

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Estrategias de optimización de ingresos por alojamiento
para el Hotel Horizontes "Los Caneyes"

Autor: Angélica María García Esquivel

Tutores: MSc. Fidel Pineda Bravo

Santa Clara, junio, 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Tourism Department

DIPLOMA THESIS

Lodging Revenue Management strategies for Hotel
Horizontes "Los Caneyes"

Author: Angélica María García Esquivel

Thesis Director: Msc Fidel Pineda Bravo

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 4228150

A Ángela Sofía

A mi familia, por apoyarme en todo

A mi esposo, por no abandonar ni un segundo

A mi tutor, por su ayuda incondicional

A mis profesores, por estos cinco años de enseñanza incomparable

Gracias.

RESUMEN

El Revenue Management es un sistema que permite incrementar precios cuando la demanda supera la oferta, y reducirlos en caso contrario, lo que representa una ventaja para la rentabilidad del hotel y la gestión de sus capacidades habitacionales. En el Hotel Horizontes "Los Caneyes", de acuerdo a sus características, se aplicó la metodología de "Los Cinco Pasos del Revenue Management", para las fases de diagnóstico, implementación y control; complementándose en la fase de organización con las estrategias propuestas por Alvarracín (2018); con el objetivo de incrementar sus ingresos por alojamiento sin incurrir en costos elevados. Para ello se emplearon un conjunto de técnicas como la Matriz DAFO y otras relacionadas con el pronóstico de variables; con vistas a contrarrestar la disminución de los ingresos por alojamiento del hotel revelada por el diagnóstico realizado a los indicadores de gestión de ingresos durante el período 2017-2018. La investigación se destinó a proponer estrategias para el impulso y la optimización de las tarifas, la ocupación y flexibilizar las capacidades habitacionales con la aplicación del Revenue Management. La puesta en práctica de las mismas pronostica un aumento de los ingresos por alojamiento, contribuyendo a un control más eficiente de la gestión del hotel y una mejor toma de decisiones estratégicas.

ABSTRACT

Revenue Management is a system which allows increase prices when the demand is bigger than the offer, and reduce them in the opposite case, that represent an advantage for the hotel profitability and its room capacities management. In the Hotel Horizontes “Los Caneyes”, agree with its characteristics, was apply "Los Cinco Pasos del Revenue Management" methodology, for the diagnosis, implementation and control stages; being complemented with the Alvarracín (2018) proposed strategies on the organization phase; with the objective of increase its accommodation incomes without have high costs. For that reason, were employed a group of techniques as the Matrix DAFO and others related with the variable predictions; in order to counteract the decrease of the hotel accommodation incomes showed by the diagnosis made to the management incomes pointers during the period 2017-2018. The research was focused to propose strategies for the impulse and optimization of the rates, the occupation and make flexible the room capacities with the Revenue Management apply, which forecasts an accommodation incomes increase, once the strategies proposed have being put it in practice. The planed strategies provide a more efficient control of the hotel accommodation incomes and a better way to take strategic decisions.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Marco teórico sobre la aplicación del Revenue Management en la gestión hotelera.....	5
1.1. Introducción al Capítulo 1	6
1.2. Turismo y hotelería	7
1.2.1. Tendencias actuales de la hotelería	8
1.3. Hotelería en el mundo.....	9
1.3.1. Hotelería en Cuba.....	10
1.4. Gestión hotelera.....	11
1.4.1. Técnicas y herramientas para la gestión de ingresos en la hotelería	12
1.5. Revenue Management.....	16
1.5.1. Aplicación del Revenue Management en el sector hotelero	17
1.5.2. Tendencias y perspectivas del Revenue Management en el sector hotelero	19
1.5.3. Análisis comparativo de diferentes metodologías para la aplicación del Revenue Management.....	20
1.6. Conclusiones del Capítulo	23
CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de ingresos en el hotel Horizontes “Los Caneyes”	24
2.1. Introducción al Capítulo 2	25
2.2. Caracterización del Hotel “Los Caneyes”	25
2.3. Los cinco pasos del Revenue Management	26
2.4. Paso 1. Establecer las líneas de partida	27
2.4.1. Revenue	29
2.4.2. Ocupación.....	31
2.4.3. Lead time	33
2.4.4. Precios promedio por canal de distribución	34
2.4.5. Patrones de demanda de habitaciones por canal de distribución.....	35
2.4.6. ADR	37

2.4.7. RevPAR	40
2.4.8. Análisis de los cupos presupuestados y reales	41
2.4.9. TRevPAR.....	41
2.4.10. Estudio de la competencia.....	42
2.5. Paso 2. Entender las causas.....	44
2.6. Conclusiones del Capítulo 2	47
CAPÍTULO 3. Propuesta de estrategias de Revenue Management para el área de alojamiento del Hotel Horizontes “Los Caneyes”	49
3.1. Introducción al Capítulo 3.....	50
3.2. Paso 3. Desarrollar una estrategia.....	50
3.2.1. Estrategia 1. Nivel de ocupación	51
3.2.1.1. Segmentación de la demanda	51
3.2.1.2. Promoción	55
3.2.1.3. Forecast.....	56
3.2.1.4. Servicios de postventa.....	58
3.2.2. Estrategia 2: Subir la tarifa promedio.....	58
3.2.2.1. Estudio de mercado.....	58
3.2.2.2. Optimización de las tarifas.....	60
3.2.2.3. Benchmarking.....	64
3.2.3. Estrategia 3: Flexibilizar el inventario.....	66
3.2.3.1. Gestionar el overbooking.....	66
3.2.3.2. Cierre de habitaciones.....	67
3.2.4. Plan de acciones para las estrategias propuestas.....	67
3.3. Paso 4: Implementación de los cambios.....	70
3.4. Paso 5: Monitorizar los resultados	70
3.5. Conclusiones del capítulo 3	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	76
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El desarrollo que gradualmente alcanza la actividad turística, en función del potencial de recursos naturales y las características histórico culturales del país, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía (Martín, 2003).

El alojamiento constituye la base fundamental del turismo, por lo que una eficiente organización y planificación de la gestión de este tipo de establecimientos turísticos permiten el mejoramiento continuo como condición esencial para garantizar el crecimiento sistemático y la competitividad en este sector (Corcho, 2016).

La gran diversidad de la que provee a los clientes el producto turístico hotelero, en cuanto a niveles de confort, capacidades habitacionales, servicios que ofrece y modalidades bajo las cuales opera; convierte la hotelería en el pilar más fuerte dentro del conjunto de establecimientos de alojamiento turístico.

En la gestión hotelera, constantemente aparecen nuevos conceptos y técnicas cuya aplicación impacta directamente en cada una de sus áreas pues se hace necesario una eficiente gestión de ingresos, basada en la aplicación de sistemas óptimos diseñados específicamente para ello, con el fin de optimizar la rentabilidad del negocio (CETUR, 2010).

En el caso de la gestión de ingresos dentro de sector turístico, y específicamente en la hotelería, según (Rigby & Bilodeau, 2011), las técnicas y herramientas más utilizadas son el benchmarking, la gestión de las competencias estratégicas de la empresa, la gestión de la satisfacción y la fidelidad de los clientes, la gestión del conocimiento, la gestión de relaciones con clientes, las herramientas para la toma de decisiones efectivas, los modelos de optimización del precio, la planificación estratégica y la segmentación de la demanda. Cada una de estas técnicas y herramientas permite el incremento de la rentabilidad hotelera a partir del enfoque en factores como la competencia, los clientes, los recursos humanos, los precios, los productos, la comunicación y la distribución.

El Revenue Management (RM) es un sistema dinámico y actualizado que permite poner en práctica de forma combinada cada una de estas técnicas y herramientas, debido a que el empleo aislado de las mismas hace que se cree un desenlace entre sus resultados, perdiéndose gran cantidad de información, que resulta indispensable para una mejor gestión.

El empleo de sistemas de Revenue Management como técnica de gestión en el turismo es creciente en los últimos años, así como su utilización en el sector hotelero (Prats & Guía, 2012); pues focaliza a la organización para incrementar el beneficio aplicando, de forma muy disciplinada, tácticas para prever el comportamiento del cliente a escala de micromercado y controlar la disponibilidad de inventario para cada nivel de tarifas (Tecnohotel, 2003).

Cuba, insertada dentro del Caribe, y como los demás destinos turísticos de esta región que se enfrenta a la globalización, tiene el reto de potenciar su producto turístico (García & Pérez, 2001). Para ello se hace necesaria la aplicación de los sistemas avanzados de gestión de las capacidades, porque la estacionalidad marcada, la dependencia de intermediarios y la utilización de una infraestructura obsoleta, provoca que las capacidades hoteleras no se aprovechen al máximo para obtener mejor rentabilidad y eficiencia económica (Díaz, Betancourt, & Molinet, 2013).

El grupo hotelero Cubanacán ha comenzado a aplicar el sistema de Revenue Management en sus principales hoteles, que son los que mayores ingresos aportan, por lo que los hoteles de menores categorías se han quedado rezagados en cuanto a su gestión de ingresos. Tal es el caso del Hotel Horizontes “Los Caneyes” de categoría tres estrellas que se localiza en las afueras de Santa Clara, cabecera provincial de Villa Clara. La rentabilidad de este hotel se ha visto afectada principalmente por la falta de estudios de mercado y deficiencias en la gestión de ingresos, factores que ha influido negativamente en el nivel de ocupación del mismo y su tarifa promedio, viéndose afectado por consiguiente su nivel de ingresos.

La perspectiva anterior describe la **situación problemática** de la presente investigación y se define como **problema científico** la inexistencia de un sistema que permita la optimización de ingresos por alojamiento en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”.

Para dar solución al problema anteriormente planteado se propone la siguiente **hipótesis**: *Si se diseña un sistema de Revenue Management para el Hotel Horizontes “Los Caneyes”, este permitirá la optimización de los ingresos por alojamiento en el mismo.* Esta hipótesis quedará comprobada a través de una propuesta de estrategias de Revenue Management para el Hotel Horizontes “Los Caneyes” según los resultados del diagnóstico lo sugieran.

Se plantea como **variable dependiente**: la optimización de los ingresos por alojamiento en el Hotel Horizontes “Los Caneyes” y como **variable independiente**: el diseño de un sistema de Revenue Management para el Hotel Horizontes “Los Caneyes”.

Según la hipótesis propuesta se determinan como **objeto de estudio**: la gestión de ingresos en el sector hotelero, y como **campo de estudio**: la aplicación del sistema de Revenue Management en la hotelería.

A partir de los elementos expuestos anteriormente se plantea como **objetivo general**: Diseñar un sistema de Revenue Management que permita la optimización de ingresos por alojamiento en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”.

De este propio objetivo se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Exponer, a partir de la revisión bibliográfica, el análisis crítico de los aportes más importantes en el campo de la gestión de ingresos en el sector hotelero
2. Desarrollar las etapas, actividades y tareas que conforman el procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la gestión de los ingresos por alojamiento en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”

3. Diseñar estrategias de Revenue Management basadas en el nivel de ocupación, la tarifa promedio y la flexibilización de las capacidades habitacionales para el Hotel Horizontes “Los Caneyes”.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron técnicas y herramientas de gestión de información primaria y secundaria como: la entrevista no estructurada, la observación participante, la búsqueda, organización y tabulación de información secundaria en la entidad objeto de estudio, la Matriz DAFO y el análisis de tendencias a través de métodos como la suavización exponencial simple y la media móvil simple para la predicción del comportamiento de la demanda; empleándose para el procesamiento de la información los softwares SPSS para Windows (versión 22.0, 2013) y Microsoft Office Excel (2016).

El presente documento se **estructura** en tres capítulos cuyos contenidos se sintetizan a continuación:

Capítulo 1. Marco teórico sobre la aplicación del Revenue Management en la gestión hotelera

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de ingresos en el hotel Horizontes “Los Caneyes”

Capítulo 3. Propuesta de estrategias de Revenue Management para el área de alojamiento del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Finalmente se plantean las **Conclusiones** y las **Recomendaciones** generales del estudio. También, se expone la **Bibliografía** utilizada y se relacionan los **Anexos** que contribuyeron al desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 1. Marco teórico sobre la aplicación del Revenue Management en la gestión hotelera

CAPÍTULO 1. Marco teórico sobre la aplicación del Revenue Management en la gestión hotelera

1.1. Introducción al Capítulo 1

En este capítulo se expone un análisis teórico – metodológico sobre la aplicación del Revenue Management en la gestión hotelera, donde se emplean indistintamente los términos hotelería y sector hotelero, y se parte de la información clásica hasta la más actualizada que abarca un período de 1989 hasta el 2019. En este sentido, se analiza el concepto de Revenue Management y su evolución, identificándose un grupo de características esenciales que facilitan su comprensión y puesta en práctica. Por medio de la herramienta informática SPSS para Windows (versión 22.0, 2013), se realiza un análisis comparativo entre los diferentes procedimientos para la aplicación del sistema de Revenue Management contribuyendo al diseño del presente trabajo investigativo. Toda esta información quedará plasmada en el hilo conductor que muestra la estructura de este capítulo a través del siguiente gráfico:

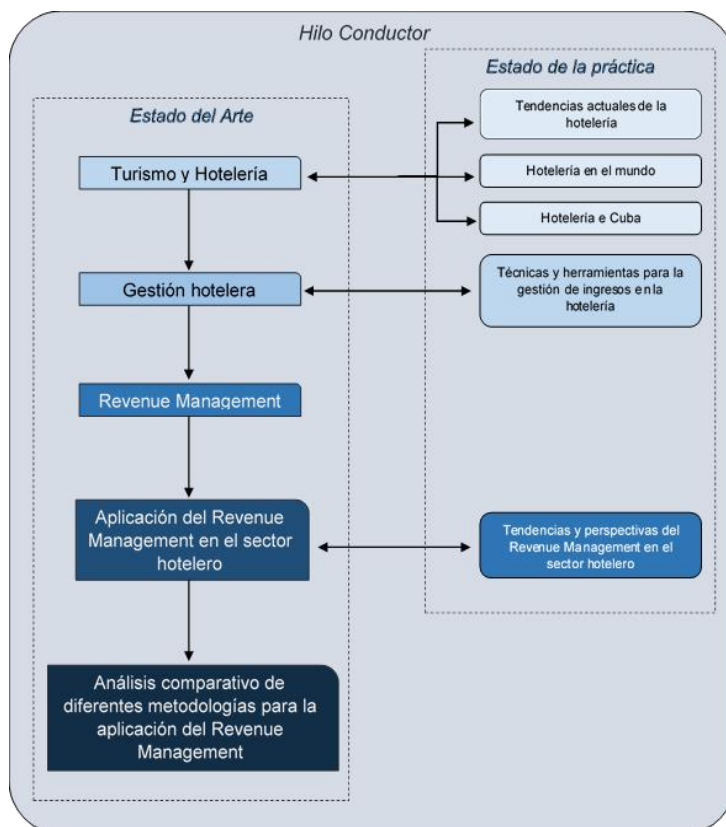


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico

Fuente: Elaboración propia

1.2. Turismo y hotelería

El turismo es una experiencia consistente en un viaje de ida a un destino, una estancia y un viaje de regreso, cuya motivación reside en la existencia de atractivos localizados en sitios concretos a los que vale la pena viajar (Nácher & García, 2004).

Un pilar fundamental para el desarrollo del turismo, lo constituyen las entidades de alojamiento, que realizan una función primordial al ofrecer las comodidades necesarias para que los turistas consigan una estancia placentera en el destino.

Según la Norma Cubana (NC 127, 2014) las entidades de alojamiento pueden clasificarse en: motel, aparthotel, villa y hotel. En el caso de este último, queda conceptualizado en el documento como: “Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales”, y en dependencia de su categoría pueden ser desde una hasta cinco estrellas.

Los sistemas de clasificación hotelera no sólo establecen categorías sino también se enmarcan de acuerdo a las modalidades bajo las que se comercializan (Carrascoso, 2015). Dentro de los servicios hoteleros existen diferentes modalidades como: hotel de ciudad, hotel de playa o resort, hotel de naturaleza, hotel de salud, hotel boutique y hotel de tránsito. Esta última modalidad incluye a los hoteles que, por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 o 2 días a turistas que están de recorrido (CETUR, 2010).

Los hoteles, teniendo en cuenta su capacidad también pueden clasificarse en pequeños, medianos, grandes y gigantes (Y. Hernández, 2010). Los pequeños hoteles requieren de una gestión personalizada, por lo que se hace imprescindible la capacidad de la persona que lo dirige para poder operar este tipo de negocio. Esto se debe a la necesidad de nuevas tecnologías, técnicas de comercialización,

innovación constante y una sólida estrategia para el desarrollo de una gestión económica y financiera que permita la continuidad del negocio (Gallego, 2008).

Dentro de las principales áreas del hotel se encuentran las áreas estratégicas como el área económica, el área comercial y el área de logística; y las áreas operacionales como es el caso de las áreas de alojamiento, restauración y animación. Estas últimas son las principales áreas generadoras de ingresos, aunque existen otros servicios como es el caso del alquiler de salas de reuniones, ventas de artículos y cambio de moneda que también influyen en el total de ingresos de la entidad (CETUR, 2010).

Generalmente la principal fuente de ingresos de los hoteles se atribuye al alojamiento, debido a que este es el concepto fundamental bajo el cual se comercializan, por lo que se hace necesario una eficiente gestión de los ingresos de esta área en particular, basada en la aplicación de sistemas óptimos diseñados específicamente para ello.

1.2.1. Tendencias actuales de la hotelería

Las principales variables de la empresa turística son la oferta y la demanda, las que requieren una constante actualización y seguimiento para adaptarse a los cambios constantes del mercado, para ello los gestores turísticos deben siempre tener en cuenta las tendencias de esta industria a nivel mundial.

