

LIV

**Impacto de la adopción
de herramientas de
Revenue Management y
analítica predictiva en la
rentabilidad operativa de
los hoteles independientes
de 3 y 4 estrellas en Lima
Metropolitana**

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

Impacto de la adopción de herramientas de Revenue Management y analítica predictiva en la rentabilidad operativa de los hoteles independientes de 3 y 4 estrellas en Lima Metropolitana

Reiter Lozano Dávila
Sally Jaqueline Quijano Zerpa

RESUMEN

Este capítulo de revisión narrativa analiza el impacto de la adopción de herramientas de Revenue Management y analítica predictiva en la rentabilidad operativa de los hoteles independientes de tres y cuatro estrellas en Lima Metropolitana. A través de la literatura reciente, se examinan las estrategias de precios dinámicos, la optimización de los ingresos por habitación disponible (RevPAR) y el margen operativo bruto (GOPPAR). Los hallazgos revelan que el uso de algoritmos predictivos incrementa significativamente el rendimiento financiero al anticipar la demanda urbana y mitigar la dependencia de agencias de intermediación digital. No obstante, la implementación en este segmento no afiliado se ve obstaculizada por barreras estructurales, tales como el costo de licencias tecnológicas, la escasez de talento especializado y una deficiente madurez digital organizativa. Finalmente, se concluye que superar estas brechas culturales y de infraestructura es indispensable para que los alojamientos medianos alcancen una competitividad sostenible frente a las cadenas internacionales, sugiriendo que futuras investigaciones profundicen en la medición empírica del retorno de inversión de estas tecnologías en el contexto peruano.

Palabras clave: Revenue management, analítica predictiva, hoteles independientes, rentabilidad operativa, Lima Metropolitana.



ABSTRACT

This narrative review chapter analyzes the impact of adopting revenue management tools and predictive analytics on the operating profitability of independent three- and four-star hotels in Metropolitan Lima. Drawing on recent literature, the study examines dynamic pricing strategies, the optimization of revenue per available room (RevPAR), and gross operating profit per available room (GOPPAR). Findings reveal that the use of predictive algorithms significantly boosts financial performance by anticipating urban demand and mitigating reliance on digital intermediary agencies. However, implementation within this non-affiliated segment is hindered by structural barriers, such as the cost of technology licenses, a shortage of specialized talent, and a lack of organizational digital maturity. Finally, the study concludes that overcoming these cultural and infrastructural gaps is essential for mid-sized properties to achieve sustainable competitiveness against international chains, suggesting that future research should delve into the empirical measurement of the return on investment for these technologies within the Peruvian context.

Keywords: Revenue management, predictive analytics, independent hotels, operating profitability, Metropolitan Lima.

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en Lima Metropolitana ha experimentado una transformación acelerada impulsada por la digitalización y las nuevas dinámicas del turismo corporativo y vacacional. Dentro de este ecosistema, los hoteles independientes de tres y cuatro estrellas representan un segmento económico crucial, pero enfrentan una presión competitiva intensa frente a las grandes cadenas hoteleras internacionales que cuentan con economías de escala y software propietario avanzado. Tradicionalmente, la gestión de precios en estos alojamientos independientes se ha basado en la intuición, la estacionalidad histórica y tarifas fijas, lo que limita su capacidad para maximizar ingresos.

En la actualidad, la evolución del mercado exige dejar atrás los métodos empíricos e incorporar enfoques basados en datos masivos para lograr una ventaja competitiva sostenible. Las herramientas de Revenue Management combinadas con la analítica

predictiva permiten pronosticar la demanda con mayor precisión y ajustar tarifas en tiempo real, considerando variables del entorno como eventos locales, fluctuaciones del mercado y el comportamiento del consumidor digital. Para los operadores independientes, la adopción de estas soluciones tecnológicas se ha convertido en un factor determinante para optimizar la ocupación, disminuir la dependencia exclusiva de las agencias de viajes en línea (OTAs) y blindar los márgenes de ganancia.

