



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Contabilidad y Finanzas

**APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE
INGRESOS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA EN CUBA. CASO DE
ESTUDIO: HOTEL PARADISUS PRINCESA DEL MAR.**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Contabilidad y
Finanzas**

Autor (a): Yanelis Santiago Naranjo

Tutor (es): DrC. Gastón de J. Rodríguez Milián

MSc. Elisset Ribot Vazquez

Matanzas, 2020



Declaración de autoridad

Declaración de autoridad

Yo, Yanelis Santiago Naranjo, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma en opción al título Licenciada en Contabilidad y Finanzas; por lo que según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas hacer uso de la misma, con la finalidad que se estime conveniente.

Yanelis Santiago Naranjo



**Nota de
aceptación**

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal



Pensamiento

Pensamiento

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”.

Peter-Drucker (junio, 2009)



Agradecimientos

Agradecimiento

A mi familia que me ha apoyado para seguir superándome.

A mi madre en especial por su esfuerzo y dedicación.

A la MSc. Elisset Ribot por su apoyo y confianza.

A los trabajadores del Hotel Paradisus Princesa del Mar y todas las personas que contribuyeron de alguna forma a la culminación de este trabajo.

¡A todos, mi agradecimiento!



Resumen

Resumen

El desarrollo de la industria del turismo ha traído consigo el surgimiento de nuevas herramientas, donde el *Revenue Management* juega un importante papel para la optimización de ingresos. Este método surge en la empresa aérea como *Yield Management* y posteriormente comienza a utilizarse en los hoteles, ya como *Revenue Management*. Hasta el día de hoy donde es aplicado en gran parte de las empresas de servicio, las cuales han podido maximizar sus beneficios de manera efectiva. En Cuba, su utilización es incipiente a pesar de sus múltiples beneficios, es por ello que la autora, en respuesta al deterioro de la Gestión de Ingresos del Hotel Paradisus Princesa del Mar y de conformidad con la directiva de la entidad, tiene como objetivo general aplicar un procedimiento para la Gestión de Ingresos. El procedimiento a aplicar consta de tres fases: diagnóstico de la situación actual; ejecución; y supervisión de los resultados. Para ello se integraron métodos financieros, estadísticos y de gestión, y herramientas de apoyo a la investigación con enfoque sistémico, considerando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. Para apoyar la aplicación de los métodos se utilizan técnicas fundamentales tales como: el análisis documental, entrevistas y encuestas, entre otras. Como resultados de la investigación se obtiene información relevante que contribuye al logro de mejores prácticas en la gestión de ingresos. Esto facilita el proceso de toma de decisiones, en particular, los indicadores que influyen negativamente y la definición de acciones estratégicas encaminadas a la mejora continua.



Summary

Summary

The development of the tourism industry has brought with it the emergence of new tools, where Revenue Management plays an important role in optimizing income. This method arises in the airline as Yield Management and later begins to be used in hotels, as Revenue Management. Until today where it is applied in a large part of the service companies, which have been able to maximize their benefits effectively. In Cuba, its use is incipient despite its multiple benefits, which is why the author, in response to the deterioration of the Revenue Management of the Paradisus Princess of Sea Hotel and in accordance with her directive of the entity, has the general objective apply a procedure for Revenue Management. The procedure to be applied consists of three phases: diagnostic of the current situation; execution; and monitoring of results. For this, financial, statistical and management methods were integrated, as well as tools to support research with a systemic approach, considering the materialist dialectic as a general method of knowledge and a methodological base. Fundamental techniques such as: documentary analysis, interviews and surveys, among others, are used to support the application of the methods. As a result of the research, relevant information is obtained that contributes to the achievement of best practices in Revenue Management. This facilitates the decision-making process, in particular the indicators that negatively influence and the definition of strategic actions aimed at continuous improvement.