Según (Kutschera, 2018), (SiteMinder, 2018), (Hotelsgest, 2018) y (TH, 2018) dentro de las nuevas tendencias de la oferta y la demanda turística en el 2019 se encuentran:

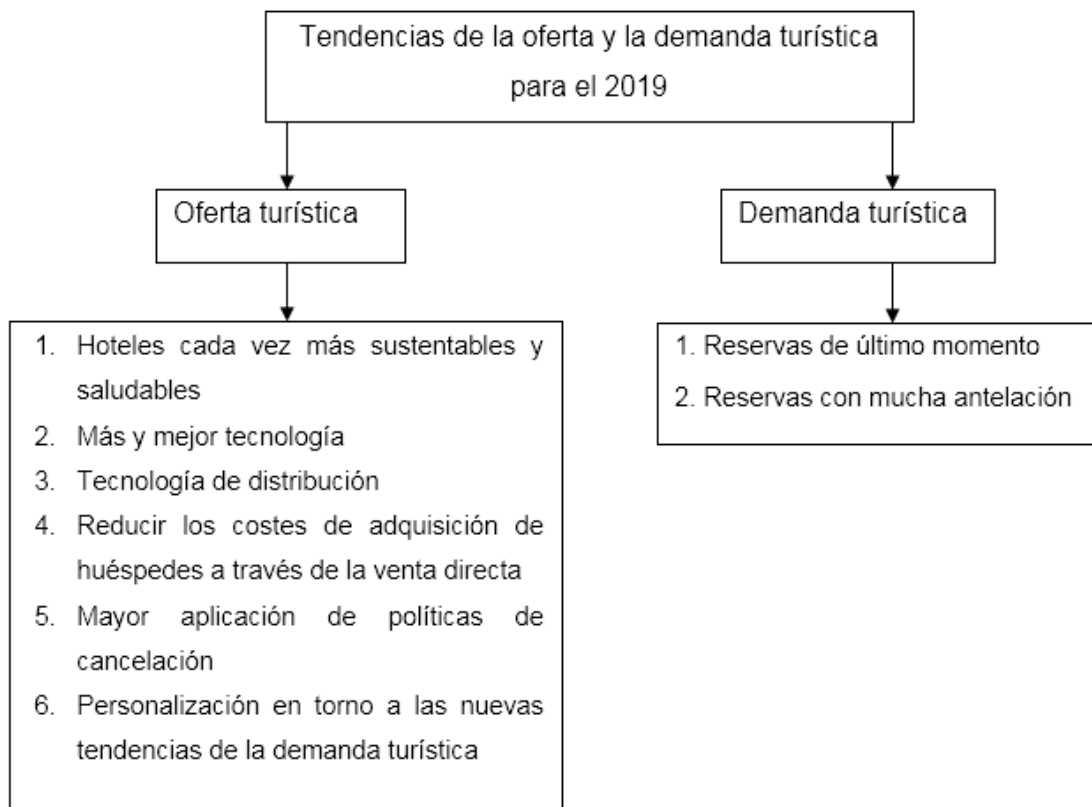


Figura 2: Tendencias de la oferta y la demanda turística para el 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de las tendencias propuestas por varios autores

El análisis de estas tendencias demuestra la importancia de la constante actualización de los sistemas de gestión hotelera de manera que pueda adaptarse tanto a las nuevas tendencias de la oferta como a los cambios constantes de la demanda, para que se logre una optimización de los ingresos del hotel a partir de un posicionamiento competitivo dentro del mercado turístico.

1.3. Hotelería en el mundo

Actualmente existen alrededor de 185.000 hoteles en el mundo y casi 17 millones de habitaciones a disposición en el portafolio para la demanda turística mundial y sus diferentes preferencias de hospedaje (Vargas, 2018).

Según OMT (2018) uno de los destinos relevantes dentro del continente americano es el Caribe, a pesar de haberse visto afectado en el último año por diferentes fenómenos meteorológicos que han propiciado un descenso de los arribos turísticos durante esta etapa.

Dentro de esta región, donde existen 24 puntos turísticos internacionales, Cuba puede ubicarse entre los principales destinos (Sánchez, 2016), pues posee excelentes condiciones geográficas y naturales para lograr un desarrollo turístico de primer nivel y cuenta con los recursos humanos e infraestructura hotelera necesarios para ello (HCG, 2017). Durante los últimos 10 años se han hecho reconocimientos al turismo cubano a través de diferentes medios internacionales como es el caso del periódico New York Times y Tripadvisor, que han dado una crítica positiva con respecto al destino (Ayala, 2014).

1.3.1. Hotelería en Cuba

A partir del triunfo revolucionario de 1959 la actividad turística prácticamente desaparece debido a la pérdida de su principal mercado emisor como resultado de las restricciones impuestas por el bloqueo norteamericano y, por otra parte, porque en lo sucesivo, la estrategia de desarrollo económico y social no concebía a esta actividad como clave en el futuro del país.

El turismo internacional se asume como sector clave en la redefinición de la estrategia económica cubana a partir de los años noventa, debido al período especial, luego del derrumbe del Campo Socialista Soviético (Gutiérrez & Gancedo, 2000).

En el transcurso de 10 años de desarrollo sostenido se había convertido en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente una cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto a aportes de ingresos corrientes a la balanza de pagos.

Cuba ha terminado 2018 con un récord turístico al lograr 4 750 000 visitantes extranjeros, sumando nuevas habitaciones a su oferta turística en 2019, cuando

espera recibir la cifra récord de 5 millones de visitantes extranjeros; lo cual representa un aumento del 7,4 %, a la vez que debe aumentar también la ocupación hotelera y los ingresos turísticos. La planta hotelera asciende a 69 514 habitaciones además de 2 000 restaurantes, y 24 217 habitaciones en casas de alquiler del sector no estatal. Por esto se estima que por primera vez los ingresos turísticos sobrepasen los \$ 3 000 000 000, lo que representa un incremento del 17 % (Izquierdo, 2018), (OnCubaNews, 2018) y (CubaSi, 2018).

El Ministerio de Turismo en Cuba (MINTUR) cuenta con varios grupos hoteleros. El principal grupo hotelero en la ciudad de Santa Clara es Cubanacán con el Hotel Central y el Hotel América, ubicados en la principal zona urbana, y el Hotel Horizontes “Los Caneyes” y el Hotel “Villa La Granjita” en las afueras de la ciudad; con los que dispone de 224 habitaciones de hospedaje, donde se desarrollan nuevas obras incluso en la rama extrahotelera.

La ubicación geográfica de esta ciudad constituye una ventaja apreciable ya que facilita la comunicación y el traslado de los turistas hacia otros sitios del país y se prevé que en los últimos cinco años Cubanacán se habrá consolidado como un destino fuerte en el turismo del territorio villaclareño (Hernández, 2019).

1.4. Gestión hotelera

Según (Machado, Pérez, Díaz, & Monagas, 2008) gestión se define como: las acciones que se ejercen para garantizar el funcionamiento y desarrollo de un determinado sistema y su esencia consiste en regular, mantener y perfeccionar el estado de ordenamiento mediante la ejecución de medidas concretas.

La gestión hotelera no es más que el enfoque de dicho concepto al hotel como sistema, dentro del cual se gestionan cada una de las áreas, haciéndose un mayor énfasis en las áreas operativas, puesto que son las principales generadoras de ingresos (Hotelsgest, 2018).

Dichos ingresos pueden gestionarse como un proceso íntegro, a pesar de diferenciarse en cada una de las áreas; entendiéndose como gestión de ingresos la

aplicación disciplinada de herramientas analíticas que pronostican el comportamiento del consumidor en un nivel de micromercado, y optimizan la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

1.4.1. Técnicas y herramientas para la gestión de ingresos en la hotelería

Las técnicas y herramientas de gestión son métodos y medios que se utilizan con el fin de viabilizar y hacer más eficientes los diferentes procesos que conforman la gestión en las empresas (Carrera, 2012).

El producto turístico hotel posee la particularidad de ser perecedero, puesto que si no es consumido durante el día se pierde toda posibilidad de obtener un beneficio del mismo y, en cualquier caso, se sufre una pérdida (u ociosidad) que para un hotel que opera con instalaciones fijas costosas es perjudicial.

La utilización de técnicas avanzadas en la gestión de las capacidades habitacionales, de manera armónica y dinámica, es una de las vías más utilizadas en todo el mundo para lograr una gestión eficiente en este sector debido a que se ve afectado por variables de previsión imprecisa como es el caso de la estacionalidad de la demanda turística (Díaz et al., 2013).

Con el objetivo de seleccionar la técnica más adecuada para la optimización de ingresos en la industria hotelera, se realizó un análisis de todas las propuestas de (Rigby & Bilodeau, 2011); donde se seleccionaron las que pueden ser aplicadas a la gestión de ingresos en el sector hotelero, según muestra la Tabla 1.

Tabla 1: Descripción de las técnicas y herramientas que pueden ser aplicadas a la gestión de ingresos en el sector hotelero

Técnica o herramienta	Descripción	Autor	Año	Ventajas
Benchmarking	Busca mejores prácticas que conlleven a un mayor	Reid y Barrington	1999	Permite identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas

	desarrollo, con el fin de aumentar la calidad, crear productos fiables y garantizar la satisfacción de los clientes.			y debilidades del área de interés en comparación con la competencia
Competencias Estratégicas de la empresa	Actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización (Bueno, 1996).	E. Bueno Campos	1996	Permite la toma de decisiones por la subcontratación, <u>outsourcing</u> (tercerización) o externalización estratégica de algunas de sus actividades para lograr un mejor manejo de los ingresos
Gestión de la satisfacción y la fidelidad de los clientes	Conversión de cada venta en el principio de la siguiente (Gomez, 2012)	Gómez	2012	Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende
Gestión del conocimiento	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la	E. Bueno Campos	1999	Posibilita el logro de la fidelización de los clientes, la captación de nuevos sectores del mercado y el

	<p>empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999)</p>			<p>análisis de la competencia</p>
<p>Gestión de Relaciones con Clientes</p>	<p>Conjunto de prácticas diseñadas, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes para aprender más acerca de cada uno, incrementando el valor de la empresa (Peppers, Rogers, & Wiley, 2011).</p>	<p>Peppers, Rogers y Wiley</p>	<p>2011</p>	<p>Utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el posicionamiento dentro del mercado y la rentabilidad</p>
<p>Herramientas para la toma de decisiones efectivas</p>	<p>Serie de pasos que permiten escoger que hacer para resolver un problema (Hernández, 2012)</p>	<p>Gilberto</p>	<p>2012</p>	<p>Resolver problemas repetitivos y rutinarios a partir de la mejora continua de los procesos generadores de ingresos</p>
<p>Modelos de Optimización del precio</p>	<p>Modelo que obtiene el precio óptimo de las ofertas, de manera</p>	<p>Sergi Grumé</p>	<p>2012</p>	<p>Mejorar la rentabilidad del negocio</p>

	que se maximice el margen de ganancias (Grumé, 2012)			
Planificación estratégica	Focalización y administración eficientemente de los recursos de una empresa, apuntando a la eficacia.	Cynthia Bendlin	2003	Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización.
Segmentación de la demanda	Proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.	Stanton, William J.	2007	Determinar los rasgos básicos y generales que tendrá el público objetivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de las técnicas y herramientas propuestas por Rigby, D. y Bilodeau, B. (2011)

La puesta en práctica por separado de estas herramientas hace que se cree un desenlace entre los resultados de las mismas, perdiéndose así gran cantidad de información, que resulta indispensable para una mejor gestión de los ingresos de la instalación. Por lo que deben ponerse en práctica de manera combinada, llevando a cabo un sistema dinámico y actualizado que, de una manera u otra las incluya todas. Tal es el caso del Revenue Management que actualmente es uno de los sistemas más efectivos para la optimización de ingresos en la hotelería (CETUR, 2010).

1.5. Revenue Management

Varios autores (Kimes, 1999) (Cross, 1997) (Tranter, 2008) (Ballesteros, Figueroa, & Vacas, 2008) (TH, 2012) (Díaz et al., 2013) (Alvarracín, 2018) han conceptualizado el término Revenue Management, que en sus inicios estuvo enfocado directamente a la industria aérea, pero con el transcurso del tiempo ha ido introduciéndose con efectividad en otros sectores, por lo cual el concepto inicial se ha ido enriqueciendo sin perder sus bases fundamentales.

La esencia de esta disciplina es la comprensión de la percepción del valor del producto por los clientes, alineándola con precisión a los precios de los productos, la colocación y disponibilidad para cada segmento de la demanda.

Para una mejor comprensión del término se ha realizado un análisis de varios conceptos (ver Anexo 1), posteriormente se ha procedido a elegir diferentes criterios para seleccionar la definición a partir de la cual se trabaja a lo largo de este estudio. Para esto se tienen en cuenta factores que, a la luz de esta investigación, se consideran relevantes. Siendo la base de estos la posibilidad adaptación que aporta el Revenue Management a los constantes cambios de la oferta y la demanda turísticas. Estos criterios son:

1. Gestión
2. Herramientas
3. Inventario correcto
4. Cliente adecuado
5. Momento correcto
6. Precio correcto
7. Conocimiento del producto
8. Predicción
9. Maximización de ingresos
10. Toma de decisiones

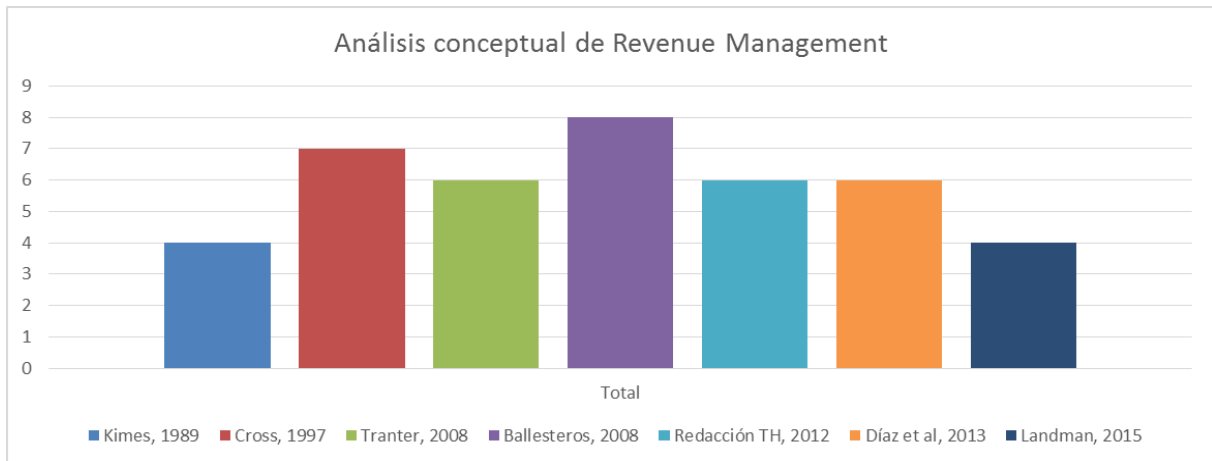


Figura 3: Análisis conceptual de Revenue Management

Fuente: Elaboración propia

Una vez hecho este análisis se puede concluir que ninguno de los conceptos analizados anteriormente abarca todos los criterios considerados de importancia para esta investigación, por lo cual, con el objetivo de abarcar todos los factores relevantes para este estudio se propone una nueva definición: “El Revenue Management es un sistema de herramientas de gestión que facilita la toma de decisiones para vender las capacidades adecuadas al cliente apropiado en el momento preciso y al precio correcto a partir de pronósticos basados en el conocimiento de las fluctuaciones del mercado para la optimización de ingresos”.

1.5.1. Aplicación del Revenue Management en el sector hotelero

Para una aplicación efectiva del Revenue Management las empresas de servicios deben cumplir con varios aspectos: capacidad fija, posibilidad de segmentar el mercado, inventario perecedero, posibilidad de vender el producto anticipadamente, demanda variable en función del momento en el tiempo y demanda predecible. Estos requerimientos lo convierten en una herramienta ideal a implementar en el sector hotelero.

Hoy día, los hoteles que gestionan de manera básica su Revenue Management, mejoran la gestión de su inventario, la cantidad correcta de empleados, la comercialización de su hotel hacia una audiencia adecuada y los precios dinámicos

de sus habitaciones para optimizar los ingresos. Para ello deben tener en cuenta los objetivos de la aplicación del mismo y el horizonte temporal bajo el cual se lleva a cabo, en el caso de que se busquen resultados a corto plazo se debe aplicar un Revenue Management táctico o un Revenue Management estratégico para lograr que este sistema se convierta en filosofía de trabajo dentro de la instalación (Torroella, 2010).

En el caso de los hoteles de dos y tres estrellas la aplicación del Revenue Management resulta de gran factibilidad debido a que generalmente no disponen de talento humano suficientemente capacitado, ni de recursos materiales y económicos, para invertir en estrategias de comercialización que aumenten sus ventas, es decir tienen la necesidad de incrementar sus ingresos sin incurrir en costos elevados (Alvarracín, 2018).

A su vez posibilita llegar tanto a aquellos clientes económicamente menos sensibles, que no les importa pagar una tarifa alta a cambio de mayores beneficios; como a los clientes que son más sensibles a los precios y que en determinadas ocasiones pueden hacer uso de los servicios a precios más accesibles, que dependen de factores como la estacionalidad y el nivel ocupación del hotel (Álvarez & Duran, 2013).

Para la aplicación de técnicas de Revenue Management en el sector hotelero se deben tener en cuenta varios factores, algunos controlables y otros no tanto. Dentro de los factores sobre los que se puede trabajar encontramos: las paridades¹, los contratos con turoperadores (TTOO) y agencias de viaje (AAVV), el rigor de la información y la segmentación del mercado (Pascual, 2016).

Gracias a las nuevas tecnologías existen diversas herramientas que hacen que la gestión del Revenue Management sea más fácil de desarrollar en el propio establecimiento, por lo que disponer de una herramienta informática es fundamental a medida que los hoteles van incrementando su tamaño, mercado y sofisticación tecnológica; pero en el caso de hoteles pequeños puede desarrollarse con

¹ Paridad total en los precios para ofrecer sus productos

herramientas básicas como Microsoft Office Excel, que es un programa utilizado en gran cantidad de hoteles con estas características (González, Talón, & Figueroa, 2004).

1.5.2. Tendencias y perspectivas del Revenue Management en el sector hotelero

El Revenue Management se ha desarrollado rápidamente como una fuerza dominante en el éxito de la dirección hotelera (Landman, 2018), pero continúa evolucionando con el paso del tiempo, presentando nuevas tendencias y perspectivas en su puesta en práctica.

Las unidades de alojamiento cuentan cada vez más con mayor acceso a estadísticas, indicadores y variables numéricas que le ayudan a predecir precio, oferta o demanda, resultados pasados, resultados actuales, diferencias entre ejercicios y todo un amplísimo abanico de información, por lo que es esencial filtrarla, interpretarla, aplicarla y evolucionar a medida que se va obteniendo, para garantizar la eficiencia del Revenue Management (Hernando, 2018) .