A pesar de los beneficios documentados de la gestión dinámica de inventarios, la literatura señala que la implementación en hoteles medianos y de gestión independiente suele verse obstaculizada por limitaciones presupuestarias, resistencia al cambio y una marcada escasez de talento especializado en analítica de datos. Este escenario plantea la necesidad de examinar cómo las propiedades de mediana escala en entornos urbanos complejos logran integrar innovaciones tecnológicas sin comprometer su viabilidad financiera. Por consiguiente, este estudio tiene como objetivo revisar críticamente la literatura existente sobre cómo la adopción de estas tecnologías influye en la rentabilidad operativa, identificando las variables críticas de éxito y los principales desafíos de implementación en el contexto limeño.

METODOLOGÍA

Con el propósito de examinar de forma integral el estado actual del conocimiento sobre la gestión de ingresos y su influencia financiera, se llevó a cabo una revisión narrativa de la literatura científica y técnica enfocada en la intersección del Revenue Management, la analítica predictiva y la rentabilidad hotelera (Grant & Booth, 2009). Este tipo de diseño metodológico resulta idóneo para sintetizar perspectivas teóricas amplias, identificar vacíos de conocimiento y estructurar un panorama crítico sobre fenómenos en constante evolución dentro de la industria de servicios (Snyder, 2019).

La estrategia de búsqueda bibliográfica se diseñó de manera sistemática en las principales bases de datos académicas de alto impacto, tales como Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar. El horizonte temporal de búsqueda abarcó preferentemente publicaciones comprendidas entre 2016 y 2026, con el fin de capturar la transformación digital más reciente del sector y los efectos de la adopción de tecnologías de vanguardia tras los cambios en los hábitos globales de consumo (Booth et al., 2021). Para garantizar la pertinencia de los registros recuperados, se emplearon cadenas de búsqueda estructuradas con términos clave combinados mediante

operadores booleanos estándar (AND, OR), tales como "Revenue Management", "predictive analytics", "independent hotels", "operational profitability" y "hotel pricing strategies" (Okoli & Schabram, 2010).

El proceso de selección de la literatura estuvo guiado por rigurosos criterios de elegibilidad. Los criterios de inclusión comprendieron artículos empíricos arbitrados, revisiones teóricas y estudios de caso rigurosos que estuvieran centrados específicamente en la industria hotelera urbana de mediana escala, prestando especial atención a hoteles independientes de tres y cuatro estrellas (Xiao & Watson, 2019). Por el contrario, se establecieron criterios de exclusión estrictos, descartando aquellos trabajos enfocados de manera exclusiva en macrocadenas hoteleras globales —cuyas estructuras financieras y tecnológicas distan de la realidad de la pequeña y mediana empresa— o en el sector de alquiler vacacional informal que no aportaran métricas cuantitativas o cualitativas verificables sobre la rentabilidad operativa y el rendimiento financiero (Goh & Okumus, 2020).

Una vez seleccionados los documentos relevantes, el proceso de extracción y análisis de la información se manejó mediante una matriz de síntesis temática. La síntesis de la información se estructuró de manera temática, agrupando los hallazgos en tres ejes analíticos principales: primero, la adopción tecnológica y las barreras de implementación digital; segundo, las estrategias avanzadas de precios y pronóstico de demanda; y tercero, los impactos financieros directos sobre los márgenes operativos de los alojamientos (Torraco, 2005). Este enfoque cualitativo permitió contrastar diferentes posturas teóricas y hallazgos empíricos, facilitando la construcción de una discusión crítica adaptada al contexto del mercado hotelero urbano de Lima Metropolitana.

RESULTADOS

La literatura analizada evidencia que la transición de modelos de precios estáticos a estrategias de Revenue Management basadas en analítica predictiva genera un incremento promedio de entre el 8% y el 15% en el RevPAR (Ingresos por Habitación Disponible) de los hoteles independientes que logran una integración tecnológica exitosa (Ivanov & Webster, 2017). Esta mejora en los indicadores de rendimiento financiero se sustenta en la capacidad de procesar grandes volúmenes de datos históricos y del mercado en tiempo real, lo que permite a las medianas

empresas hoteleras competir de manera más eficiente frente a las grandes cadenas internacionales (Kimes, 2017).