Índice

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Fundamentos teóricos – metodológicos sobre el <i>Revenue Management</i>	8
1.1 Antecedentes y definiciones del <i>Revenue Management</i>	8
1.1.1 Definiciones de <i>Revenue Management</i>	10
1.2 Generalidades del <i>Revenue Management</i>	11
1.2.1 Características, requisitos, clasificación y beneficios.....	11
1.2.2 Procesos, bases metodológicas y Softwares aplicados al <i>Revenue Management</i>	14
1.3 Segmentación de Mercado, entorno y competidores	17
1.3.1 Segmentación de mercados.....	17
1.3.2 Entorno y competencia.....	19
1.3.3 Estrategias para diferenciar y posicionar la oferta de <i>marketing</i>	22
1.3.4 Medición y previsión de la demanda en el mercado	23
1.4 Gestión de Ingresos en Cuba.....	26
Capítulo II. Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba.	28
2.1 Análisis de estrategia y procedimientos de <i>Revenue Management</i>	28
2.2 Etapas para la aplicación del Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba	29
2.3. Otros métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación	48
Capítulo III. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar.	51
3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Paradisus Princesa del Mar	51
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Bibliografía.....	71
Anexos	



Introducción

Introducción

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que puede ser doméstico (turistas que se desplazan dentro de su propio país) o internacional y está relacionado con el movimiento de las personas fuera de su lugar de residencia habitual ya sea por motivos personales o profesionales.

Las llegadas de turistas internacionales se incrementan cada año, impulsadas por una economía mundial relativamente fuerte, una creciente clase media en las economías emergentes, avances tecnológicos, nuevos modelos de negocio, unos costos de viaje asequibles y la simplificación del régimen de visados. Así lo confirma la Organización Mundial del Turismo (OMT).

Debido a esto, los ingresos por exportaciones generados por el turismo han aumentado, lo que convierte al sector en una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo, que impulsa la creación de más y mejores puestos de trabajo y sirve de catalizador de la innovación y el emprendimiento.

Desde el año 1950 hasta el 2016, la OMT reportó un aumento del turismo de 1.210 billones de turistas en todo el mundo (ver anexo I). En el 2017 el promedio de turistas fue de 317.5 millones, incrementándose en el 2018 a 335.25 millones. Para el año 2019 el tráfico de viajeros alcanzó 1.401 billones, cifra que se previó superar en el 2030 con 1.8 billones de turistas. Pero por motivo de la epidemia COVID-19, provocada por el nuevo coronavirus SARS-COV-2, en el presente año 2020, el crecimiento previsto ha sido desestimado y aún no existe una cifra aproximada para este tráfico en los próximos años.

Al respecto, la Organización Mundial de Turismo¹, aseguró, que esta pandemia genera pérdidas de cinco a siete años en números de turistas, lo que representa un total de 290 a 440 millones de estos (ver anexo II). Y pérdidas de 300 a 450 billones, si se habla en términos monetarios, según estimaciones realizadas por dicha organización (ver anexo II).

Particularmente en los años 2017 y 2018, los principales destinos turísticos por ingresos de divisas a nivel internacional fueron Estados Unidos, España y Francia con un promedio de 212.6; 70.99; 64.05 millones de dólares respectivamente, para un total de 1 448 millones de dólares a nivel mundial. En cuanto a la llegada de turistas, la lista es encabezada por Francia, seguida de España y Estados Unidos en igual periodo, con un promedio de visitantes de 86.9; 82.35; 76.9 millones respectivamente, para una suma total de 1 403 millones de personas a nivel mundial. En el 2019, los países más visitados fueron Francia con 89 millones de viajeros internacionales, España con 83 millones e Italia

¹ Disponible en: <https://www.unwto.org>. Fecha de consulta: Abril de 2020.

con 46 millones y los que mayor ingreso obtuvieron fueron: Estados Unidos, España y Francia con 214; 74 y 67 millones de dólares respectivamente.

En Cuba el turismo, como eslabón fundamental de la economía, genera al país ingresos millonarios y ofrece una gran cantidad de empleos y convenios con empresas ajenas al sector, tanto estatal como privada, por ejemplo, la empresa de transporte TRANSMETRO y algunas cooperativas agropecuarias. Su riqueza está dada en la diversidad del paisaje en el archipiélago cubano, destacando la variedad y endemismo de su flora y fauna, y en la cultura y generosidad que caracteriza a sus habitantes. Todo ello sitúa al país en un lugar privilegiado entre los destinos turísticos preferidos por los viajeros.