La búsqueda y actualización constantes de los canales de distribución permiten mantener una estrategia de distribución flexible con una gestión a muy corto plazo y posibilitan que el hotel pueda aprovechar todas las oportunidades que surjan, además de lograr una mayor eficiencia económica al tener en cuenta los diferentes costos en comisiones de cada uno de los canales (Chamarro, 2018).

Con este objetivo varias fuentes (Chamarro, 2018) (Hertzfeld, 2018) (Hernando, 2018) proponen diferentes acciones a llevar a cabo como es el caso de la promoción de las ventas directas a partir de una independencia digital de los turoperadores y agencias de viaje y, la vinculación del Revenue Management al marketing del hotel, la creación de aplicaciones para teléfonos móviles que permitan la reserva directa del hotel de manera que se incentiven las ventas por impulso y no perder oportunidades de venta por incompatibilidad tecnológica.

Gestionar el Revenue Management permite la entrada en escena de nuevos indicadores con el objetivo de ir afinando las formas de gestión, como es el caso del RevPAR Neto, pues el Revenue Management está cada vez más enfocado en la gestión del beneficio en vez de la de los costes (Hernando, 2018).

Otra de las nuevas tendencias y perspectivas del Revenue Management es la expansión de su aplicación a otras áreas funcionales como la restauración, la animación y los SPA², bajo la filosofía de abrir el hotel no sólo a turistas, sino a la comunidad local en la que se encuadra (Chamarro, 2018).

La clave del éxito de la aplicación del Revenue Management se encuentra en la anticipación de los resultados y en la capacidad analítica de sus gestores (Gómez, 2019).

1.5.3. Análisis comparativo de diferentes metodologías para la aplicación del Revenue Management

Para la aplicación del Revenue Management, la información disponible permitió conocer seis metodologías que a continuación se detallan:

(Kimes, 1999) y el Manual de Revenue Management para hoteles Meliá (IMH, 2014) se diferencian en el sector al cual se enfocan siendo estos la restauración y la hotelería respectivamente; pero ambos proponen cinco pasos del Revenue Management: establecer la línea de partida, entender las causas, desarrollar una estrategia, implementar los cambios y monitorear los resultados. Estos pasos posibilitan el entendimiento de las condiciones de la entidad antes de la implementación de la estrategia.

(HOSPA, 2013) presenta también cinco pasos para el sector de la hospitalidad: hacer un análisis de los clientes y sus motivaciones, analizar las tendencias de la economía actual y su influencia en el mercado, analizar la competencia, segmentar el mercado y aplicar una gestión de precios. Esta metodología no ofrece métodos de

² Modernos establecimientos donde los viajeros se sumergen en una atmósfera saludable, embellecedora, reflexiva y espiritual (Soto, Martínez, & Moya, 2002)

actualización y control, lo que afecta su dinamismo y su adaptación a los constantes cambios del sector.

(XOTELS, 2014) propone lo que llama ingredientes efectivos para la aplicación del Revenue Management hotelero, dentro de los que se encuentran: la segmentación del mercado, el análisis de datos históricos, la previsión de la demanda y el análisis de los desplazamientos, la gestión de precios e inventarios, el overbooking y los sistemas de información. Para ello brinda una guía de doce acciones para llevarlos a cabo.

(Prats & Guía, 2012) establecen una categorización jerárquica de todos los elementos que intervienen en el sistema de Revenue Management en línea, de manera que sea dinámico y modificable para mantenerlo actualizado y personalizado. Está estructurado por nueve categorías de variables: histórico, comportamiento de la demanda, eventos, segmentos de mercado, promociones internas, meteorología, comportamiento de la competencia, características del establecimiento y una categoría abierta para que el gestor pueda incluir otras variables que se puedan ajustar también al caso específico del hotel donde se vaya a poner en práctica.

(Pascual, 2016) propone una metodología específicamente para hoteles vacacionales llamada ciclo de Revenue Management que consta de tres pasos, primero tenemos los procesos estratégicos, luego los procesos tácticos y finalmente los procesos de reputación. En los procesos estratégicos se definen dos etapas: planificación y contratación. El proceso táctico se lleva a cabo a corto plazo y se diferencia en cuatro partes que se van retroalimentando entre sí: la monitorización, el forecast, la optimización y el control. El último paso del ciclo son los procesos de reputación, donde se analiza si las decisiones tácticas concuerdan con los planes estratégicos y si el plan es sostenible a mediano o largo plazo.

(Alvarracín, 2018) propone cuatro estrategias para la aplicación del Revenue Management en hoteles de categoría dos y tres estrellas: la estrategia sobre el nivel de ocupación, la estrategia sobre la fijación de tarifas, la estrategia sobre la flexibilización del inventario y la estrategia de asesoramiento.

El análisis comparativo de estas metodologías permitió definir las variables generales a tener en cuenta a la hora de definir estrategias de Revenue Management en el contexto empresarial y, por otra parte, la metodología más adecuada a implementar según el objeto de investigación y considerando las variables identificadas de antemano, las cuales se listan a continuación:

1. Aplicado directamente al sector hotelero (SectorH)
2. Se adapta a las características del establecimiento objeto de estudio (AdaptaC)
3. Cuenta con una fase de diagnóstico a partir de los datos históricos del establecimiento (Diagnóstico)
4. Cuenta con una fase de desarrollo (Desarrollo)
5. Cuenta con una fase de control (Control)
6. Incluye la variable ocupación (Ocupación)
7. Incluye la variable precio (Precio)
8. Incluye la variable mercado (Mercado)
9. Incluye la variable competencia (Competencia)
10. Incluye la variable estacionalidad (Estacionalidad)
11. Cuenta con una previsión de la demanda (Demanda)

Utilizando el método de análisis Clúster a través del paquete de programas estadístico SPSS para Windows (versión 21.0.0, 2017), se realizó la clasificación de estas metodologías, considerando una medida binaria y calculando la distancia de similitud entre individuos o variables mediante el patrón diferencia de tamaño.

Como método de unión de los individuos se aplicó el método de Ward, que evalúa la cercanía entre los grupos a partir de un análisis de la variación de las distancias entre grupos.

El resultado de la aplicación de este método posibilitó definir cuatro grupos de variables como se muestra en el Anexo 2. Entre estos grupos aquel que incluye las variables: Mercado, Competencia, Desarrollo y Precio, constituye el más representativo en las metodologías estudiadas; lo que significa que la herramienta a seleccionar debe integrar en sus etapas estos elementos.

En otro sentido este análisis permitió agrupar dichas metodologías en función de las variables que integran, de lo que resultaron 4 grupos, constituyendo las metodologías propuestas por el Manual de Revenue Management para hoteles Meliá (2014) y Alvarracín (2018) (ver Anexo 3) un conglomerado, pues agrupan la mayor cantidad de variables. Unido esto al hecho de que contiene aquellas variables identificadas como fundamentales a la hora de definir estrategias de Revenue Management en el contexto empresarial, son razones que llevan a la selección de estas metodologías como las más adecuadas para su implementación.

1.6. Conclusiones del Capítulo

1. El empleo de técnicas y herramientas avanzadas para la gestión de ingresos resulta indispensable para el mantenimiento de la rentabilidad y la mejora continua del sector hotelero.
2. A partir del análisis crítico de los principales conceptos de Revenue Management se define este como un sistema de herramientas de gestión que facilita la toma de decisiones para vender las capacidades adecuadas al cliente apropiado, en el momento preciso y al precio correcto, a partir de pronósticos basados en el conocimiento de las fluctuaciones del mercado para la maximización de ingresos.
3. Una vez analizados los procedimientos propuestos para la aplicación del sistema de Revenue Management se selecciona el propuesto por el Manual de Revenue Management para hoteles Meliá (2014), complementándose con las estrategias de Alvarracín (2018), para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de ingresos en el hotel Horizontes “Los Caneyes”

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la gestión de ingresos en el hotel Horizontes “Los Caneyes”

2.1. Introducción al Capítulo 2

En el capítulo anterior, que describe el marco teórico referencial de esta investigación, se determina que el procedimiento “Los cinco pasos de Revenue Management” propuesto en el Manual de Revenue Management para hoteles Meliá (IMH, 2014) es el adecuado para la realización del diagnóstico de la situación actual de la gestión de ingresos por concepto de alojamiento en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”. Para ello se analizaron indicadores cualitativos y cuantitativos que establezcan las bases para posteriormente trazar estrategias que permitan la optimización de los ingresos por alojamiento de dicha instalación, empleándose Microsoft Office Excel (2016) como principal herramienta para el análisis de datos.

2.2. Caracterización del Hotel “Los Caneyes”

El Hotel Los Caneyes se comercializa bajo la categoría tres estrellas como parte del Complejo Hotelero “Los Caneyes” perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán. Se ubica en la periferia de la ciudad de Santa Clara, por lo que además de la cercanía a la misma presenta un ambiente natural con una estructura arquitectónica que recrea una aldea de aborígenes cubanos. Está estructurado por grandes caneyes centrales para actividades de los servicios y cabañas individuales para el alojamiento, intercaladas entre la vegetación que se ha mantenido y desarrollado a lo largo de los años.

La instalación presta diversos de servicios. Principalmente el de alojamiento, que cuenta con la recepción y 96 habitaciones, en su mayoría en forma de caney, climatizadas, con baño privado, TV vía satélite y por cable, radio, teléfono de línea directa, conexión a Internet y caja de seguridad. Estas habitaciones se encuentran distribuidas de la siguiente forma:

- 26 Cabañas individuales, incluyendo una para discapacitados, 2 Suites y 1 Junior Suite
- 9 Caneyes circulares de 6 habitaciones cada uno

- Cabaña de dos plantas para 2 habitaciones
- Edificio de dos plantas para 4 habitaciones
- Edificio de dos plantas para 10 habitaciones

En conjunto con el alojamiento el hotel presta servicios de restauración, brindando al consumidor el Restaurante “Los Taínos”, el Snack Bar “Cuba Cuba”, la Sala de Fiestas “Songa Club” y el Caney “El Cacique”.

Además de estos servicios, se brinda al cliente telefonía nacional e internacional, fax, internet, parqueo, servicios médicos, tienda, así como la organización para la celebración de reuniones, bodas y otros eventos.

El Hotel se especializa en el turismo de tránsito y resulta de gran atractivo para los segmentos de la demanda interesados en modalidades como: el turismo cultural, el turismo de eventos, el turismo deportivo, el turismo de naturaleza, el turismo de negocios, entre otros. Un gran número de circuitos incluyen al hotel, bien por una o dos noches; o al menos para detenerse en un almuerzo de tránsito.

2.3. Los cinco pasos del Revenue Management

La metodología de los cinco pasos del Revenue Management establece una forma breve y acertada para la aplicación de este sistema de gestión hotelera, además de abarcar todas las fases que se requieren para su efectiva puesta en práctica, adaptándose a las particularidades de la instalación. Se estructura a partir de los siguientes pasos:

Tabla 2: Procedimiento de los 5 pasos del *Revenue Management*

Pasos	Descripción	Fases
1. Establecer las líneas de partida	Análisis de la situación actual ¿Dónde estamos?	Diagnóstico
2. Entender las causas	Relación causa-efecto	Diagnóstico
3. Desarrollar una estrategia	Formulación de estrategias	Organización
4. Implementar los cambios	<i>Revenue Management</i> táctico y estratégico	Implementación

5. Monitorizar los resultados	Control de los resultados de la aplicación	Control
--------------------------------------	--	---------

Fuente: Dreque (2016)

Por esta razón se presentan en esta etapa de diagnóstico solamente los dos primeros pasos de la metodología, que incluyen un análisis cuantitativo en el Paso 1 y un análisis cualitativo en el Paso 2, de manera que una vez concluida esta fase quede clara la situación actual de la gestión de ingresos por alojamiento de la entidad objeto de estudio. Teniéndose en cuenta, para ello, la información relacionada con el tema durante los dos últimos años previos a esta investigación.

2.4. Paso 1. Establecer las líneas de partida

En este paso se realiza el diagnóstico cuantitativo de la situación actual de la instalación, que abarca indicadores internos y externos. El análisis de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes” durante los años 2017 y 2018 se lleva a cabo mediante el estudio de 10 indicadores internos individuales entre sí y uno externo, pero que a la vez dependen entre ellos debido a que a partir del resultado de un indicador pueden calcularse los siguientes. La interpretación de estos indicadores no debe ser aislada, sino que deben interpretarse en conjunto para arribar a conclusiones más acertadas.

Tabla 3: Indicadores de diagnóstico

Indicadores	Tipo de indicador	Unidad de medida	Información que brindan
Revenue	Interno	CUC	Ingreso total de la instalación en un período de tiempo y su desglose por áreas
Ocupación	Interno	%	Porcentaje de clientes/días o de habitaciones/días vendidas por la instalación en un período de tiempo

<i>Lead time</i> (Manejo del tiempo)	Interno	Días	Tiempo de release y tiempo de antelación de reservas bajo los que opera la instalación dependiendo del canal de distribución por el que se haya realizado la venta en un período de tiempo
Precios medios por canal de distribución	Interno	CUC	Precios medios bajo los que se comercializa el hotel en cada temporada en un período de tiempo
Patrones de demanda de habitaciones en función de la fecha	Interno	Cantidad de habitaciones	Principales mercados de cada temporada en un período de tiempo
<i>ADR (Average Daily Rate)</i>	Interno	CUC	Tarifa media por habitaciones/días vendidas en un período de tiempo
<i>RevPAR (Revenue Per Available Room)</i>	Interno	CUC	Ingresos medios de alojamiento por habitaciones disponibles en un período de tiempo
Análisis de los cupos presupuestados y reales	Interno	Cantidad de cupos	Turoperadores y agencias de viaje bajo los que se comercializa el hotel que con más efectividad cumplen los cupos de reserva en un período de tiempo
<i>TRevPAR (Total Revenue Per Available Room)</i>	Interno	CUC	Ingresos medios totales por habitaciones disponibles en un período de tiempo

Estudio de la competencia (Competition set)	Externo	Fortalezas, debilidades y tarifas del set competitivo
--	---------	---

Fuente: Elaboración propia

Además de los indicadores empleados existen otros, como es el caso de:

1. Margen de contribución
2. Identical Net Revenue (Ingresos netos idénticos)
3. Ingresos marginales
4. GOPPAR (*Gross Operating Profit Per Available Room*)
5. RevPAC (*Revenue Per Available Customer*)
6. Cuota de mercado
7. Sistemas de información

Estos indicadores no pudieron ser evaluados debido a la falta de datos históricos en la instalación, pues existe desconocimiento por parte del personal de la importancia de los mismos para la futura gestión. Este hecho deja en incógnita la situación actual del hotel desde el punto de vista de los beneficios y de la cantidad de clientes.

2.4.1. Revenue

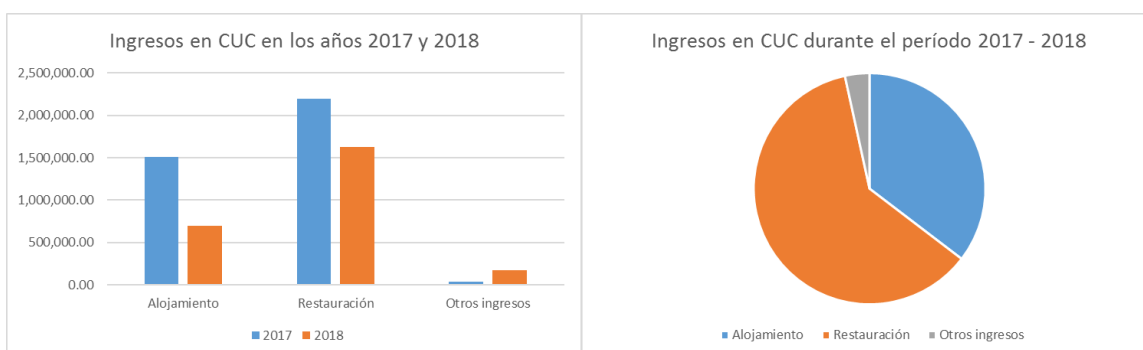
En la Tabla 4 se muestran los ingresos por área en CUC en los años 2017 y 2018:

Tabla 4: Ingresos por área en CUC en los años 2017 y 2018

Área	Ingresos por área (CUC)		
	2017	2018	Total
Alojamiento	1.512.474,07	699.247,99	2.211.722,06
Gastronomía	2.193.899,28	1.630.520,36	3.824.419,64
Otros ingresos	39.558,10	174.845,53	214.403,63
Total	3.745.931,45	2.504.613,88	6.250.545,33

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Como se muestra en la Tabla 4 el ingreso total de la instalación en el período es de 6.250 545,33 CUC, disminuyendo los ingresos de 2017 a 2018 en 1 241 317,57 CUC dato que se traduce como un descenso en un 33,14 % de los ingresos de un año a otro. En el caso del alojamiento los ingresos del 2018 representan solamente un 31,61% de los ingresos por alojamiento del período.



Figuras 3 y 4: “Ingresos en CUC en los años 2017 y 2018” e “Ingresos en CUC durante el período 2017 – 2018”

Fuente: Elaboración propia

En este período solamente aumentaron otros ingresos, como es el caso de los ingresos por alquiler de locales y cambios de moneda. Los ingresos por restauración disminuyeron en un 25,68% del año 2017 al 2018, mientras los ingresos por alojamiento disminuyeron en un 53,77%; a pesar de ello los ingresos de estas áreas operativas siguen siendo superiores representando un 92,5% del total de ingresos del período.

Estos datos demuestran la necesidad de la aplicación de nuevas medidas, con el objetivo de maximizar ingresos aprovechando la infraestructura de alojamiento y restauración, así como sus respectivos servicios para atraer y fidelizar mayor cantidad de segmentos de mercado. Esto implica la realización de un análisis más profundo de las causas de la tendencia desfavorable de este indicador, para desarrollar una estrategia efectiva que permita contrarrestar su decrecimiento.

2.4.2. Ocupación

El hotel cuenta con 96 habitaciones que se subdividen en: 90 habitaciones estándar doble, 2 suites, 2 triples, una junior suite y una habitación para minusválidos, presentando capacidad para 194 pax/día.

Este indicador se puede analizar desde dos puntos de vista: por cantidad de clientes o por cantidad de habitaciones ocupadas. En este caso se analiza la ocupación teniendo en cuenta la cantidad de habitaciones ocupadas, debido a que la instalación no posee datos históricos que permitan un análisis detallado de la ocupación de acuerdo a la cantidad de clientes.

