personal como laboral. A continuación, explicare el funcionamiento de este sistema:

Supongamos que Entrehoteles a lo largo de 2 años de funcionamiento ha conseguido reunir 800 hoteles con un total de 20.000 trabajadores del sector, esto como Marketplace supone una gran fuerza de negociación con grandes marcas con la que se podrá negociar la venta de productos únicamente para estos trabajadores, por ejemplo:

- Hemos conseguido un acuerdo con Samsung para ofertar 2.000 móviles modelo “Galaxy S10” para los miembros de EntreHoteles.
- La empresa de hostelería “Roalu S.A” ha lanzado una campaña de remodelación de mobiliario para los establecimientos de EntreHoteles.

Estos son algunos de los ejemplos en los que se basaría el Marketplace de EntreHoteles, ahora hablaremos sobre los beneficios que supondría para EntreHoteles el incluir este modelo de negocio.

En cuanto al ejemplo de los 2.000 móviles de Samsung, nosotros habríamos acordado con la empresa que, por cada móvil que se vendiera, obtuviéramos un 2% de comisión por lo que si al final de la campaña se han conseguido vender 1300 móviles a un precio de 600€ nuestras ganancias serían las siguientes:

$1.300 \times 600 = 780.000$ € Samsung

2% de 600 = 12€ de comisión por cada unidad vendida

12€ x 600 móviles vendidos = 7.200€ de beneficios para EntreHoteles

Del mismo modo, este sistema funcionara en cualquier producto ofertado en nuestra web de modo que como Marketplace nos quedemos con una pequeña comisión por venta y a la vez facilitamos a las grandes marcas llegar a una amplia red de trabajadores.

8. Imagen corporativa

Según Boorstin (1975) define la imagen corporativa como “perfil de personalidad, cuidadosamente fabricado, de un individuo, corporación, producto o servicio” que genera “eventos no naturales planificados para obtener una rentabilidad”.

Nombre: El nombre seleccionado para la empresa es “EntreHoteles”. Con esta composición, por un lado, se pretende que el público general identifique uno de los elementos con los que vamos a trabajar, los hoteles. Por otro, también pretendemos con el nombre transmitir una de las características diferenciadoras al identificarnos como una empresa que se sitúa de forma más cercana a los hoteles, es decir, como si estuviéramos entre ellos y de ahí el nombre seleccionado.

Se ha buscado un nombre que defina al máximo lo que es la empresa, con el fin de ser recordado fácilmente por los clientes.

Logotipo: El logotipo seleccionado para la empresa mantiene la misma intención que el nombre. Busca representar sus características básicas con el fin de identificar claramente a qué se dedica. A continuación, la imagen del logotipo:



Elaboración propia

El elemento que más destaca el logotipo son los dos edificios en la posición central. A partir de estos elementos y el nombre, se puede deducir que la empresa realiza una actividad relacionada con los hoteles. En cuanto a la leyenda que nos encontramos en el logotipo, su presencia permite identificar claramente la actividad de la empresa y entender la imagen utilizada como identificación corporativa. Con este recurso queremos generar en la mente del cliente una definición global de lo que es EntreHoteles alcanzando el objetivo de ser identificados.

Otra de las peculiaridades de EntreHoteles, es la existencia de unas tarjetas de identificación personal para todos y cada uno de nuestros miembros. De esta forma, podremos obtener una base de datos de nuestros clientes y a su vez, que estas tarjetas tengan diferentes funcionalidades como, por ejemplo:

- Que sirvan como identificador personal para las visitas o estancias en todos los hoteles pertenecientes a la compañía.
- Medio de obtención de descuentos y tarifas exclusivas por ser miembro de EntreHoteles.
- En cuanto al Marketplace, estas tarjetas servirán como medio de compra por medio de su número identificador y de este modo acceder a una serie de productos exclusivos únicamente disponibles en nuestra web.

En cuanto al diseño de la tarjeta, el formato elegido ha sido el siguiente:



Elaboración propia

En cuanto al diseño de la tarjeta de identificación, he establecido una serie de elementos necesarios y que tenían que estar visibles en la misma, estos elementos son los siguientes:

- Nombre: Nombre y apellidos del titular de la tarjeta
- Cargo: En este apartado se especificará el cargo o trabajo que desempeña el titular de la tarjeta como, por ejemplo: gerente, personal de limpieza, técnico de mantenimiento etc.
- Hotel al que pertenece: En este apartado saldrá el establecimiento del hotel al que pertenece y la localidad del mismo, ejemplo: Hotel Alfonso VIII, Soria
- Correo electrónico: Correo electrónico del titular de la tarjeta en el que podrá recibir ofertas, información, cuestionarios, confirmaciones de reservas etc.
- Número de teléfono: El número de teléfono que figure en la tarjeta para contactar fácilmente con el titular.
- Número de serie: Cada tarjeta de identificación de EntreHoteles tendrá su número de serie situado en la parte superior izquierda de la tarjeta. Este número de serie es único para cada tarjeta y titular con el que podrá acceder a compras y descuentos dentro de nuestra web.