Años tras años llegan a sus polos y ciudades turísticas miles de visitantes ya sea por motivos de óseo, familiares o de negocios. En 1990 la llegada de turistas rondaba los 340 mil, en 1996 alcanzó el primer millón y en el 2018, Cuba había recibido 4,7 millones de viajeros. Sin embargo, el año 2019 sufrió un descenso de 25 mil vacacionistas (ver anexo III), a pesar del aumento de la inmigración turística internacional. La causa fundamental es el recrudescimiento del bloqueo económico y las medidas adoptadas por el gobierno estadounidense respecto a la inmigración y el tráfico turístico de un país a otro.

En el período 2018-2019, la mayor importación de turistas fue del continente americano, especialmente la región septentrional con un porcentaje de 42,9% respecto al total y en segundo lugar estuvo Europa (zona occidental) con un 10,6%. Al cierre del 2019 Canadá reportó la mayor inmigración de turista con un total de 725,877 mil, mientras que el mercado de la India fue el más bajo con solo 19,419 mil viajeros.

La Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (ONEI) reveló que la llegada de viajeros por edades y sexo en el 2019 fue de 800 mil a 900 mil visitantes, con edades entre 25-44 años de edad en su mayoría (mujeres y hombres por igual). Por último, la menor cantidad corresponde a un rango de edad menor a 15 años, para un total de entre 100 mil y 200 mil niños y adolescentes entre ambos sexos, sin prevalecer ninguno.

Al cierre del 2019, la Isla se encontraba inmersa en un proyecto de expansión e incremento de las instalaciones hoteleras en el Balneario Matancero de Varadero, incluido dentro de los 10 mejores destinos de sol y playa del mundo. Pero por la presencia del COVID-19 en el país a inicios del 2020 y las medidas de aislamiento social dictaminadas por el Ministerio de Salud Pública de conjunto con el Consejo de Estado y de Ministros (por este motivo), fueron ralentizadas las obras y detenido el turismo desde el mes de marzo de este año. Esta situación epidemiológica ha ocasionado no solo pérdidas

humanas sino también monetarias, pues antes del cierre turístico Cuba había cumplido el 98% del plan de entrada de vacacionistas y tenía altas expectativas de alcanzar los 4,5 millones de visitantes al culminar el mes de diciembre.

Al cierre del año 2019, Varadero contaba ya con más de 366 establecimientos hoteleros para un total de 68 mil habitaciones pertenecientes a cadenas cubanas y extranjeras, como Gran Caribe, Gaviota, Grupo Cubanacán, Sol Meliá, Barceló entre otras.

La cadena “*Meliá Hotels Internacional*”, arraigada a Cuba desde hace muchos años, cuenta con un amplio complejo hotelero, compuesto por 350 Hoteles en 40 países de los cinco continentes (según la Organización de Naciones Unidas y el Comité Olímpico Internacional). De los cuales 38 radican en el país y 13 están en Varadero. Dentro de las principales marcas que comercializa se encuentran: Paradisus Resorts; Meliá Hotels & Resorts; TRYP Hotels; Sol Hoteles.

La cadena Meliá en Cuba está asociada a cadenas nacionales como Gaviota perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), y dentro del combo hotelero que manejan se encuentra el Hotel Paradisus Princesa del Mar, perteneciente a la marca Paradisus Resorts, que representa los hoteles cinco estrellas de lujo estándar de la cadena.

Dicho Hotel, pese a la disminución de los precios de venta (de \$138.00 a \$120.00) en la temporada alta del periodo 2017-2019, a la opinión favorable de los clientes (encuesta realizada en el año 2019 para un total de 713 encuestados 536 otorgaron evaluaciones en el rango de bien a excelente) y a la disminución de los costos (operativos y de producción) presenta un descenso en la relación estancias-clientes-turoperadores, lo que afecta sus ventas, ingresos y utilidades, y el balance favorable en la relación plan/real.