Para ello se considera una ocupación máxima de un 100% debido a que todas las habitaciones de la instalación estuvieron disponibles para la venta durante el período analizado, coincidiendo el total de habitaciones/días admisibles con la cantidad total de habitaciones (96 habitaciones) y siendo el total de días estudiados 730. Esto muestra un total de 70080 habitaciones/días admisibles para el período 2017-2018, cantidad que se desglosa por meses para facilitar el análisis de los datos.

En la Tabla 5 se pueden apreciar los datos relativos a las habitaciones/días ocupadas en los 2 años del estudio y el porcentaje de ocupación que corresponde a cada uno de los meses.

Tabla 5: Habitaciones ocupadas por meses y porcentaje de ocupación

Meses del año	Habitaciones/días ocupadas			Total de habitaciones admisibles	% de ocupación	Promedio de habitaciones/días ocupadas
	2017	2018	Total			
Enero	2 239	1 700	3 939	5 952	66,18%	2819,5
Febrero	2 150	1 876	4 026	5 376	74,89%	2951
Marzo	2 498	2 212	4 710	5 952	79,13%	3461
Abril	2 379	2 095	4 474	5 760	77,67%	3284,5
Mayo	1 755	1 544	3 299	5 952	55,43%	2421,5
Junio	1 711	1 126	2 837	5 760	49,25%	1981,5

Julio	1 651	1 273	2 924	5 952	49,13%	2098,5
Agosto	1 438	1 246	2 684	5 952	45,09%	1965
Septiembre	1 135	807	1 942	5 760	33,72%	1374,5
Octubre	1 815	1 191	3 006	5 952	50,50%	2098,5
Noviembre	1 985	1 766	3 751	5 760	65,12%	2758,5
Diciembre	1 122	1 148	2 270	5 952	38,14%	1709
Total	21.87	17.98	39.86	70 080		
	8	4	2			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontal “Los Caneyes”

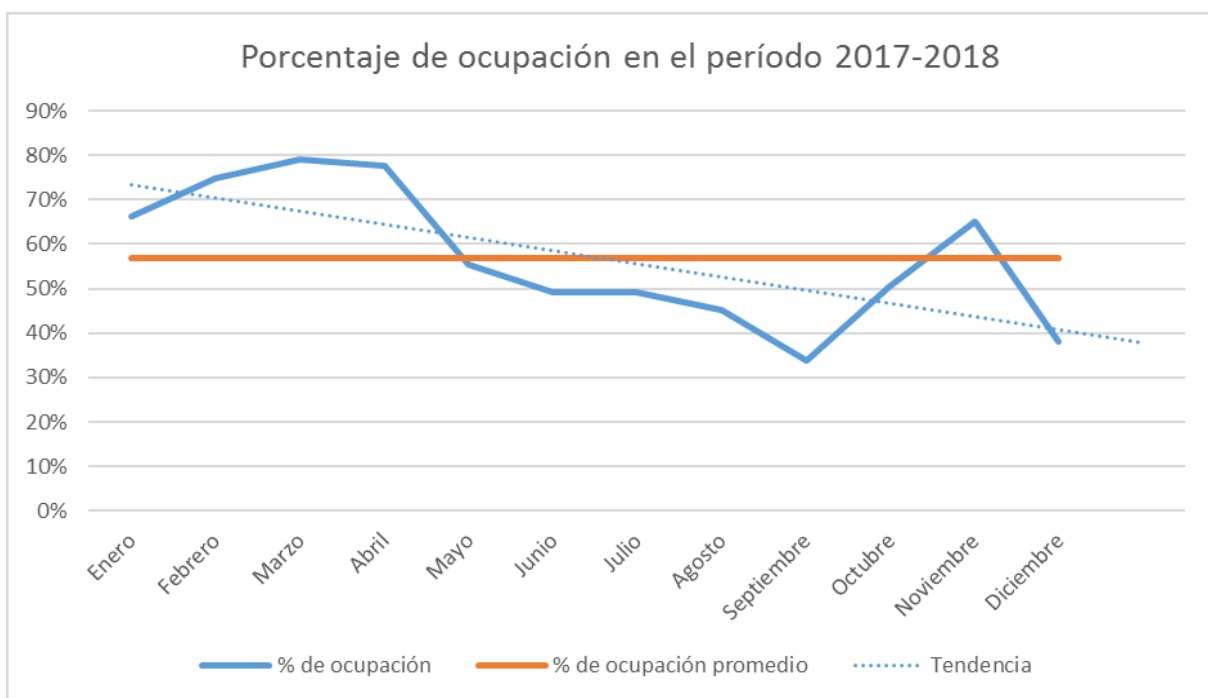


Figura 5: Porcentaje de ocupación en el período 2017-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontal “Los Caneyes”

Una vez analizados estos datos se puede definir una ocupación promedio del 56,88% que tiende a decrecer, a partir de la cual se pueden delimitar tres temporadas: una temporada baja, fundamentalmente, en los meses de mayo a

octubre e incluyendo el mes de diciembre, una temporada media que abarca los meses de enero y noviembre y una temporada alta de febrero a abril.

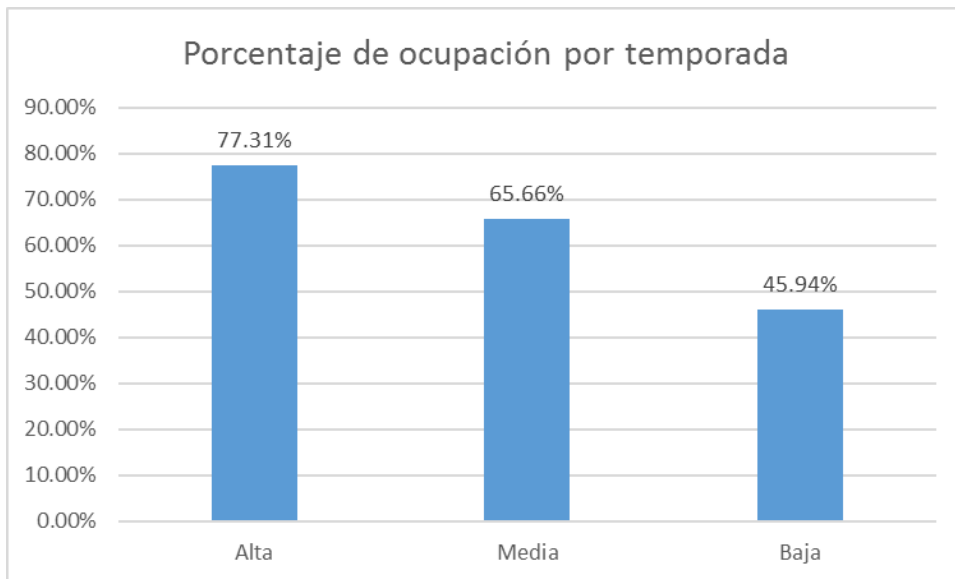


Figura 6: Porcentaje de ocupación por temporada

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

A pesar de que exista una temporada alta con respecto a la ocupación promedio esta presenta un nivel de ocupación bajo en comparación con la capacidad habitacional admisible del hotel; puesto que en el período analizado el mes de mayor ocupación es marzo y solamente alcanza un 79,13% de la capacidad admisible.

Estos datos demuestran la importancia de la implementación de estrategias que permitan un aumento del nivel de ocupación con el objetivo de aumentar los ingresos por concepto de alojamiento en el hotel.

2.4.3. Lead time

El proceso de venta del hotel se realiza fundamentalmente a través de cuatro canales de distribución: turoperadores, agencias de viaje, venta directa y venta online; considerando un tiempo de release de 30 días en temporada alta y de 15 días

en temporada baja para los turoperadores y agencias de viaje con los que opera, sin presentar distinción entre cada uno de ellos.

La reserva se considera anticipada si se realiza con siete meses o más de antelación y presenta un descuento del 10% de la tarifa establecida para la fecha reservada de acuerdo al canal de distribución.

Para optimizar los ingresos y gestionar mejor las capacidades hoteleras debe considerarse reajustar el tiempo de release durante la temporada media, variar el descuento para tiempos de antelación más breves y ofrecer mayores descuentos a los intermediarios que más clientes aporten al hotel. Un efectivo análisis de este indicador genera mayor rentabilidad a corto plazo.

2.4.4. Precios promedio por canal de distribución

La Tabla 6 muestra los precios promedio para cada canal de distribución de acuerdo a las temporadas definidas a partir del porcentaje de ocupación del hotel

Tabla 6: Precio promedio en CUC por canal de distribución

Canal de distribución	Temporada alta	Temporada media	Temporada baja
TTOO y AAVV	80	67	73
Directo	97	80	88
Otros canales	39	33	35

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Los precios promedio del hotel oscilan entre 97 CUC y 33 CUC; en el caso de la temporada alta los precios promedio están acordes a la ocupación, no siendo así en el caso de las temporadas media y baja, donde la temporada baja presenta mayor precio y menor ocupación que la temporada media.

Los precios más altos se corresponden con los canales de distribución directos, mientras los más bajos se corresponden con otros canales como es el caso de los

convenios con empresas estatales y las ventas a funcionarios del MINTUR. Los turoperadores y agencias de viaje compran el hotel a precios medio altos.

2.4.5. Patrones de demanda de habitaciones por canal de distribución

A partir de cada canal de distribución se ofertan tarifas específicas. Los turoperadores y las agencias de viaje se encargan de la comercialización de los paquetes turísticos, tanto a clientes nacionales como a extranjeros. Mediante la venta directa y online se realizan las ventas a clientes individuales tanto nacionales como extranjeros y a partir de otros canales se ofertan las capacidades habitacionales a empresas estatales con una diferenciación para los funcionarios pertenecientes al MINTUR.

Tabla 7: Demanda promedio en el período 2017-2018

Demanda	TTOO y AAVV	Directo	Otros
Enero	1 542	50	378
Febrero	1 623	53	337
Marzo	1 930	36	390
Abril	1 520	33	685
Mayo	1 239	32	379
Junio	847	43	530
Julio	932	45	486
Agosto	991	65	287
Septiembre	351	57	564
Octubre	1 000	64	440
Noviembre	1 564	28	285
Diciembre	893	31	212

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

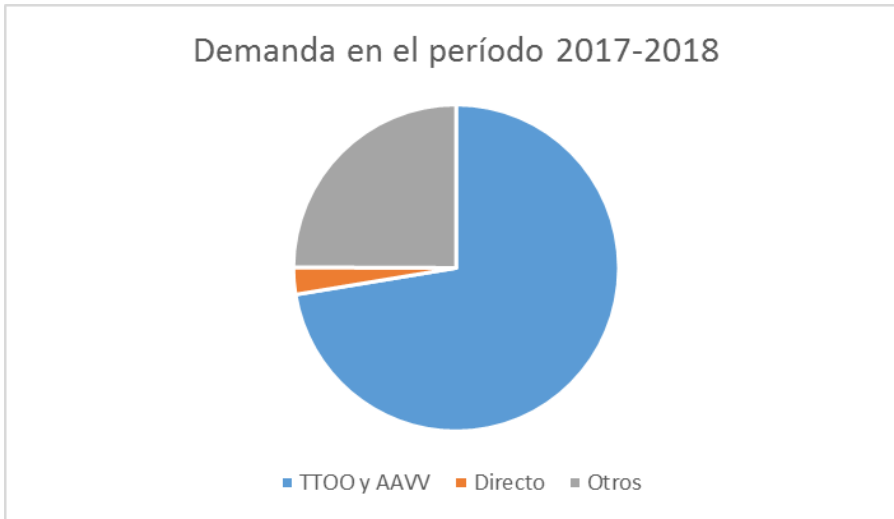


Figura 8: Demanda en el período 2017-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

El análisis de este indicador muestra como principal canal de distribución a los turoperadores y agencias de viaje que abarca el 72,39% del total de la demanda, los convenios con empresas estatales ocupan un 24,93% del total demandado, mientras que las ventas directas tienen una participación ínfima dentro de la demanda del hotel con solamente un 2,68%; estas últimas están siendo potenciadas a través de la venta online.

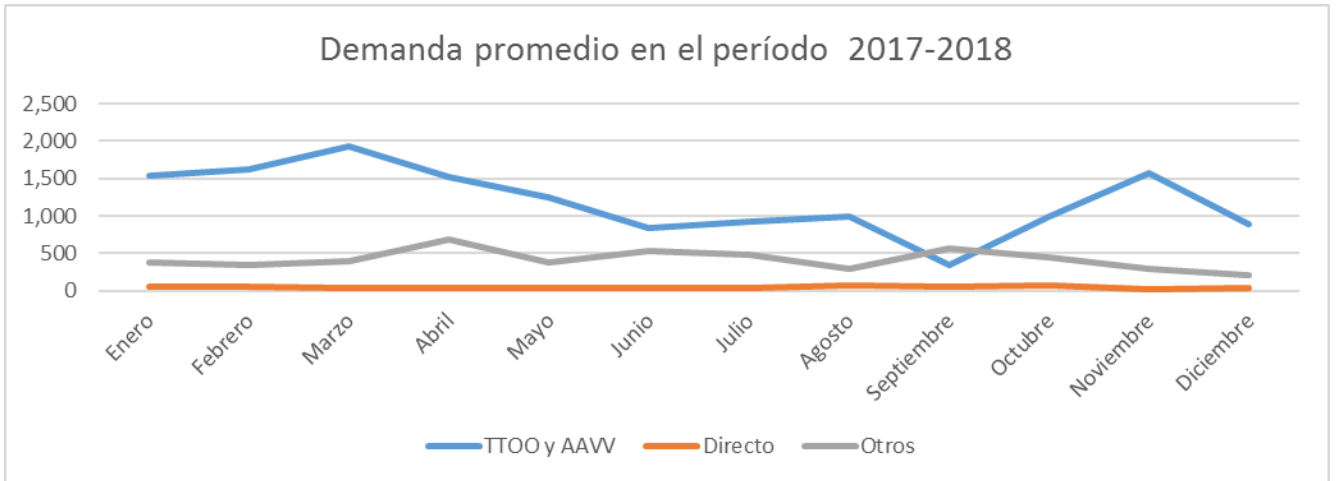


Figura 8: Comportamiento demanda promedio en el período 2017-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

En el gráfico anterior se evidencia como principal canal de distribución a los turoperadores y agencias de viaje, mostrándose una participación mínima del canal directo y una participación media de otros canales, los cuales han logrado convertirse en la demanda principal únicamente durante el mes de septiembre. Esta información debe ser el principal aspecto a tener en cuenta para pronosticar la demanda de posteriores períodos y realizar una efectiva segmentación del mercado.

2.4.6. ADR

Los datos de la tarifa promedio en CUC por habitaciones/días vendidas del período se pueden apreciar en la Tabla 8:

Tabla 8: Tarifa promedio en CUC por habitaciones/días vendidas del período 2017-2018

ADR (CUC)			
Meses	2017	2018	Promedio
Enero	79,03	42,16	60,60

Febrero	72,83	43,92	58,37
Marzo	68,80	42,67	55,74
Abril	78,22	42,55	60,38
Mayo	63,40	32,32	47,86
Junio	80,19	41,20	60,69
Julio	89,43	41,42	65,43
Agosto	75,97	37,36	56,67
Septiembre	72,35	35,19	53,77
Octubre	62,06	35,30	48,68
Noviembre	37,19	32,84	35,01
Diciembre	41,92	32,81	37,36

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

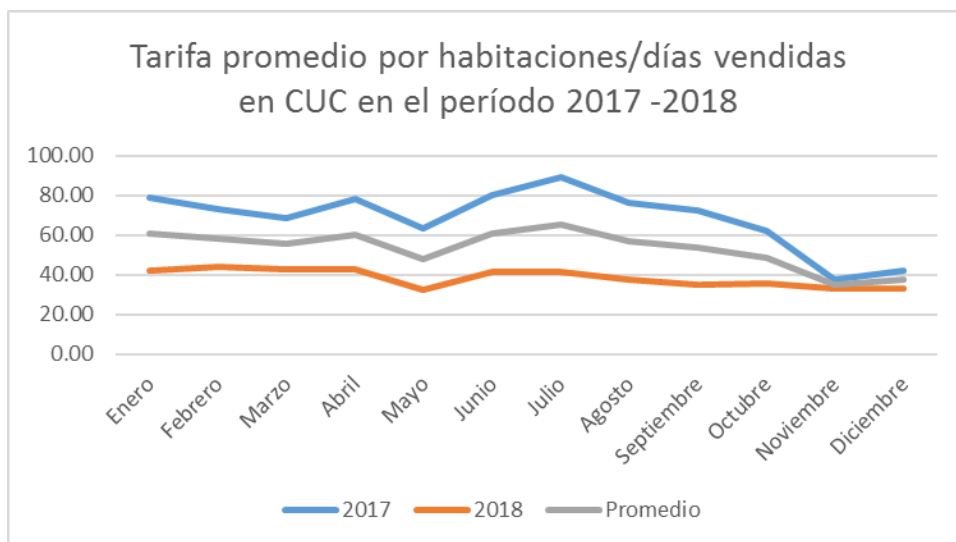


Figura 9: Tarifa promedio en CUC por habitaciones/días vendidas del período 2017-2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

La tarifa promedio anual del hotel es de 53 CUC, este indicador debe ir aumentando poco a poco año tras año; pero del año 2017 al 2018 se aprecia un decrecimiento del mismo debido a que la alta dirección de la entidad decidió bajar los precios del hotel con el objetivo de aumentar su ocupación. Esta medida evidencia no haber sido efectiva, debido a que esto supondría un aumento de la ocupación del año 2018 con respecto al 2017 y, por consiguiente, un aumento directo de los ingresos por alojamiento y un aumento indirecto de los ingresos de las demás áreas operativas. Pero en este caso la ocupación solo logró aumentar en el caso del mes de diciembre, en un 2,31% lo que representa una cifra prácticamente insignificante con respecto a los ingresos por alojamiento del año 2018 que disminuyeron en un 53,77% con respecto a los del 2017.

Cabe destacar que la ocupación tiene la temporada más baja en el mes de septiembre luego tiende a aumentar en los meses de octubre y noviembre, mientras que la tarifa promedio de estos meses continúa en declive viéndose afectados directamente los ingresos por alojamiento en el hotel.