Como medida de seguridad, cualquier transacción dentro de nuestra web necesitará de la confirmación de un código de seguridad enviado al teléfono y correo electrónico del titular. Este código se enviará por cada operación para evitar cualquier tipo de robo o fraude y de este modo asegurar que el uso de la tarjeta esté ligado únicamente a su titular.

9. ¿Qué medio seguirá EntreHoteles para acaparar el mayor número de establecimientos posible?

El método que llevaremos a cabo para acaparar el mayor número de establecimientos posibles, será nuestra presencia directa en los hoteles. Por ello, consideramos que la primera impresión es lo más importante, por lo que nuestro objetivo será visitar personalmente a cada uno de los hoteles y utilizar los argumentos necesarios para tratar de convencer a nuestros nuevos clientes y poder formar una comunidad más numerosa. Los argumentos que utilizaremos para presentar nuestro proyecto serán los siguientes:

¿Qué beneficios aporta a su establecimiento pertenecer a Entrehoteles?

1. **El más importante. Ofrecer a sus empleados la posibilidad de formar parte de un exclusivo Club, que satisfará una necesidad real y tangible, como es la elección de un destino vacacional, al mejor precio posible.**
2. **Abrir un nuevo canal de venta directo, sin ningún tipo de comisión, y pasar a formar parte de una exclusiva selección de hoteles independientes que le permitirá crecer en sus ventas formando parte de un proyecto de futuro que reducirá la influencia de las OTAS en su negocio a corto plazo.**
3. **La pertenencia a nuestra web únicamente necesitara de unos pagos mensuales de 100€ con opción a un plus de 40€ por mayor visibilidad. Una cantidad mucho menor a las comisiones que le imponen las OTAs a su establecimiento.**

Elaboración propia

10. EntreHoteles: Beneficio social como estrategia de negocio

Uno de los aspectos claves en la gestión de RRHH de cualquier empresa, es contar con una política retributiva que mantenga motivados y fidelizados a sus empleados. En la actualidad los gestores de dichas empresas buscan nuevas fórmulas retributivas que no signifiquen un gran incremento en sus partidas de gastos y, con ello, conseguir la máxima felicidad y compromiso en sus trabajadores.

Estas iniciativas buscan satisfacer, mediante servicios adicionales, necesidades reales de sus empleados, que perciban una mejora evidente en sus condiciones laborales y hagan que el concepto que tienen de la empresa sea mucho más positivo, generando y reforzando el sentimiento de fidelidad y motivación hacia la compañía. La implicación por parte de las compañías en políticas de beneficios sociales para el empleado que se traduzcan en una ventaja útil y económica real, es una estrategia eficaz y sencilla que, sin duda, reforzará el **sentimiento de adscripción o pertenencia a la compañía.**

Según Mena (2001) Los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto, se convierten en

líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Pero en cambio, si un trabajador está convencido que la compañía en la que trabaja es buena, se preocupa por él y le da beneficios, este trabajador es una persona que luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo.

Por ello EntreHoteles estará formada por una amplia y exclusiva selección de hoteles independientes con presencia en las principales ciudades y lugares turísticos de relevancia en nuestro país, que ofrece a los empleados de los establecimientos miembros, la posibilidad de disfrutar, en condiciones ventajosas, los servicios ofrecidos por los hoteles adheridos al sistema. Es por ello que consideramos fundamental que los empleados de los establecimientos pertenecientes a EntreHoteles, se sientan motivados y comprometidos con su trabajo para conseguir el mejor clima laboral posible.

BLOQUE III. CONCLUSIÓN

He considerado el proyecto de Entrehoteles como una oportunidad de negocio y una forma de contrarrestar el poder de las OTAs en la actualidad, ya que en parte suponen una forma cómoda para los hoteles de vender rápido, fácil y con visibilidad. Pero esto no supone únicamente un beneficio para los clientes y para los hoteles que consiguen ventas y visibilidad gracias a estas webs, sino que, en base a mi experiencia he aprendido lo que un establecimiento hotelero pierde (económicamente hablando) por culpa de estas webs de reservas (OTAs). Es por ello, que hoy en día la principal lucha de los hoteles independientes es la de apostar por las nuevas tecnologías, las redes sociales y la apertura de nuevos canales de distribución para reducir la dependencia sobre las agencias de reservas online. Es decir, desarrollar lo antes posible sus propios canales de reservas directas, para intentar restar el mayor número de ventas posibles a las OTAs.

Por ello, ha surgido la idea de llevar a cabo el proyecto de EntreHoteles, ya que dejando de lado la consideración puramente económica y financiera, nos encontramos con un proyecto capaz de romper unas barreras. Unas barreras que afectarán a multitud de hoteles y a sus trabajadores en España, permitiendo al fin dejar de lado las abusivas comisiones de las OTAs y mirar conjuntamente hacia un futuro en común y beneficioso para todo este sector.