Como esta, muchas empresas de servicios (hoteles, restaurantes, aerolíneas entre otras), han encontrado la necesidad de acudir a técnicas y herramientas que les permitan mejorar el análisis y gestión de la relación oferta-demanda con el objetivo de maximizar sus ingresos y la satisfacción de sus clientes. Una de las técnicas más recurrentes es el *Revenue Management*, por su capacidad de reunir un compendio de métodos, técnicas y procedimientos que permiten mediante el análisis y monitoreo maximizar el rendimiento y los ingresos de dichas instalaciones.

El *Revenue Management* (en lo adelante RM), también conocido como Gestión de Ingresos en su traducción literal al español, es una disciplina compuesta por determinadas herramientas y técnicas de análisis que se utilizan en la optimización de ingresos, para la disponibilidad y el precio del bien o servicio que se prevé vender. Esto permite lanzar el nuevo producto en el momento indicado en

consecuencia con las predicciones realizadas respecto al consumidor, utilizando modelos de proyección de demanda desagregada y algoritmos matemáticos.

Esta disciplina se originó en la industria aérea con la firma de *Airline Deregulation Act.* en Estados Unidos de América (EE. UU) en los años 70, a partir de la cual se liberó la entrada de competidores al mercado y también las tarifas aéreas.

Años más tardes, el RM se había convertido en el centro de la actividad de un hotel. Las cadenas hoteleras y empresas turísticas comenzaron a aplicar este tipo de estrategias en la reserva de habitaciones hasta el punto de convertirla en la base diaria de la gestión de un hotel.

Sheryl Kimes, profesora de Gestión Operativa en la *Cornell University*, afirmó:

“El futuro del turismo se relacionará con el Revenue Management y tenderán a ser cada vez más estratégicos y tecnológicos. Se apostará no sólo por aplicarlo a las habitaciones del hotel sino a otros espacios como los campos de golf, restaurantes, etc. El Revenue será una estrategia común que mejore el potencial total del establecimiento turístico y que conlleve a una maximización de los beneficios de éste”.

Hoy en día se encuentran diversas formas de estructurar la Gestión de Ingresos dentro de las organizaciones. Los hoteles independientes más innovadores cuentan ya con un *Revenue Manager*. Un profesional con formación universitaria (normalmente de Máster), experto en análisis de información y tendencias, habituado a utilizar la tecnología más avanzada de manera diaria, con dotes de liderazgo y comunicación y con un conocimiento profundo del sector hotelero, subordinado directamente a la Dirección General y que deberá trabajar en colaboración con el departamento de Comercial, Marketing, Grupos y Alojamiento.

El *Revenue Manager* es responsable de los ingresos generados por alojamiento, del análisis de la competencia, las tendencias macroeconómicas y microeconómicas del mercado, los parámetros de *benchmarking* para mantener el posicionamiento estratégico de la compañía y todo ello en un entorno totalmente dinámico en el que lo único que permanece es el cambio.

En Cuba aún son incipientes los pasos dados al respecto. Los gestores de las instituciones hoteleras, en su mayoría, desconocen o en todo caso, no implementan determinadas herramientas que hoy en día, son empleadas con efectivos resultados a nivel internacional, tal es el caso del RM. Por tanto, no aplican procedimientos, métodos y técnicas vanguardistas, en esta área del conocimiento de la gestión empresarial del sector de los servicios, para impulsar el desarrollo hotelero, y contribuir a la mejora de los resultados económico – financieros en su conjunto.

Tal es el caso de los hoteles Paradisus de la cadena Meliá, se realiza la contratación de un *Revenue Manager* extranjero dispuesto por la cadena y que vela por todos los hoteles de esta en el país. Esto limita el análisis derivado del uso de la propia experiencia obtenida en la relación directa del trabajador con la instalación y con los clientes.

Sin embargo, en años recientes, con la profundización del tema en tesis de grados y maestrías, la puesta en práctica de esta técnica se ha visto más tangible en la realidad económica del país; aplicándose en varios hoteles que pertenecen a cadenas como Meliá, Iberostar, Muthus, Barceló y Alegro.