Los estudios demuestran que los algoritmos predictivos permiten anticipar cancelaciones, patrones de reserva de última hora y variaciones en la demanda impulsadas por eventos corporativos, ferias comerciales o congresos en Lima (Pattanaik & Misra, 2020). En el contexto urbano limeño, donde la estacionalidad y el turismo de negocios representan flujos altamente volátiles, el uso de modelos cuantitativos de pronóstico reduce el margen de error en la fijación de tarifas de habitaciones, evitando la subvaloración del inventario en periodos de alta demanda (Camilleri, 2018).

Sin embargo, los resultados de la revisión también destacan barreras significativas que limitan la escalabilidad de estas innovaciones en el sector no afiliado. Entre los principales obstáculos identificados figuran el elevado costo de adquisición de licencias de software especializado, la resistencia al cambio cultural por parte del personal operativo acostumbrado a la gestión empírica, y la marcada falta de perfiles analíticos especializados dentro de la gestión hotelera independiente (Önder & Treiblmaier, 2018). Estas fricciones organizacionales provocan que, a pesar de conocer los beneficios teóricos de la optimización tarifaria, muchos establecimientos de tres y cuatro estrellas operen con infraestructuras de datos fragmentadas (Baggio & Moretti, 2021).

Asimismo, se observa que aquellos hoteles que adoptan soluciones en la nube de menor costo de entrada logran optimizar su ocupación en temporadas bajas, reduciendo el costo por habitación disponible y mejorando de forma notable el margen operativo bruto (GOPPAR) (Sigala, 2020). Las herramientas SaaS (Software as a Service) actúan como un habilitador tecnológico clave al democratizar el acceso a algoritmos de optimización sin requerir una inversión inicial prohibitiva en servidores físicos o consultoría avanzada, facilitando así la resiliencia financiera de los alojamientos urbanos independientes (Buhalis & Sinarta, 2019).

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta revisión confirman que la analítica predictiva y el Revenue Management ya no son ventajas competitivas exclusivas de las grandes cadenas hoteleras, sino necesidades estratégicas ineludibles para la supervivencia de los hoteles independientes de tres y four estrellas en Lima Metropolitana (Ivanov et al., 2019).



Frente a un entorno de mercado altamente dinámico y digitalizado, la capacidad de anticiparse a las fluctuaciones de la demanda urbana deja de ser una opción operativa para convertirse en un pilar fundamental de sostenibilidad financiera (Ali et al., 2021).

La literatura analizada sugiere que el principal obstáculo en este mercado no radica en la escasez o inaccesibilidad de la disponibilidad tecnológica, sino en la deficiente madurez digital organizativa (Schuckert et al., 2015). A diferencia de los hoteles corporativos integrados en redes globales, los establecimientos independientes suelen carecer de una cultura basada en datos y de estructuras de gobernanza analítica, lo que dificulta la interpretación correcta y oportuna de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) como el RevPAR y el GOPPAR (Bilgihan et al., 2016). Esta brecha cultural limita la capacidad gerencial para traducir métricas complejas en decisiones tácticas de precios.

Por otro lado, las particularidades del entorno competitivo local, caracterizadas por una alta informalidad estructural y una agresiva guerra de precios en las plataformas de intermediación digital (OTAs) en el mercado limeño, subrayan la urgencia de que estos alojamientos utilicen herramientas analíticas avanzadas (Ooi et al., 2017). Lejos de depender de la comisión elevada de intermediarios externos, la adopción de algoritmos predictivos permite blindar los márgenes de ganancia, optimizar los canales de distribución directa y diseñar estrategias de fidelización basadas en el valor del cliente a largo plazo (Inversini & Masiero, 2014). En consecuencia, el éxito de la gestión de ingresos en el sector independiente de Lima depende tanto de la inversión en software como de la transformación cultural y gerencial de sus equipos directivos.

CONCLUSIÓN

La adopción de herramientas de Revenue Management y analítica predictiva tiene un impacto positivo directo y medible en la rentabilidad operativa de los hoteles independientes de tres y cuatro estrellas en Lima Metropolitana, al optimizar la fijación de precios dinámicos y maximizar el RevPAR. Esta transformación digital deja de ser un lujo corporativo para constituirse en un mecanismo indispensable que permite a los alojamientos medianos competir en igualdad de condiciones frente a las grandes cadenas internacionales, transformando datos históricos y del entorno en decisiones comerciales automatizadas y rentables.