Otro de los objetivos de llevar a cabo este proyecto, es el de restar el poder de negociación de las OTAs frente a los hoteles, ya que si cuentan con un medio alternativo como es nuestra web, ya no estarán dispuestos a aceptar cualquier tipo de oferta proveniente de dichas agencias, por lo que las OTAs tendrán que rebajar en gran parte sus tarifas. Dicha rebaja permitiría a los hoteles obtener más beneficios y sin la necesidad de perder grandes cantidades por las habitaciones vendidas (que es la mayor fuente de ingresos de una OTA).

Uno de los aspectos más importantes en lo referente a EntreHoteles es la importancia que doy a los beneficios sociales como estrategia de negocio, ya que considero fundamental el compromiso de todos los trabajadores de los hoteles, y que gracias a al proyecto de EntreHoteles, estos trabajadores se sentirán motivados y más parte de la empresa que

nunca, dándoles la posibilidad de acceder a ventajas exclusivas por el compromiso y esfuerzo del empresario de pertenecer a nuestra web.

Como he comentado anteriormente, este proyecto surge de la experiencia personal, de los datos recogidos y de la investigación acerca de las OTAs y sus actuaciones. De este modo, se han estudiado las ventajas de este nuevo proyecto, concluyendo que actualmente no existe una web que tenga el mismo funcionamiento, que sea tan atractiva para los hoteles y que a su vez suponga un beneficio para todos los trabajadores que formen parte de ella. Además, dicho proyecto puede optar a convertirse en un Marketplace de referencia en su sector en el que a día de hoy no existiría competencia alguna, dado que las principales agencias de reservas online no ofertan este tipo de negocio en sus webs. En definitiva, todo un conjunto de factores que impulsan que este proyecto sea factible y necesario, siendo las posibilidades de éxito mucho más posibles y reales que las de fracaso.

Por último, quiero comunicar la inminente puesta en marcha de este proyecto, ya que como bien dijo Bezos (2013) uno de los grandes errores que comete la gente es tratar de forzar su interés. Tú no eliges tus pasiones; tus pasiones te eligen a ti y esta es la mía.

BIBLIOGRAFÍA

Barrio, M. D. (2016). El papel de las OTAs en el proceso de distribución de las cadenas hoteleras españolas. Madrid: ESIC business & marketing school.

Bezoz, j. (2013). Shortcut to Prosperity: 10 Entrepreneurial Habits and a Roadmap for an Exceptional Career. Amazon. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/265794>

Boorstin, D. (28 de marzo de 2012). clasesmgs. Obtenido de <http://clasesmgs.blogspot.com/2012/03/concepto-de-imagen-corporativa-segun.html>

Delgado, P. (2015). como calcular el coste de cada canal de ventas. Barcelona: El blog del Mirai para hoteleros.

Estis, C & Mark V, L. (octubre de 2012). Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels. Obtenido de "hsmi foundation": https://clients.theygsgroup.com/hsmi-uploads/DCAbook_Full.pdf

kayak; Segittur. (14 de junio de 2014). segittur: Tendencias sobre hábitos de búsqueda, comparación y reserva de productos y servicios turísticos españoles. Obtenido de: <https://www.segittur.es/opencms/export/sites/segitur/.content/galerias/descargas/documentos/6to-Barometro-KAYAK.pdf>

Landman,P.(2018) Xotels.com obtenido de <https://www.xotels.com/es/glosario/modelo-mercantil>

May, K. (14 de marzo de 2019). Phocuswire. Obtenido de Powered by Phocuswright: <https://www.phocuswire.com/Booking-Holdings-Expedia-Group-marketing-spend-2018>

Mena, E. (22 de octubre de 2001). elempleo.com. Obtenido de <https://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacion-1718>

O'Connor, P. (2008). Capítulo 7: Electronic distribution. Handbook of Hospitality Operations and IT (págs. 140-160). Essec Business School, Francia.

Pintado, P. G. (2010). Agencias de viaje online: situación y perspectivas en el comercio electrónico español. Madrid: Departamento de comunicación audiovisual y publicidad II. Facultad de ciencias de la información. Universidad complutense de Madrid.

Platzer, C. (7 de julio de 2014). Hosteltur latam. Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/139350_hoteleros-ven-comisiones-ota-uno-sus-mayores-problemas.html

Redacción TH. (6 de marzo de 2018). Tecnohotel. Obtenido de <https://www.tecnohotelnews.com/2018/03/reserva-directa-canales-reservas/>

Starkov, M. (26 de octubre de 2010). Hebsdigital. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/nextemarketing/11-hotelsmag-endoftheotamerchantmodel>

TH, R. (13 de junio de 2018). Las OTAs y su relación con los hoteles independientes. Obtenido de Tecnohotel Forum: <https://tecnohotelforum.com/2018/02/15/las-otas-relacion-los-hoteles-independientes/>