El caso objeto de estudio, ha tomado como ejemplo las experiencias y buenos resultados de las instalaciones Meliá América y Meliá Varadero pertenecientes a su misma cadena, para mediante la presente investigación hacerle frente a la mala situación de los ingresos y algunos indicadores financieros, debido al desfavorable descenso de la relación plan/real. Para ello prevé aplicar herramientas, procedimientos, métodos y técnicas vanguardistas de RM, lo que posibilitará mejorar la gestión empresarial, el rescate de oportunidades, turoperadores y clientes para impulsar las ventas, ingresos y rentabilidad del hotel. Situación que da paso al siguiente planteamiento:

Problema Científico: ¿cómo contribuir a la mejora de la Gestión de Ingresos y los resultados económico financieros en el hotel *Paradisus Princesa del Mar*?

Objetivo general: aplicar un procedimiento para la gestión de ingresos en el Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Objetivos específicos.

- 1- Sistematizar los fundamentos teórico - metodológicos del *Revenue Management*.
- 2- Describir el procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba.
- 3- Presentar los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Métodos.

En el desarrollo de la investigación se emplea la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que permite la aplicación de un procedimiento de RM o Gestión de Ingresos para la actividad hotelera, teniendo en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los ingresos de la entidad. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico– histórico, enfoque sistémico y tránsito de lo abstracto a lo concreto, que unidos al análisis documental, entrevistas y encuestas como métodos

empíricos, permitieron la fundamentación del marco teórico sobre el RM, los elementos caracterizadores del procedimiento, y la integración de métodos, técnicas y herramientas, la comprobación de la efectividad mediante sus resultados, así como el arribo a conclusiones y recomendaciones. Como técnicas o métodos de apoyo a la investigación se utilizan: matriz DAFO, punto muerto, método de expertos, coeficiente de consenso, método Kendall, Dupont. Para apoyar la aplicación de los métodos se realiza un procesamiento computacional mediante la herramienta *Microsoft Excel*.

La **estructura metodológica** que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la investigación se muestra en la figura 1 y consta de tres capítulos:

Capítulo 1: Fundamentos teóricos-metodológicos sobre el *Revenue Management*. Expone los orígenes y evolución del término, clasificación, requisitos para su implementación, campos de aplicación, principales procesos y bases metodológicas que lo integran, softwares disponibles para su aplicación, implementación en el sector hotelero y sus beneficios.

Capítulo 2. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Realiza un análisis de las estrategias y procedimientos de RM. Describe el procedimiento seleccionado en la investigación y el diseño metodológico que la sustenta.

Capítulo 3. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar. Este capítulo presenta los resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento seleccionado.

Al final de cada capítulo se ofrecen conclusiones parciales. El trabajo cuenta además con conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Introducción