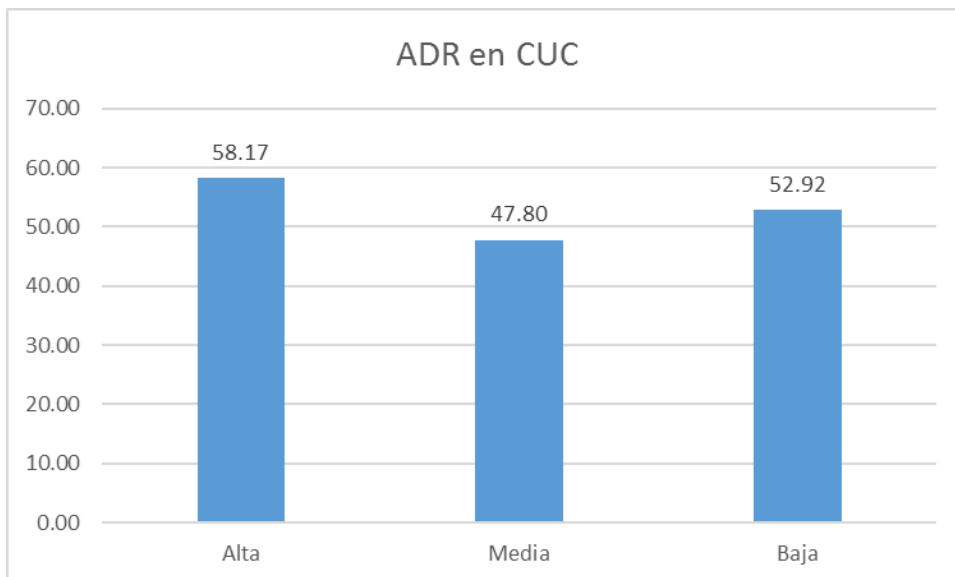


Figura 10: Tarifa promedio en CUC por temporada

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

El gráfico anterior demuestra que la tarifa promedio de ocupación de la temporada alta es la mayor, pero la temporada media tiene una tarifa promedio inferior a la tarifa promedio en la temporada baja. Esto demuestra la necesidad de una reestructuración de los precios que permita aumentar la ocupación de la temporada baja disminuyendo la tarifa promedio en esta temporada o aumentando la tarifa promedio en la temporada media; a expensas de que esto pueda afectar negativamente el nivel de ocupación del hotel.

2.4.7. RevPAR

El RevPAR (*Revenue Per Available Room*) representa el ingreso por habitación disponible y es el más importante medidor utilizado en la industria hotelera para valorar el rendimiento financiero de un establecimiento o una cadena. Se refiere siempre a un período determinado, para este caso se calcula el RevPAR mensual (Figuras 11 y 12). (ver Anexo 4)

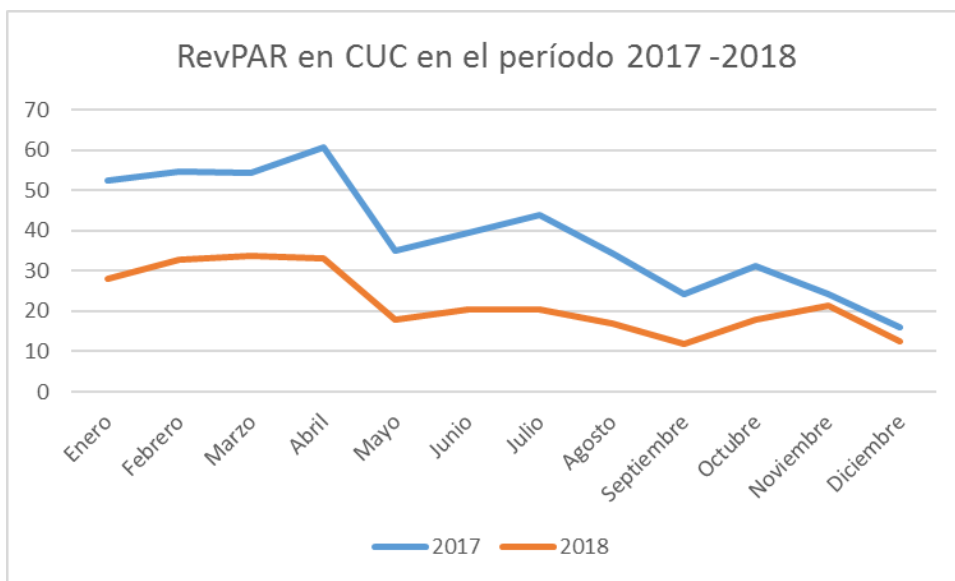


Figura 12: Análisis del indicador RevPAR en los años 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Este indicador presenta un 43,38% de decrecimiento del año 2017 al 2018 debido a la disminución de la tarifa media de un año con respecto al anterior. Esto implica que deben tomarse nuevas medidas para lograr un aumento primeramente de la ocupación, debido a que los resultados indican que la disminución de la tarifa promedio no fue efectiva en este aspecto; y posteriormente, una estabilización de la tarifa promedio del hotel, con el objetivo de acrecentar los ingresos.

2.4.8. Análisis de los cupos presupuestados y reales

El análisis de los cupos presupuestado y reales establece una comparación que permite conocer qué turoperadores y agencias de viaje cumplen con mayor eficiencia los cupos contratados. De esta manera la persona encargada de la gestión de ingresos dentro del Departamento Comercial del hotel puede rectificar, en caso de una sobrecontratación o una subcontratación que influyan negativamente en el nivel de ocupación del hotel; pues pueden quedar muchas habitaciones no asignadas debido a la incertidumbre sobre el cumplimiento de las cuotas contratadas.

El Hotel Horizontes “Los Caneyes” se comercializa, principalmente, a través de intermediarios como: Cubatur, Cubanacán y Gaviota tur; pero no posee un registro mensual de los cupos contratados y el cumplimiento de los mismos, debido a la alta flexibilidad existente en este aspecto; por lo que estudio realizado no contempla el análisis de este indicador. Esto implica que no pueda determinarse a qué intermediario debería aumentarle los cupos asignados y a cuál disminuirlos, ni en qué medida.

2.4.9. TRevPAR

EL TRevPAR (Total Revenue Per Available Room) indica el ingreso total por habitación disponible en CUC (ver Anexo 5).

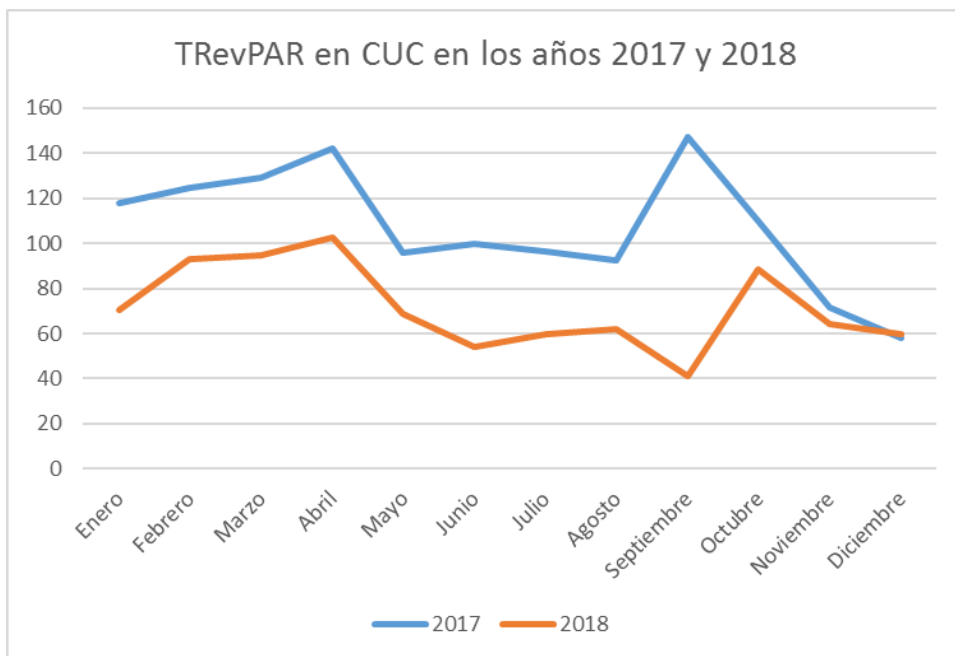


Figura 14: Indicador TRevPAR en CUC en los años 2017 y 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Este indicador disminuye del año 2017 al 2018 en un 12,99% debido a una disminución de los ingresos totales en un 33,11%. Estos porcentos de disminución son mucho menores que los obtenidos en el RevPAR debido a que la disminución de los ingresos en las áreas de alojamiento y restauración no afectó que los ingresos por otros conceptos aumentaran más de cuatro veces con respecto a los del año anterior.

2.4.10. Estudio de la competencia

Dentro de la ciudad de Santa Clara encontramos además del hotel objeto de estudio, varios hoteles, y hostales pertenecientes al sector no estatal, que pudieran encontrarse dentro de su set competitivo. Para determinar qué entidades deben considerarse competidores directos se realiza una comparación de cada uno de estos competidores potenciales con el Hotel Horizontes “Los Caneyes” teniendo en cuenta varios aspectos:

1. Servicio que brinda
2. Categoría
3. Localización geográfica
4. Tarifas
5. Modalidad bajo la que se comercializa
6. Canales de distribución que emplea para su comercialización
7. Posicionamiento en el mercado

Tabla 9: Comparación entre las entidades de la competencia y el Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Competidores	1	2	3	4	5	6	7
Hotel Santa Clara Libre		X	X	X		X	X
Hotel Villa “La Granjita”	X	X	X	X	X	X	X
Hotel América	X					X	
Hotel Central						X	
Hotel Floreal						X	
Hostales pertenecientes al sector no estatal					X		

Fuente: Elaboración propia

A partir de un análisis de la Tabla 9 se puede concluir que dentro del set competitivo del Hotel Horizontes “Los Caneyes” se encuentra únicamente el Hotel “Villa La Granjita”, debido a que es el único que coincide en todos los aspectos con el hotel objeto de estudio.

El Hotel “Villa La Granjita” se caracteriza por ser una típica granja del campo cubano localizada en la Carretera de Maleza, a diez minutos de la ciudad de Santa Clara y a cinco minutos del aeropuerto. Cuenta actualmente con 91 habitaciones, distribuidas

en bungalows de dos pisos con climatización, baño privado, televisión por satélite, teléfono, y caja de seguridad, de las cuales 20 son de reciente apertura.

Ambos hoteles operan dentro del mismo complejo hotelero, por lo que al tener características tan similares poseen las mismas tarifas y los mismos canales de distribución.

Teniendo en cuenta solamente las variables internas de la instalación, debido a que las variables externas son comunes a ambas, se listaron las fortalezas y amenazas que posee la misma con respecto al hotel objeto de estudio:

Fortalezas:

1. Mantenimiento reciente de la infraestructura
2. Posee habitaciones sencillas
3. Cercana al aeropuerto

Debilidades:

1. Menor tiempo de comercialización
2. Carencia de uniformidad en los estilos constructivos
3. Menor atractivo natural debido a afectaciones en su medio ambiente
4. Pertenece al mismo complejo hotelero que el hotel objeto de estudio, pero los departamentos regentes del complejo radican en este último, lo que crea una desventaja pues esto realentiza el proceso de toma de decisiones.

Una vez analizadas estas variables el hotel objeto de estudio debe aprovechar las debilidades de la competencia a su favor y tratar de alcanzar sus fortalezas para lograr convertirse en líder dentro del mercado.

2.5. Paso 2. Entender las causas

Este paso se basa en un análisis cualitativo de la situación actual de la entidad que justifique los resultados del diagnóstico cuantitativo obtenidos en el paso anterior,

para ello se desarrolla la Matriz DAFO, a través de la cual se tienen en cuenta variables internas (debilidades y fortalezas de la instalación) y variables externas (amenazas y oportunidades) que ofrece el entorno en el que se desenvuelve la misma. A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de esta herramienta se pueden determinar las causas de los problemas y seleccionar las estrategias más efectivas para resolverlos.

Para el desarrollo de esta técnica se tuvo en cuenta la opinión de la alta dirección de la instalación recogida en una entrevista no estructurada realizada el 21 de marzo de 2019 y el resultado del análisis cuantitativo realizado en el paso anterior. Como resultado de la entrevista se obtuvieron los siguientes criterios:

Debilidades:

1. Falta de datos históricos para el análisis de algunos indicadores
2. Decrecimiento del total de ingresos de la instalación de un año con respecto al anterior
3. Decrecimiento de los ingresos por alojamiento de la instalación de un año con respecto al anterior
4. Decrecimiento de la ocupación de la instalación de un año con respecto al anterior
5. Las ventas directas representan un porcentaje muy bajo del total de ingresos por alojamiento
6. Flexibilidad en la política de cupos y contratación
7. Decrecimiento de la tarifa promedio de la instalación de un año con respecto al anterior
8. Decrecimiento del RevPAR de la instalación de un año con respecto al anterior
9. Decrecimiento del TRevPAR de la instalación de un año con respecto al anterior

Fortalezas:

1. Crecimiento de otros ingresos de un año con respecto al anterior

2. Posee contratos con empresas nacionales que contrarrestan la temporada baja
3. Presentan un solo competidor directo
4. Poseen superioridad con respecto al set competitivo
5. Se potencian las ventas online

Oportunidades:

1. Crecimiento de mercados emergentes
2. Diversificación de los segmentos de mercados
3. Auge del turismo de eventos dentro del segmento nacional
4. La dirección del complejo hotelero radica en la instalación, lo que agiliza la toma de decisiones

Amenazas:

1. Aparición de nuevos competidores potenciales
2. Aparición de nuevos competidores en las áreas de restauración y animación
3. Políticas del gobierno de Estados Unidos que eliminan al turismo norteamericano como segmento de mercado

La Matriz DAFO (ver Anexo 6) se desarrolla a través del método de los impactos cruzados para conocer cómo se relacionan las variables externas (oportunidades y amenazas) con las variables internas (debilidades y fortalezas), enfocándose principalmente en el resultado del análisis de los indicadores cuantitativos realizado en el paso anterior. Para ello se ponderan los impactos con un valor de 5 puntos a los factores vitales, 4 puntos a los factores considerados muy importantes, 3 puntos a los factores importantes, 2 puntos a los factores significativos, 1 punto a los factores poco significativos y 0 puntos a los factores no influyentes.

Una vez analizada la matriz el cuadrante que mayor impacto recibe es el de negocio incógnita pues deben contrarrestarse las debilidades y aprovechar las oportunidades, llevando a cabo estrategias de mini-maxi, las cuales requieren una mejora tanto de procesos como de recursos. Este resultado se obtiene, generalmente, cuando se analizan empresas con poco tiempo de operación, que no es el caso de la entidad

objeto de estudio, donde las causas fundamentales de este posicionamiento son fundamentalmente las deficiencias en la gestión de ingresos por alojamiento, lo que ha propiciado el estado de decrecimiento de la mayoría de los indicadores analizados. Por esta razón deben trazarse estrategias más detalladas que se enfoquen directamente en la gestión de ingresos por alojamiento en aras de potenciar el aumento de la rentabilidad del hotel.

2.6. Conclusiones del Capítulo 2

1. Los indicadores cuantitativos analizados en el Paso 1 arrojan resultados decrecientes, lo que demuestra que la gestión de ingresos en el hotel no está siendo efectiva fundamentalmente en el manejo de la ocupación y las tarifas.
2. La Matriz DAFO realizada a los procesos relacionados con los principales indicadores de gestión de ingresos en el hotel sugiere que este se encuentra en el cuadrante de negocio incógnita por lo que deben trazarse estrategias de mini-maxi, para contrarrestar las debilidades y aprovechar las oportunidades.
3. Como resultado del diagnóstico se han detectado deficiencias que sugieren la necesidad de aplicar estrategias sobre el nivel de ocupación, la tarifa promedio y la flexibilidad de las capacidades habitacionales.

CAPÍTULO 3. Propuesta de estrategias de Revenue Management para el área de alojamiento del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

CAPÍTULO 3. Propuesta de estrategias de Revenue Management para el área de alojamiento del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

3.1. Introducción al Capítulo 3

En este capítulo se exponen las principales estrategias que deben llevarse a cabo en el Hotel Horizontes “Los Caneyes” para optimizar su gestión de ingresos a partir de las principales deficiencias detectadas durante la fase de diagnóstico. El mismo constituye una continuación del procedimiento de “Los cinco pasos del Revenue Management” complementada con las estrategias propuestas por Alvarracín (2018) específicas para el caso de hoteles dos y tres estrellas, para lo que se desarrollaron los pasos 3 (desarrollar una estrategia), 4 (implementación de los cambios) y 5 (monitorizar los resultados). Con el objetivo de facilitar el procesamiento de los datos se emplea el software Microsoft Office Excel (2016).

3.2. Paso 3. Desarrollar una estrategia

El Hotel Horizontes “Los Caneyes” basa su gestión de ingresos en las leyes y reglamentos referentes a precios, promociones, descuentos y contrataciones de la cadena hotelera a la que pertenece. Por esta razón no posee estrategias para la gestión de ingresos que se adecúen específicamente a las condiciones del hotel, sino que realizan acciones aisladas sin una planificación previa, como es el caso de la variación de los precios y el aumento de la comercialización a través de canales directos.

Todos los indicadores analizados durante la etapa de diagnóstico arrojan resultados decrecientes, lo que demuestra que la gestión de ingresos no está siendo efectiva fundamentalmente en el manejo de la ocupación, de las tarifas y de la flexibilidad de las capacidades habitacionales. Además, el análisis de las características y condiciones del hotel conlleva a la aplicación de tres estrategias propuestas por Alvarracín (2018), diseñadas específicamente para hoteles dos y tres estrellas:

1. Estrategia 1: Nivel de ocupación
2. Estrategia 2: Subir la tarifa promedio

3. Estrategia 3: Flexibilizar el inventario

Las dos primeras estrategias a llevar a cabo se diseñan a corto plazo, con un horizonte temporal de un año, por lo que corresponden a un Revenue Management táctico. En el caso de la tercera estrategia se diseña a largo plazo como parte del Revenue Management estratégico, debido a que solo será necesaria en casos muy específicos que pueden darse dentro de un año o no, pero es necesario que se tenga en cuenta para no dejar de aprovechar oportunidades o salir lo más ileso posible ante cualquier situación que amenace la rentabilidad.

Todas estas estrategias desembocan en un único plan de acciones para facilitar su comprensión e implementación.

3.2.1. Estrategia 1. Nivel de ocupación

El promedio de ocupación del hotel es de un 56,88% y ha presentado una tendencia decreciente en el período 2017-2018, por lo que el objetivo fundamental de esta estrategia es optimizar la venta de las capacidades habitacionales disponibles en el hotel para contribuir al aumento de los ingresos por concepto de alojamiento.