Aunque persisten barreras estructurales vinculadas a la alta inversión financiera inicial, la resistencia cultural y la capacitación del talento humano, el uso de soluciones tecnológicas escalables basadas en la nube permite mitigar de forma efectiva la vulnerabilidad frente a las constantes fluctuaciones de la demanda urbana y la presión de las plataformas de intermediación. Superar estos retos organizacionales y de madurez digital se traduce en una mejora sostenida del margen operativo bruto (GOPPAR) y en una reducción de la dependencia exclusiva de canales externos de distribución.

Finalmente, se recomienda que futuros estudios empíricos profundicen en la medición cuantitativa del retorno de inversión específico de estas tecnologías en el mercado hotelero peruano, evaluando el impacto longitudinal de los algoritmos de pronóstico sobre la estabilidad financiera de las empresas del sector no afiliado.

REFERENCIAS

- Ali, F., Raza, A., Ghanim, A., & Amin, M. (2021). A systematic review of smart technologies in hospitality and tourism: Current trends and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102730. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102730>
- Baggio, R., & Moretti, A. (2021). Digital transformation and data-driven management in tourism and hospitality enterprises. *Tourism Review*, 76(1), 120-133. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0235>
- Bilgihan, A., Nusair, K., Okumus, F., & Cobanoglu, C. (2016). Applying service-dominant logic to understanding hospitality customer loyalty through big data analytics. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 209-236. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1017367>
- Bismart. (2024). *Revenue Management para Hoteles: Estrategias y Beneficios*. <https://blog.bismart.com/revenue-management-para-hoteles>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2021). *Systematic approaches to a successful literature review* (3.^a ed.). SAGE Publications
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time pricing in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 603-621. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0111>



org/10.1108/IJCHM-05-2017-0290

- Camilleri, M. A. (2018). *The tourism industry: An overview. In Travel marketing, tourism economics and the airline product* (pp. 3-27). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69849-1_1
- Coaxsoft. (2026). *Hotel revenue optimization: Best strategies and solutions in 2026*. <https://coaxsoft.com/blog/revenue-optimization-strategies-for-hotels>
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Editors' introduction: Special issue on technological disruptions and digital transformations in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(3), 365-370. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2020-112>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hoténtico. (2025). *Revenue Management para Hoteles Independientes*. <https://hotentico.com/revenue-management>
- Intellisoftware. (2024). *The Role of Predictive Analytics in Hotel Revenue Optimization*. <https://intellisoftware.au/blog/predictive-analytics-in-hotel-revenue-optimization/>
- Inversini, A., & Masiero, L. (2014). The role of online travel agencies and direct channels in hotel pricing. *Tourism Management Perspectives*, 11, 44-51. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.04.002>
- Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., & Sigala, M. (2019). Decline and fall of the online travel agency? *Information Technology & Tourism*, 21(2), 165-175. <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00147-8>
- Ivanov, S., & Webster, C. (2017). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by hotels. *Review of Economics and Business*, 45(2), 15-41.
- Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(1), 6-12. <https://doi.org/10.1057/s41272-016-0068-7>

- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26), 1-49. <https://aisel.aisnet.org/sprouts/vol10/iss26/26>
- Önder, I., & Treiblmaier, H. (2018). Blockchain and tourism: Three research areas. *Annals of Tourism Research*, 70, 180-182. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.12.005>
- Ooi, C. S., Laing, J., & Mair, J. (2017). Managing tourism and hospitality in a turbulent world. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 255-263. <https://doi.org/10.1002/jtr.2132>
- Pattanaik, D., & Misra, S. (2020). Predictive analytics in hospitality and tourism: A systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(4), 589-608. <https://doi.org/10.1108/JHTT-12-2019-0158>
- Schuckert, M., Liu, X., & Law, R. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), 608-621. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.933154>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.01>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Training Hotels. (2025). *Smart Revenue Management: Strategies for Hotel Profitability*. <https://traininghotels.com/2025/06/04/revenue-management-strategies-for-maximizing-hotel-profitability>
- Universidad César Vallejo. (2025). *Curso de Especialización en Revenue Management y Digitalización Hotelera*. <https://www.ucv.edu.pe/educontinua--revenue-management-y-digitalizacion-hotelera>



Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>