Para el desarrollo de esta estrategia se tiene en cuenta una serie de acciones:

1. Segmentación de la demanda
2. Promoción
3. Forecast
4. Servicios de post-venta

3.2.1.1. Segmentación de la demanda

Para la segmentación de la demanda se debe tener en cuenta el tamaño, los canales de distribución por los que se puede acceder a ella, el nivel de ingresos que aporta, la diferenciación entre cada uno de los segmentos, así como su manejo de forma fácil y económica.

En este caso el Departamento Comercial del Hotel Horizontes “Los Caneyes” tiene en cuenta únicamente tres factores para segmentar el mercado: el país de procedencia, el canal de distribución por el que acceden al hotel y la tarifa que

compran; pero no recopilan información de todos los segmentos de mercado que entran al hotel, sino solamente de los de mayor demanda. Por esta razón se dificulta el descubrimiento de nuevos mercados o diferentes segmentaciones del mercado ya establecido. Los clientes que compran el hotel a través de un canal directo quedan totalmente en incógnita, pues representan una minoría con características muy variadas; por lo que se pueden estudiar únicamente como dos segmentos de mercado: el nacional y el extranjero.

La segmentación actualmente establecida se muestra, de manera ordenada, en la Tabla 10 comenzando por el segmento de mayor demanda y se corresponde con la temporada media, a pesar de estar diseñada anualmente.

Tabla 10: Segmentación de la demanda anual establecida en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”

	País	Canal de distribución	Tarifa
1	Francia	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
2	Alemania	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
3	Italia	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
4	Holanda	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
5	Cuba	Otros	Funcionarios del MINTUR
6	Cuba	Otros	Empresas estatales
7	Argentina	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
8	España	TTOO y AAVV	Extranjero Paquete
9	Cuba	TTOO y AAVV	Nacional Paquete
10	Extranjero	Directo	Extranjero Directo
11	Cuba	Directo	Nacional Directo

Fuente: Datos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Para un mejor análisis y gestión de este aspecto se propone una segmentación particular para las temporadas alta y baja, teniendo en cuenta que la previamente establecida se corresponde con la temporada media. Los resultados del análisis del comportamiento de la demanda, a lo largo del período 2017-2018, constituyen la base de esta propuesta.

Tabla 11: Propuesta de segmentación de la demanda

Demanda	Segmentos de mercado por temporada		
	Alta	Media	Baja
1	Francia	Francia	Cuba (Empresas estatales)
2	Alemania	Alemania	Argentina
3	Italia	Italia	Cuba (MINTUR)
4	Holanda	Holanda	Italia
5	Cuba (MINTUR)	Cuba (MINTUR)	Alemania
6	Cuba (Empresas estatales)	Cuba (Empresas estatales)	España
7	Cuba (Nacional Paquete)	Argentina	Cuba (Nacional Paquete)
8	Cuba (Directo)	España	Francia
9	Extranjero (Directo)	Cuba (Nacional Paquete)	Cuba (Directo)
10	Argentina	Extranjero	Holanda
11	España	Cuba (Directo)	Extranjero (Directo)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Esta nueva segmentación permite una mejor adaptación de las condiciones del hotel al tipo de mercado de mayor demanda de acuerdo a la temporada en la que se encuentre, de manera que se logre una mejor gestión de todos los recursos y se potencie la personalización de los servicios para disminuir los costos y aumentar la satisfacción de los clientes; con el fin de obtener una mayor fidelización de los mismos.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de cada segmento de acuerdo a la temporada, lo que facilita el análisis particular de cada uno.

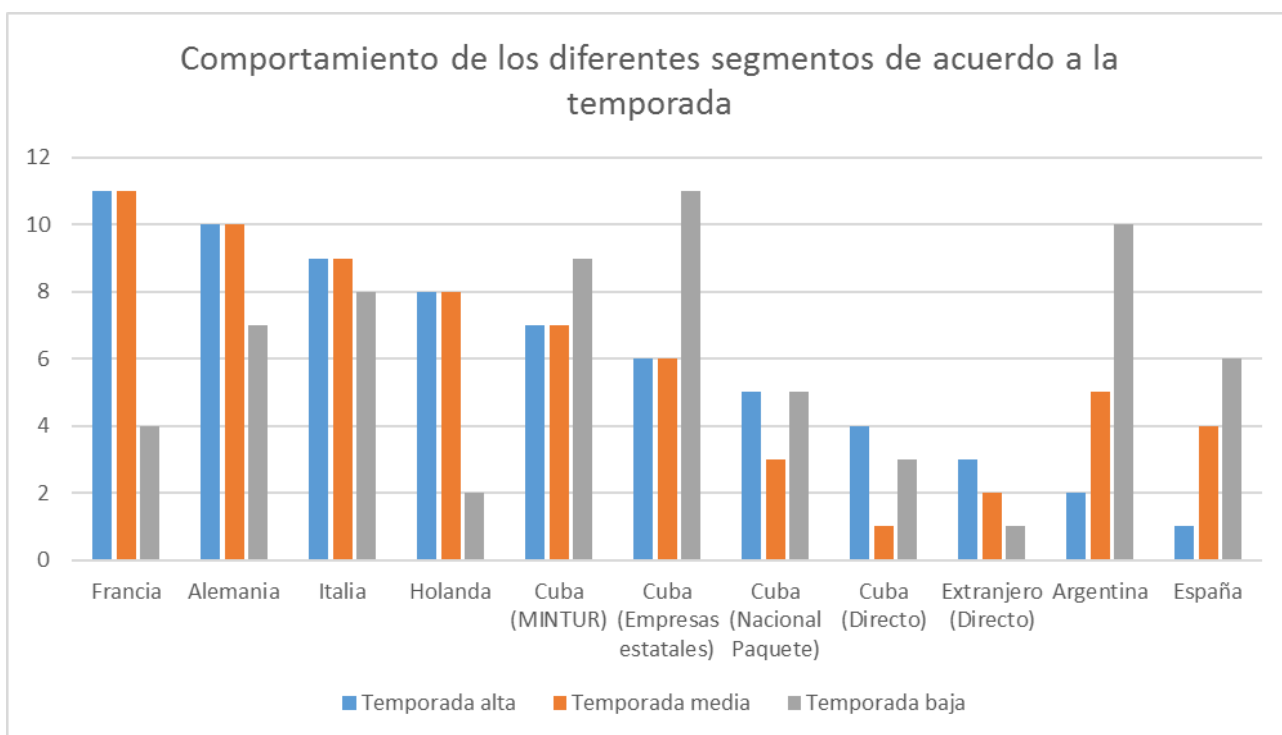


Figura 15: Comportamiento de los segmentos de mercado

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos de Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Un análisis de esta información permite conocer que, mercados como Argentina, las empresas estatales, el MINTUR y España, son los que mayor demanda presentan en

la temporada de menor ocupación; por lo que un enfoque a los mismos; así como un estudio de sus motivaciones posibilitaría una menor afectación de la estacionalidad.

Este proceso de segmentación de la demanda debe actualizarse al finalizar cada temporada, recopilando toda la información posible de cada uno de los segmentos de mercado que han comprado el hotel, sus principales características y acciones que puedan ser llevadas a cabo para lograr su fidelización. También posibilita la detección de segmentos potenciales y nuevos comportamientos de los segmentos existentes para mejorar el nivel medio de ocupación del hotel.

3.2.1.2. Promoción

La promoción del Hotel Horizontes “Los Caneyes” se realiza en dependencia del canal de distribución por el que se acceda a cada segmento de mercado. En el caso de la promoción a través de turoperadores y agencias de viaje se realiza de manera efectiva en acuerdo conjunto con el Departamento Comercial. La promoción online se realiza solamente por parte del hotel con el objetivo de incentivar la venta directa del producto. Para ello no se tiene en cuenta las particularidades de cada segmento de mercado, ni la temporada, por lo que se desaprovechan oportunidades de venta que pudieran tener un efecto positivo sobre el nivel de ocupación.

Para incurrir en menores costos promocionales y, a la vez, tener acceso a todos los segmentos de mercado se debe incrementar la promoción online, con lo que se fomenta la venta directa del producto evitando las comisiones de los intermediarios y se tiene un mejor control de la misma. Además de promocionar el producto, esto permite intercambiar con los clientes para conocer sus opiniones y brindarles toda la información que puedan solicitar. Para ello pueden emplearse medios como: sitios web, correo electrónico, consejeros de viaje online, redes sociales y agencias de viaje online.

El estudio de la demanda revela que los convenios con empresas estatales destacan como un mercado creciente, capaz de potenciar los ingresos durante la temporada baja, por esta razón el auge del turismo de eventos debe aprovecharse como una oportunidad para consolidar este segmento, debido a que el hotel reúne todas las

condiciones para el desarrollo del mismo. Una correcta promoción en este sentido puede potenciar el aumento de la ocupación y, a su vez, de los ingresos del hotel.

Una vez realizadas las acciones de promoción se deben determinar los principales segmentos sobre los que deben haber sido más efectivas, lo que influye positivamente en la previsión de la demanda.

3.2.1.3. Forecast

Para la elaboración del forecast o la previsión de la demanda se tienen en cuenta tres factores fundamentales: la temporalidad, el historial de ocupación y la promoción realizada.

En el hotel no existían datos históricos de mayor anterioridad por lo que solamente se tuvieron en cuenta para la previsión los datos de las habitaciones vendidas en los dos últimos años. Estos datos se sometieron a dos métodos de pronóstico: media móvil simple y suavización exponencial simple. Empleando el software Microsoft Office Excel (2018), como medio de cálculo, se logra determinar que la media móvil simple es el método que puede ofrecer una información más acertada debido a que tiene menor desviación media absoluta (DMA).

El modelo ideal de predicción para este tipo de investigación es la media móvil ponderada, pero esta requiere de, al menos, datos de tres años de anterioridad para que sea efectiva; por lo que no pudo tenerse en cuenta en este caso. La misma utiliza ponderaciones para lograr óptimos resultados, por lo que es el más eficaz para pronósticos de demanda.

Tabla 12: Pronóstico del comportamiento de la demanda

Meses del año	2017	2018	Media móvil simple
Enero	2 239	1 700	1 970
Febrero	2 150	1 876	2 013
Marzo	2 498	2 212	2 355

Abril	2 379	2 095	2 237
Mayo	1 755	1 544	1 650
Junio	1 711	1 126	1 419
Julio	1 651	1 273	1 462
Agosto	1 438	1 246	1 342
Septiembre	1 135	807	971
Octubre	1 815	1 191	1 503
Noviembre	1 985	1 766	1 876
Diciembre	1 122	1 148	1 135

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Este pronóstico mantiene el mismo porcentaje de ocupación del período anterior, aunque este debe aumentar una vez que se pongan en práctica la segmentación de mercado, la promoción efectiva enfocada en cada segmento y los servicios de postventa. Si se supone una influencia de cada uno de estos factores en un 1% del porcentaje ocupacional, se prevé que este aumente de un 56,88%, que es el que indica el pronóstico, a un 59,88% aproximadamente.

A pesar de la realización de una previsión de la demanda de error mínimo existen otros factores que influyen en las fluctuaciones de la misma y son mucho más difíciles de estudiar como es el caso de no shows (no presentación), early departures (salida anticipada) y overstays (prolongación de la estancia); estos hacen que la ocupación varíe fuera de lo planificado en un momento donde ya es muy difícil sacar provecho de la situación.

Los casos de no show y early departures dejan habitaciones vacantes y a pesar de que el hotel realice un descuento a la tarifa inicial, pierde un alto porcentaje de los ingresos previstos, si no vende nuevamente estas capacidades habitacionales. Los

overstays permiten vender más capacidades de lo previsto, siendo esto un beneficio para el hotel, en caso de que no provoque una situación de overbooking.

3.2.1.4. Servicios de postventa

Las estrategias de fidelización están bien desarrolladas en el hotel a partir de los perfiles de los clientes repitentes, a los que se tiene constantemente actualizados en cuanto a todas las ofertas y actividades planificadas para lograr un intercambio personalizado que posibilite una relación de familiaridad entre los clientes y la instalación.

En el caso de los servicios de post-venta se realizan únicamente con los clientes repitentes, por lo que se pierde la oportunidad de captar nuevos segmentos de mercado e incitarlos a que formen parte de la demanda habitual. Para suplir esta carencia el Departamento Comercial debe realizar ofertas promocionales vía correo electrónico y a través de las redes sociales a todos los clientes que hayan visitado el hotel posterior a la última oferta promocional, de manera que se motiven a repetir la visita y el servicio de post-venta sea más personalizado.

3.2.2. Estrategia 2: Subir la tarifa promedio

Los resultados del diagnóstico indican que la tarifa promedio del hotel en la temporada alta es la mayor, pero la temporada media presenta una tarifa promedio inferior a la temporada baja, lo que demuestra la necesidad de una reestructuración de los precios establecidos, debido a que estos afectan los niveles de ingresos y de ocupación del hotel.

Para el desarrollo de esta estrategia se tendrán en cuenta una serie de pasos:

1. Estudio de mercado
2. Optimización de las tarifas
3. Benchmarking

3.2.2.1. Estudio de mercado

En el capítulo anterior a través de la aplicación de la herramienta de la Matriz DAFO se evaluaron variables externas que pueden influir en la situación del hotel, clasificándolas en oportunidades o amenazas. Estos resultados propiciaron la

propuesta de acciones que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas como se muestra en las tablas 13 y 14.

Tabla 13: Acciones para aprovechar las oportunidades

Oportunidades	Acciones a llevar a cabo
1. Crecimiento de mercados emergentes	1. Realizar un estudio de mercado 2. Diseñar nuevos productos enfocados a los mercados emergentes 3. Potenciar las ventajas competitivas del hotel
2. Diversificación de los segmentos de mercados	1. Detectar cada uno de estos segmentos 2. Diversificar el producto enfocándose en cada segmento de mercado
3. Auge del turismo de eventos dentro del segmento nacional	1. Diseñar productos específicamente para el turismo de eventos 2. Promocionar las ventajas del hotel como receptor para el turismo de eventos
4. La dirección del complejo hotelero radica en la instalación, lo que agiliza la toma de decisiones	1. Establecer una comunicación efectiva con la dirección del complejo hotelero

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Acciones para afrontar las amenazas

Amenazas	Acciones a llevar a cabo
1. Aparición de nuevos competidores potenciales	1. Realizar estudio de la competencia
2. Aparición de nuevos competidores en las áreas de restauración y animación	1. Realizar un reconocimiento de posibles competidores en cada una de las áreas
3. Políticas del gobierno de Estados Unidos que eliminan al turismo norteamericano como segmento de mercado	1. Enfocar el hotel a nuevos segmentos de mercado

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Optimización de las tarifas

Para el diseño de los precios el hotel distingue seis tarifas fundamentales cuyas características muestra la Tabla 15:

Tabla 15: Descripción de los tipos de tarifa del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Tipo de tarifa	Canal de distribución	Descripción
Extranjero Paquete	TTOO y AAVV	Se ofrece para clientes extranjeros que viajen por paquetes turísticos
Nacional Paquete	TTOO y AAVV	Se ofrece para clientes nacionales que viajen por paquetes turísticos
Extranjero Directo	Directo	Es la tarifa más alta de acuerdo a la temporada, para los clientes extranjeros que compran directamente en el hotel
Nacional Directo	Directo	Se ofrece a los clientes nacionales que compran directamente en el hotel

Funcionarios del MINTUR	Otros	Se ofrece a las empresas pertenecientes al MINTUR mediante el convenio
Convenios con empresas estatales	Otros	Se ofrece a las empresas estatales mediante el convenio

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

El hotel tiene establecida las tarifas solamente para la temporada alta y, a medida que va disminuyendo la ocupación, los precios se disminuyen de manera empírica, de acuerdo a las temporadas definidas por el nivel de ocupación del hotel durante la etapa de diagnóstico, se obtiene la siguiente información:

Tabla 16: Tipo de tarifa y precio en CUC por tipo de habitación de la temporada alta

Tipo de tarifa	Estándar doble	Tripl e	Suit e	Junior Suite
Extranjero Paquete	73	109	83	88
Nacional Paquete	58	87	68	73
Extranjero Directo	88	132	98	103
Nacional Directo	73	110	83	88
Funcionarios del MINTUR	18	27	28	33
Convenios con empresas estatales	41	62	51	56

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Tabla 17: Tipo de tarifa y precio en CUC por tipo de habitación de la temporada media

Tipo de tarifa	Estándar doble	Tripl e	Suit e	Junior Suite
Extranjero Paquete	60	90	70	75
Nacional Paquete	48	72	58	63
Extranjero Directo	72	108	82	87
Nacional Directo	60	90	70	75
Funcionarios del MINTUR	14	22	24	29
Convenios con empresas estatales	33	50	43	48

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Tabla 18: Tipo de tarifa y precio en CUC por tipo de habitación de la temporada baja

Tipo de tarifa	Estándar doble	Tripl e	Suit e	Junior Suite
Extranjero Paquete	66	99	76	81
Nacional Paquete	53	79	63	68
Extranjero Directo	79	119	89	94
Nacional Directo	66	99	76	81
Funcionarios del MINTUR	15	22	25	30
Convenios con empresas estatales	37	56	47	52

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Para lograr la optimización se toman como base las tarifas empleadas en la temporada baja, debido a que estas son mayores que las establecidas en la temporada media de ocupación, con el fin de aumentar los precios de la temporada media, sin sobrepasar los precios máximos establecido por la instalación, y, a su vez, haciendo coincidir los precios con la temporada a la que se corresponden rectificando la incoherencia existente entre el nivel de ocupación y los precios de la temporada media debido a que esta no estaba previamente identificada en el hotel.

La Tabla 19 muestra la propuesta de precios en CUC para la temporada media:

Tabla 19: Propuesta de precios en CUC para la temporada media

Tipo de tarifa	Estándar doble	Triple	Suite	Junior Suite
Extranjero Paquete	70	104	80	85
Nacional Paquete	55	83	65	70
Extranjero Directo	84	126	94	99
Nacional Directo	70	104	80	85
Funcionarios del MINTUR	16	24	26	31
Convenios con empresas estatales	39	59	49	54

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

El establecimiento de estas tarifas para la temporada media permitirá un incremento del ADR anual del hotel de 53 CUC a 69 CUC, lo que representa un crecimiento en un 16% sin variar los precios máximos y mínimos.

En el caso de las reservas anticipadas se realizan descuentos a la tarifa teniendo en cuenta el nivel de antelación de la reserva, el precio establecido de acuerdo la temporada para la cual se desea reservar y el tipo de habitación. El hotel solamente considera un descuento del 10% para un plazo mayor a siete meses, por lo que se

propone incentivar las ventas con el establecimiento de un descuento del 5% para un plazo menor de antelación, de tres a seis meses; en el caso de menos de tres meses de antelación no se realiza descuento.

Otro aspecto a tener en cuenta para la optimización de las tarifas es la contratación de los cupos y el control de su cumplimiento, para la restructuración de los mismos se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico, la ocupación del hotel y la segmentación de mercado de cada temporada. Este parámetro no pudo estudiarse debido a la falta de datos históricos.

3.2.2.3. Benchmarking

Si se establece una comparación del hotel con respecto al set competitivo se puede concluir que el mismo posee ventajas comparativas y competitivas con respecto al hotel, las cuales, para su superación, requieren de recursos materiales. Pero desde otro punto de vista el hotel también posee ventajas competitivas y comparativas con respecto a la competencia, las cuales pueden aumentar con un perfeccionamiento de la gestión actual.

Un correcto análisis de las variables de benchmarking indica si se debe aumentar, disminuir o mantener la tarifa del hotel de acuerdo al set competitivo. El estudio de la competencia realizado durante la etapa de diagnóstico indica dentro del set competitivo del Hotel Horizontes “Los Caneyes” únicamente al Hotel “Villa La Granjita”. En la Tabla 20 se muestra la comparación de las variables de benchmarking analizadas durante el período 2017-2018:

Tabla 20: Comparación de las variables de benchmarking del Hotel Horizontes “Los Caneyes” y el set competitivo durante el período 2017-2018

Aspectos de Hotel	Hotel	Set competitivo
comparación		
Tarifa promedio	53 CUC	51 CUC
Porcentaje	de 56,88%	60,34%

ocupación

Revenue **por** 2 211 722,06 CUC 2 089 821,59 CUC
alojamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes” y del set competitivo

La tarifa promedio del hotel supera en un 3,8 % a la del set competitivo debido, fundamentalmente, a que no posee habitaciones sencillas, por lo que su tarifa mínima es superior a la de la competencia. En el caso del porcentaje de ocupación la competencia supera al hotel en un 3,46 %, pero debido a la tarifa promedio y a que el hotel posee mayor número de habitaciones que el set competitivo se hace posible que los ingresos por alojamiento del hotel sean superiores en un 5,5 %.

El análisis de estas variables demuestra la necesidad de aumentar las ventajas comparativas del hotel con respecto a su principal competidor. Si se establece una comparación de estas mismas variables del set competitivo con las pronosticadas para el hotel una vez aplicadas las estrategias de Revenue Management, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 21: Comparación de las variables de benchmarking del Hotel Horizontes “Los Caneyes” una vez aplicadas las estrategias de Revenue Management y el set competitivo

Aspectos de comparación	Hotel	Set competitivo
Tarifa promedio	69 CUC	51 CUC
Porcentaje de ocupación	59,88%	60,34%
Revenue por alojamiento	1 447 754,69 CUC	1 044 910,80 CUC

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes” y del set competitivo

La tarifa promedio pronosticada para el hotel supera en 18 CUC a la del set competitivo, lo que representa una diferencia de un 26,09%. El porcentaje de ocupación no supera al del set competitivo, pero disminuye notablemente su diferencia a tan solo un 0,46%; con una correcta aplicación de las estrategias propuestas, este indicador debe, superar al de la competencia a mediano plazo. Los ingresos por alojamiento aumentan en un 23,62% con respecto al período analizado y superan a los de la competencia en un 27,83%; lo que demuestra la efectividad de las estrategias llevadas a cabo para la gestión de ingresos por alojamiento.

3.2.3. Estrategia 3: Flexibilizar el inventario

En el hotel no existe una estrategia específica para gestionar las capacidades habitacionales, por lo que ante un overbooking o una temporada baja se tienden a llevar a cabo acciones no planificadas. Para aprovechar oportunidades del mercado o salir lo más ileso posible ante cualquier situación que amenace la rentabilidad, se requiere de una estrategia de flexibilización de dichas capacidades.

Para el desarrollo de esta estrategia se tendrán en cuenta una serie de pasos:

1. Gestionar el overbooking
2. Cierre de habitaciones y plantas

3.2.3.1. Gestionar el overbooking

Ante los casos de overbooking el hotel tiene contratos firmados con varios hoteles tanto de la propia cadena como otros hoteles con características similares, de manera que, aunque ocurra una situación de este tipo el cliente siempre quede complacido. Estos contratos tienen un efecto recíproco, el hotel también recibe clientes de estos hoteles en el caso de una demanda excesiva.

Para esto se tiene en cuenta el siguiente orden de hoteles a los que desviar clientes:

1. Hotel Villa “La Granjita”
2. Hotel América

3. Hotel Central
4. Hotel Santa Clara Libre
5. Hotel Floreal

Antes de desviar el exceso de demanda hacia otro destino debe realizarse un control de las habitaciones, verificando que ciertamente no existan capacidades vacantes dentro del hotel, y un chequeo de las reservas para evitar la pérdida de clientes debido a reservas dobles. Además, en caso de existir habitaciones ocupadas por guías y choferes estos se deben desviar primero.

3.2.3.2. Cierre de habitaciones

En las temporadas baja y media la escasez de demanda provoca que deba cerrarse cierto número de capacidades habitacionales con el fin de disminuir los gastos operativos, pues se requiere menor talento humano y recursos materiales y económicos en el mantenimiento de dichas habitaciones y plantas.

Para determinar la cantidad de habitaciones que deben cerrarse, se tienen en cuenta variables como el porcentaje de ocupación previsto y las reservas existentes para la temporada, siempre considerándose un pequeño porcentaje de habitaciones disponibles por encima del reservado y del porcentaje de ocupación para que no se vean afectas las ventas directas y de último momento. Para el desarrollo de este indicador no se poseen datos, pero se propone el análisis de mismo a partir de las variables anteriores para una gestión más eficiente de las capacidades habitacionales.

3.2.4. Plan de acciones para las estrategias propuestas

El plan de acciones constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se definen el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, responsabilidades y objetivo a cumplir (Sacerio & Martínez, 2008).

Con el objetivo de una mejor comprensión de este plan de acciones se enumerarán las estrategias propuestas como se han ido trabajando durante toda la investigación,

se expondrán las acciones correspondientes a cada estrategia, el responsable de su implementación y el plazo de cumplimiento, este último se expresará de acuerdo a la temporada.

Tabla 22: Acciones para llevar a cabo cada una de las estrategias propuestas

Estrategia	Acciones	Responsable	Plazo de cumplimiento
1	Establecer la gestión del hotel según de las temporadas alta, media y baja obtenidas del análisis de la ocupación.	Director	Próxima temporada baja
1	Diseñar un sistema de recopilación de datos para el posterior estudio de los indicadores no diagnosticados.	Jefe del Departamento de Economía	Próxima temporada baja
1	Realizar un estudio de las probabilidades de ocurrencia de <i>no show, early departures</i> y <i>overstays</i> para establecer patrones perceptibles	Jefe de Comercial	Próxima temporada alta
1	Establecer la segmentación de mercado propuesta para un mayor enfoque de los productos y servicios a la demanda real existente	Jefe de Comercial	Próxima temporada baja
1	Realizar un estudio de la demanda una vez concluida cada una de las temporadas para el rediseño de estrategias para la	Jefe de Comercial	Próxima temporada baja

	siguiente etapa.		
1	Promocionar el hotel teniendo en cuenta cada uno de los segmentos de mercado y los canales de distribución por los que acceden al mismo	Jefe de Comercial	Próxima temporada baja
1	Diseñar un plan de marketing para el turismo nacional de eventos	Jefe de Comercial	Próxima temporada baja
1	Comunicar las ofertas promocionales a todos los clientes que hayan visitado el hotel posterior a la última oferta promocional	Jefe de Comercial	Próxima temporada baja
2	Establecer las tarifas propuestas para la optimización de los ingresos por alojamiento	Director	Próxima temporada baja
2	Establecer un 5% de descuento para las reservas con tres a seis meses de antelación	Director	Próxima temporada baja
2	Establecer un tiempo de release de 20 días para la temporada media	Director	Próxima temporada media
3	Establecer regularmente factores de limpieza (<u>wash factor</u>) para eliminar los datos engañosos en el sistema	Ama de llaves	Próxima temporada alta
3	Realizar permanentemente el	Ama de llaves	Próxima

	“parte de discrepancias” entre la recepción y la regiduría de pisos		temporada baja
3	Establecer la programación de mantenimiento preventivo en temporada media y baja	Jefe de Mantenimiento	Próxima temporada media
3	Evitar los desvíos de clientes a causa de overbooking.	Jefe de Comercial	Próxima temporada alta

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de estas medidas se proponen para la temporada baja debido a que es cuando más se necesitan y la más próxima a la conclusión de esta investigación, por lo que su implementación en esta etapa facilita la posterior continuidad de las mismas durante las temporadas media y alta.

3.3. Paso 4: Implementación de los cambios

Para lograr una efectiva implementación de las estrategias propuestas se debe dar a conocer a todo el personal del hotel la importancia de la aplicación del Revenue Management y la implicación de cada área para su correcto desarrollo.

El Jefe de Comercial es el responsable principal de la gestión de ingresos por lo que debe ser capacitado en el empleo de las herramientas utilizadas para el tratamiento de los datos, como es el caso del software Microsoft Office Excel, para mantener una constante actualización que permita tener información certera para la toma de decisiones tácticas.

3.4. Paso 5: Monitorizar los resultados

Para lograr una aplicación efectiva del Revenue Management deben chequearse, una vez implementadas las estrategias, los indicadores evaluados en la etapa de diagnóstico en aras de establecer una comparación entre el resultado del primer diagnóstico y la situación del hotel luego de la implementación.

En cuanto a la estrategia sobre el nivel de ocupación debe establecerse una comparación de indicadores como la ocupación mensual con respecto a la ocupación mensual promedio de la temporada (ver Anexo 7), el RevPAR mensual con respecto al RevPAR mensual promedio de la temporada (ver Anexo 8) y el TRevPAR mensual con respecto al TRevPAR mensual promedio de la temporada (ver Anexo 9).

En el caso de la estrategia sobre subir la tarifa promedio deben compararse indicadores como el ADR mensual con respecto al ADR promedio mensual de la temporada (ver Figura 10) y los precios promedio mensuales de cada segmento de mercado con respecto a precios promedio mensuales de cada segmento de mercado de la temporada.

La estrategia de flexibilizar el inventario requiere de un mayor tiempo para monitorizar su resultado debido a que su puesta en práctica se realiza en situaciones específicas.

Una vez comparados todos estos indicadores debe realizarse un análisis de dónde se encuentran las posibles desviaciones, sus causas y posibles soluciones. Esta monitorización mensual de los resultados hace posible la adaptación de la gestión de ingresos del hotel a los constantes cambios tanto de la situación del hotel como la de su entorno, estableciendo así el dinamismo del sistema de Revenue Management establecido.

3.5. Conclusiones del capítulo 3

1. La aplicación de un sistema de Revenue Management facilita el procesamiento de la información para optimizar los ingresos en el Hotel Horizontes “Los Caneyes” a partir de un conocimiento previo de su situación actual.
2. El resultado de la aplicación del procedimiento aporta tres estrategias con un grupo de acciones a llevar a cabo para optimizar la gestión de ingresos en el Hotel Horizontes “Los Caneyes”

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. En la literatura consultada se evidencian los beneficios de la gestión de ingresos en la hotelería destacando el Revenue Management como un sistema estratégico para los hoteles que tienen la necesidad de incrementar sus ingresos sin incurrir en costos elevados; aportando un conjunto de indicadores y estrategias que permiten evaluar el estado actual de la gestión de ingresos y a partir de ahí predecir el comportamiento de la demanda, los ingresos, los precios y la ocupación.
2. El Hotel Horizontes “Los Caneyes” presenta tendencias negativas en los indicadores del Revenue Management, de ahí que sea necesario proponer estrategias sobre el nivel de ocupación, la tarifa promedio y la flexibilidad de las capacidades habitacionales, para mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado en el plazo de un año.
3. La aplicación de las estrategias de Revenue Management propuestas, incrementará el nivel de ocupación y la tarifa promedio del Hotel Horizontes “Los Caneyes”, además de lograr una mayor flexibilidad de las capacidades habitacionales, de manera que se alcancen mayores ingresos por alojamiento.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las estrategias propuestas en el Capítulo 3 con el objetivo de comprobar de manera práctica los supuestos teóricos por los que se ha regido la presente investigación.
2. Capacitar al personal del Departamento Comercial del Hotel Horizontes “Los Caneyes”, de forma que se establezca una adecuada gestión de ingresos como soporte al negocio hotelero, permitiéndole un mejor manejo de las reservas y la toma de decisiones más acertadas basadas en criterios científicamente fundamentados y en la experiencia del personal a cargo de la capacitación.
3. Incentivar una filosofía de trabajo en todas las áreas del hotel acorde a las estrategias de Revenue Management propuestas.
4. Mantener actualizado mensualmente el sistema de Revenue Management, con una revisión anual generalizada del mismo para la realización de los pronósticos para el año siguiente.
5. Implementar un sistema de Revenue Management a todas las áreas operativas de hotel

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

- Álvarez, J. F., & Duran, D. F. (2013). *Estrategia de Revenue Management para Hotel Cuenca*. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Alvarracín, A. (2018). *Manual de Revenue Management aplicado a los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca*. (Tesis de Pregrado), Universidad de Cuenca, Cuenca, España.
- Ayala, H. (2014). Desarrollo de productos turísticos
Evolución de Indicadores Turísticos de Cuba 2011-2013. *Retos Turísticos*, 2(2).
- Ballesteros, p., Figueroa, C., & Vacas, C. (2008). *Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. Estableciendo puentes en una economía global (p.22)* Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Bueno, E. (1996). Estructura, procesos y modelos. In Pirámide (Ed.), *Organización de empresas*. Madrid.
- Bueno, E. (1999). *Gestión del conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Retrieved from Madrid:
- Carrascoso, A. (2015). *Proyecto operativo de animación para los hoteles E Mascotte y Barcelona en el municipio de Remedios*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Carrera, A. (2012). *Propuesta de herramientas y técnicas aplicables a la gestión de instalaciones hoteleras cubanas*. (Trabajo de diploma), Universidad de la Habana.
- CETUR. (2010). *Gestión de alojamiento* (Vol. 1). Santa Clara, Villa Clara, Cuba: Universidad central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Chamarro, I. (2018). Retos del Revenue Management para 2018. Retrieved from <http://www.hosteltur.com>
- Corcho, I. L. (2016). *Estudio organizativo integral del área de regiduría de piso del Hotel Cayo Santamaría*. (Tesis de pregrado), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.

- Cross, R. (1997). *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*. .
Crown Business.
- CubaSi. (2018). Cuba concluirá 2018 con record turístico. Retrieved from
<http://www.portalcubasi.com>
- Díaz, A., Betancourt, M. E., & Molinet, T. (2013). El sistema de Revenue Management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 1(7), 15.
- Gallego, J. F. (2008). Capítulo 8: La gestión de alojamiento In E. Thomsom-Paraninfo (Ed.), *Gestión de hoteles. Una nueva visión* (Vol. 1, pp. 98). España: Editorial Thomsom-Paraninfo.
- García, A., & Pérez, M. (2001). *Futuro de la economía cubana en las condiciones de la globalización de la economía*. Paper presented at the XXIII Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Washington D.C, EEUU.
- Gómez, A. (2019). Los tres pasos del revenue management en 2019. Retrieved from
<http://www.travelopenapps.com>
- Gomez, O. (2012). Fidelidad de los clientes: cuestión de emociones.
- González, L., Talón, P., & Figueroa, C. (2004). *La Optimización de la Gestión en los Servicios Turísticos a Través del Yield Management*. Paper presented at the V Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones", Madrid, España.
- Grumé, S. (2012). *Modelo de optimización de precios en la comercialización de gas natural a clientes industriales en un mercado europeo genérico* Universidad Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona, España.
- Gutiérrez, O., & Gancedo, N. (2000). Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas. *Dialnet*.
- HCG. (2017). Turismo en Cuba urge grandes inversiones y cambios de estrategias. Retrieved from <http://www.thehavanaconsultinggroup.com>
- Hernández. (2012). El Buen Decidir. Retrieved from
<http://elbuendecidir.blogspot.com>

- Hernández. (2019). Cubanacán Villa Clara: Realza joyas de la hotelería. . *Seminario Económico y Financiero de Cuba*. Retrieved from
- Hernández, Y. (2010). *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. (Tesis de Maestría), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Hernando, R. (2018). 2018 Evolución y tendencias en Revenue Management. Retrieved from <http://www.euroaula.com>
- Hertzfeld, E. (2018). Hotel Management. 5 revenue-management trends to watch in 2018. Retrieved from <http://www.hotel trends.com>
- Revenue Management, (2013).
- Hotelsgest. (2018). Gestión hotelera: 9 innovaciones para tu hotel en el 2019. Retrieved from <http://www.hotelgest.com>
- Manual de Revenue Management, (2014).
- Izquierdo, L. (2018). MINTUR: 2019 será un año de retos para el turismo cubano. . Retrieved from <http://www.cubadebate.cu>
- Kimes, S. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach. Retrieved from <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>
- Kutschera, S. (2018). 9 tendencias de viajes que impulsarán la industria del turismo en 2019.
- Landman, P. (2018). The Top 5 Hotel Revenue Management Trends and Changes in 2018. Retrieved from <http://www.xotels.com>
- Machado, L., Pérez, Y., Díaz, T., & Monagas, P. (2008). Dirección de hotel *Gestión hotelera*. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de formación profesional para el turismo.
- Martín, R. (2003). *Fundamentos del Turismo*. Universidad de La Habana.
- Nácher, J., & García, A. (2004). El Sector Turístico. In PUV (Ed.), *Economía Espanyola i del País Valenciá*.
- OnCubaNews. (2018). Cuba sumará nuevas habitaciones a su oferta turística en 2019. Retrieved from <http://www.oncubanews.com>

- Pascual, P. (2016). *El Revenue Management en los hoteles vacacionales*. (Tesis de Pregrado), Universidad de las Islas Baleares, España.
- Peppers, D., Rogers, M., & Wiley, G. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*
- Prats, L., & Guía, J. (2012). Gestión de precios en un sistema de Revenue Management hotelero en línea. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(5), 9.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2011). Management Tools and Trends 2011. Retrieved from www.bain.com
- Sacerio, E., & Martínez, C. (2008). *Procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación en entidades hoteleras*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas., Santa Clara.
- Sánchez, J. L. (2016). El efecto push. *Bohemia*, 108(12), 1.
- SiteMinder. (2018). Las 6 principales tendencias en tecnología hotelera para 2019: ¿Cuáles son las oportunidades para tu negocio?
- Soto, L., Martínez, C., & Moya, Y. (2002). Los SPAs *Turismo de Salud*.
- Tecnohotel. (2003). Revenue Management y las empresas enfocadas al cliente. Retrieved from <http://www.editur.es>
- TH, R. (2012). Conceptos Básicos de Revenue Management. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de Retrieved from <https://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-derevenue-management/#>.
- TH, R. (2018). Tendencias hoteleras 2019: Las primeras claves. Retrieved from <http://www.tecnohotel.news.com>
- Torroella, H. (2010). Revenue Management básico para hoteleros. Retrieved from <http://www.hotelrum.com>
- Tranter, K. (2008). An introduction to revenue management for the hospitality industry. . *New Jersey: Pearson Prentice Hall*.
- Vargas, A. (2018). La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años. Retrieved from https://www.hosteltur.com/127394_plantahotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html

ANEXOS

ANEXOS

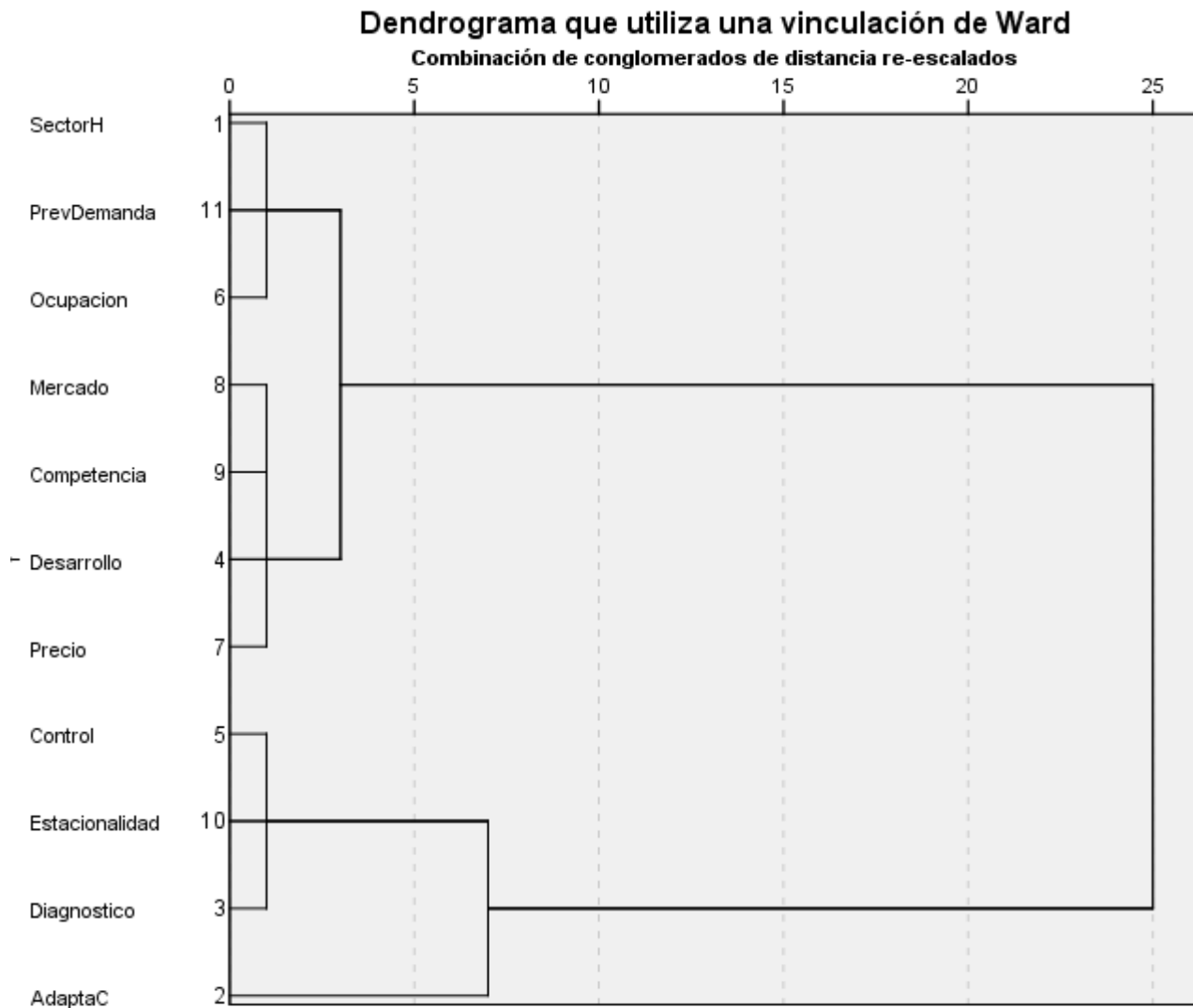
Anexo 1. Recopilación de conceptos de Revenue Management

No.	Año	Autor	Concepto
1	1989	Kimes	La venta de la unidad correcta de inventario, al tipo de cliente adecuado, en el momento correcto, al precio correcto.
2	1997	Cross, Robert	La aplicación disciplinada de herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor en un nivel de micro-mercado, y optimiza la disponibilidad y precio del producto para maximizar el crecimiento de los ingresos.
3	2008	Tranter, K. A.	El acto de habilidad, cuidado y tacto en la gestión, control y dirección de la capacidad y las fuentes de ingresos, dadas las limitaciones de la oferta y la demanda en el mercado, teniendo al tiempo como variable determinante.
4	2008	Ballesteros	Filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidades fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio e inventario, basadas en un análisis de la información, apoyado en la ciencia, la tecnología y el sentido común, aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de demanda y una adecuada revisión de tarifa.
5	2012	Redacción TH	La obtención de datos históricos acerca de la

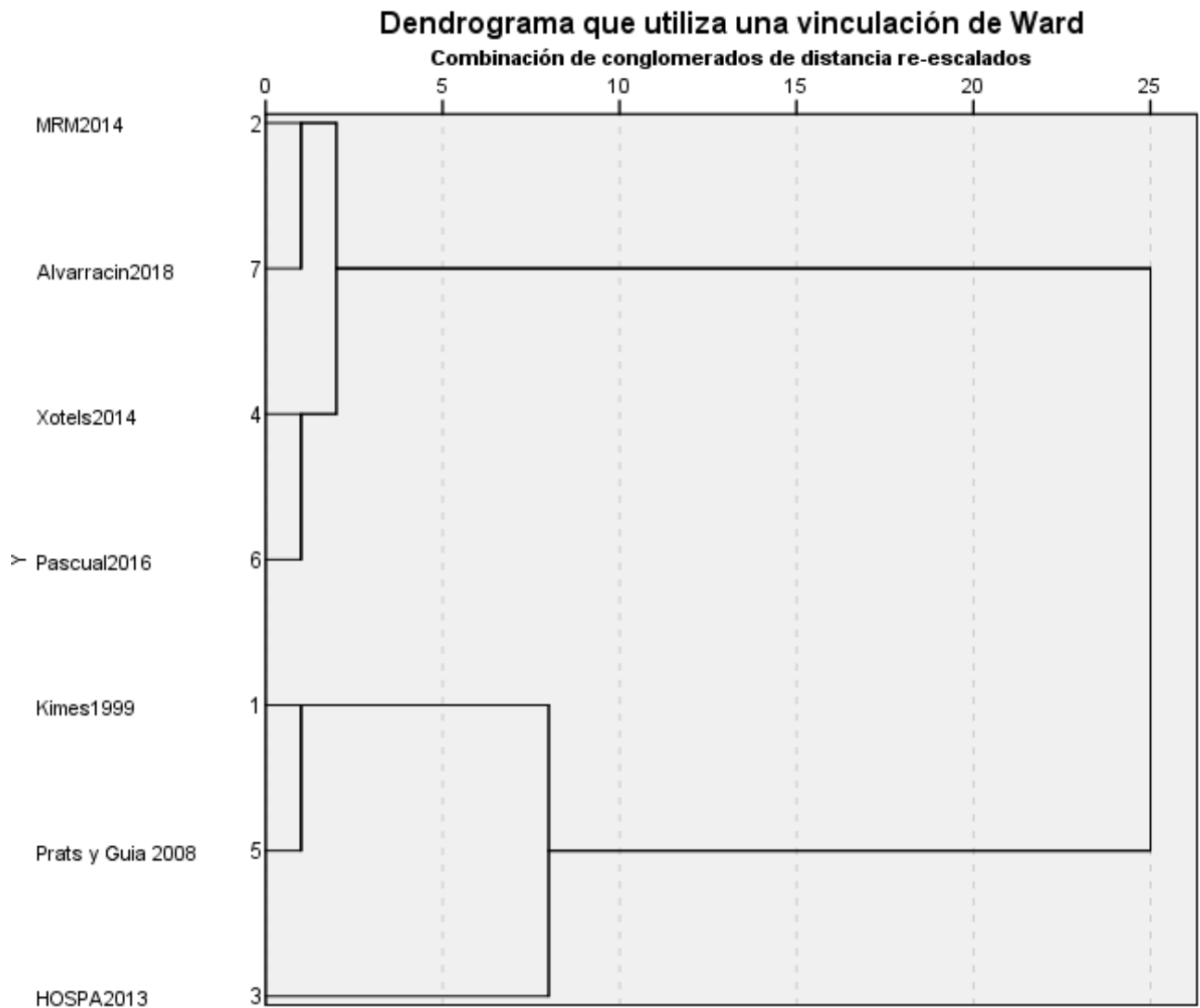
			actividad del hotel para analizarlos, interpretar tendencias, calcular el forecast y aplicar estrategias para vender las habitaciones de la forma más rentable posible, mediante el canal de distribución correcto y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de clientes, etc.
6	2013	Diaz, A, Betancourt M. E. y Molinet, T	Sistema de herramientas de gestión que facilita el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio y capacidades para un cliente determinado y en un hotel dado.
7	2015	Landman	Herramienta que predice el comportamiento de la demanda, con el propósito de optimizar el inventario y los precios, logrando la maximización de los ingresos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Análisis Clúster para la clasificación de las metodologías



Anexo 3. Análisis Clúster de las metodologías en función de las variables que integran



Anexo 4. RevPAR en CUC en los años 2017 y 2018

RevPAR (CUC)			
Meses	2017	2018	Promedio
Enero	59,46	24,08	41,77
Febrero	58,25	30,65	44,45
Marzo	57,75	31,72	44,74
Abril	64,62	30,95	47,78
Mayo	37,39	16,77	27,08
Junio	47,64	16,11	31,87
Julio	49,62	17,72	33,67
Agosto	36,71	15,64	26,18
Septiembre	28,51	9,86	19,19
Octubre	37,85	14,13	25,99
Noviembre	25,63	20,14	22,88
Diciembre	15,80	12,66	14,23

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Anexo 5. TRevPAR en CUC durante los años 2017 y 2018

Meses	2017	2018	Promedio
Enero	118,00	70,20	94,10
Febrero	124,70	93,02	108,86
Marzo	129,00	94,68	111,84
Abril	142,15	102,48	122,32
Mayo	95,82	68,94	82,38
Junio	99,78	53,95	76,87
Julio	96,60	59,86	78,23
Agosto	92,46	62,21	77,34
Septiembre	147,45	41,13	94,29
Octubre	109,71	88,73	99,22
Noviembre	71,84	64,28	68,06
Diciembre	58,14	59,57	58,86

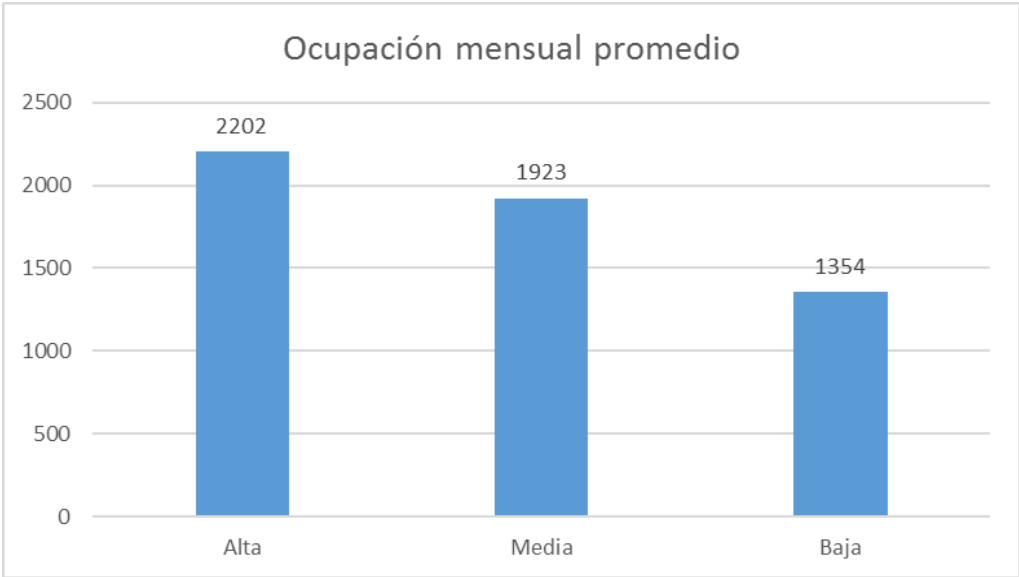
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Anexo 6. Matriz DAFO

		Oportunidades					Amenazas			
		1	2	3	4		1	2	3	
Fortalezas	1	5	5	3	1	14	5	5	1	11
	2	5	5	5	1	16	5	4	0	9
	3	2	1	5	4	12	5	5	0	10
	4	5	5	5	5	20	5	5	1	11
	5	5	5	5	1	16	5	5	3	13
		22	21	23	12	78	25	24	5	54
Debilidades	1	3	3	1	5	12	1	1	1	3
	2	5	5	5	5	20	5	1	1	7
	3	5	5	5	5	20	5	3	1	9
	4	5	5	5	5	20	5	5	1	11
	5	5	5	2	3	15	5	5	2	12
	6	5	5	5	5	20	5	5	1	11
	7	5	5	5	5	20	5	5	3	13
	8	5	5	5	5	20	5	5	3	13
	9	5	5	5	5	20	5	5	3	13
		43	43	38	43	167	41	35	16	92

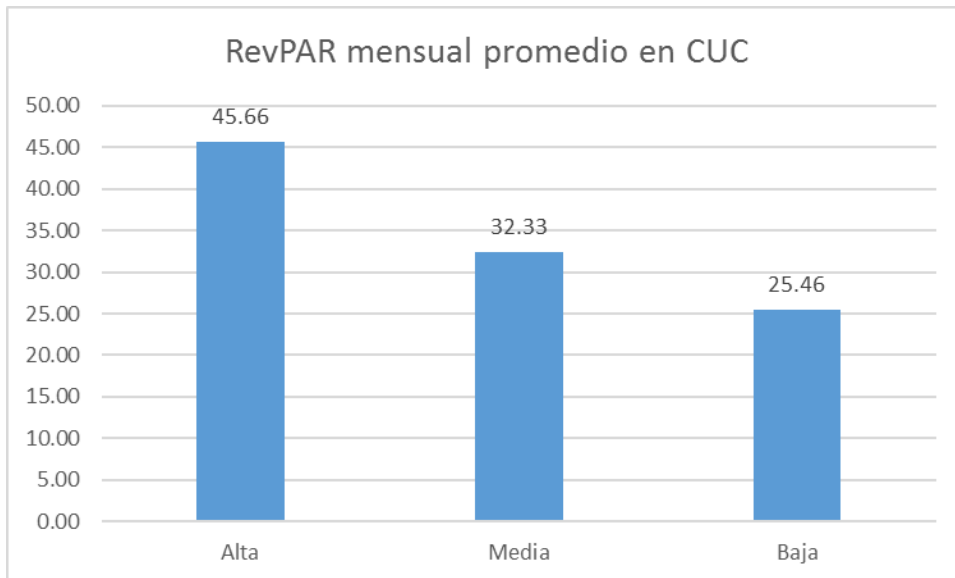
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Ocupación mensual promedio por temporada



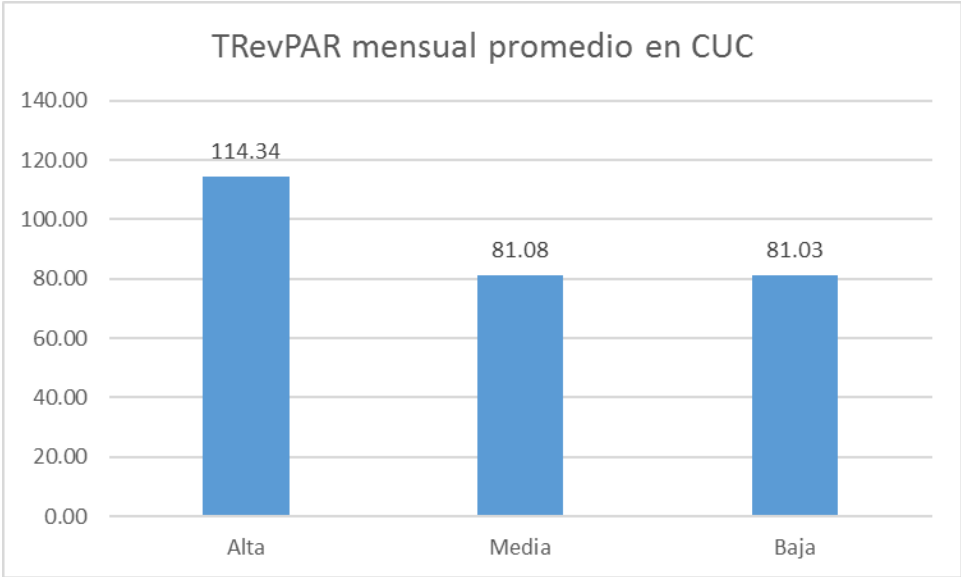
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontal “Los Caneyes”

Anexo 8. RevPAR mensual promedio en CUC por temporada



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”

Anexo 9. TRevPAR mensual promedio en CUC por temporada



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Horizontes “Los Caneyes”