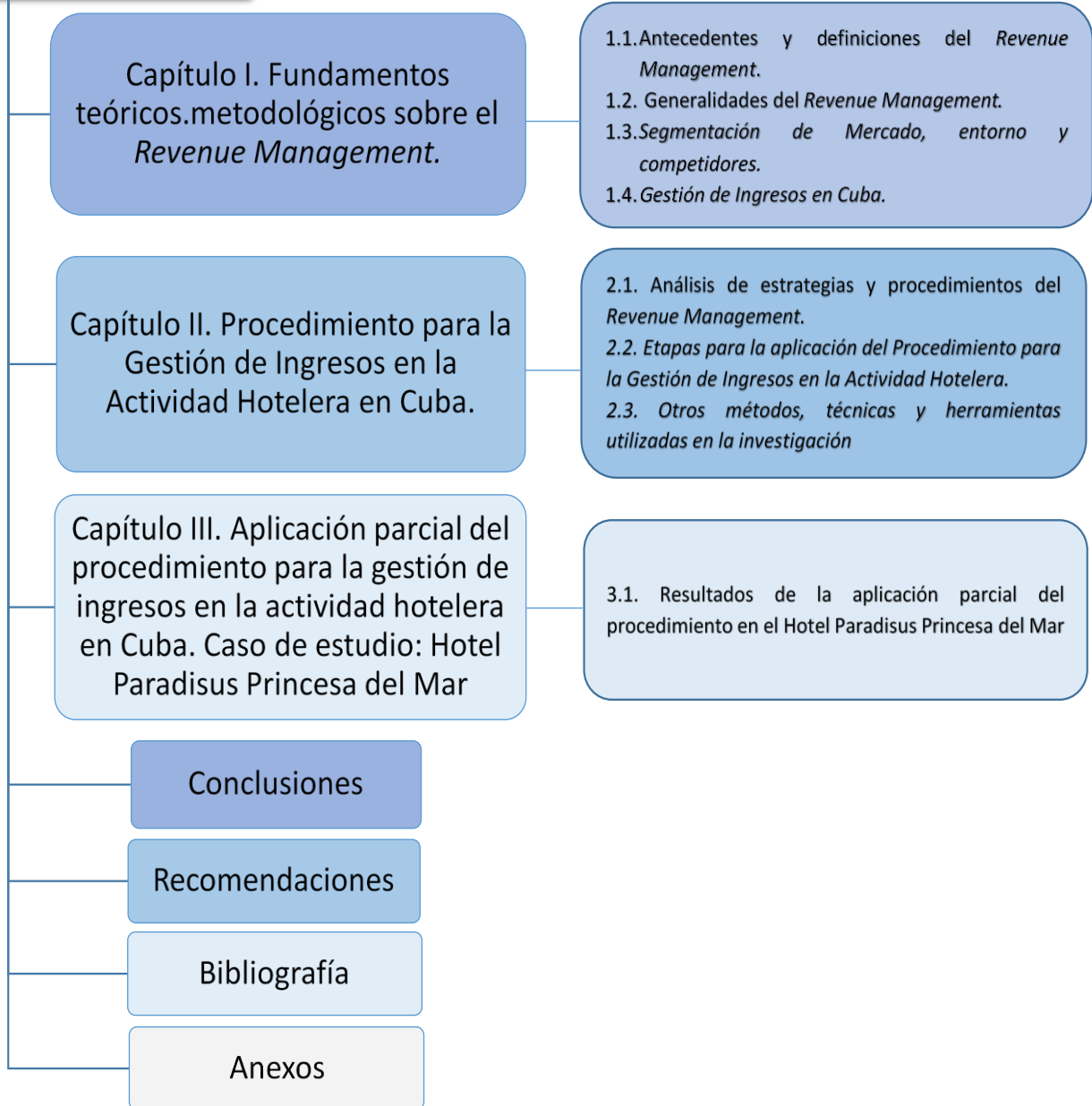


Figura 1. Estructura metodológica. Fuente: elaboración propia.



Capítulo 1

Fundamentos teóricos - metodológicos sobre el *Revenue Management*.

Capítulo I. Fundamentos teóricos – metodológicos sobre el *Revenue Management*.

El presente capítulo se elabora a partir del análisis de los flujos de información y conocimientos sobre la Gestión de Ingreso adquiridos por la autora en la bibliografía consultada. El mismo muestra el marco teórico-referencial de la investigación (tal y como describe la figura 1.1), conformado por conceptos, procesos, tecnologías, aplicación, tendencias actuales y beneficios del RM.



Figura 1.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

1.1 Antecedentes y definiciones del *Revenue Management*

El RM comenzó a utilizarse a principio de los años 70 cuando Kenneth Littlewood, un analista de la compañía aérea *British Airways*, presentó en un simposio un modelo matemático que llamó “*Forecasting and Control of Passenger Bookings*”. Este permitía calcular la previsión de las reservas de los billetes de avión y planteaba que cuando existen dos precios para un mismo bien, este se debe vender a precio bajo hasta que la probabilidad de venderlo a precio alto sea mayor que la relación entre el precio bajo y el alto.

Esta regla se convirtió en la base para los algoritmos de la optimización de los sistemas automatizados del RM. Pero aún no se veía la aplicación práctica de este sistema.

Con la incursión de nuevas compañías y la liberación de las tarifas aéreas a partir de la firma del decreto “*Airline Deregulation*” que dio fin al monopolio de las líneas aéreas. *American Airlines*, desarrolló, en la década del 80, un sistema automatizado que llamó DINAMO (*Dynamic Inventory and Maintenance Optimizer*) que incorporaba la regla *Littlewood* (ofrecer diferentes precios según la antelación de la reserva) y distintas políticas de cancelación con descuentos asociados con objetivo de prever la demanda de pasajeros que comprarían vuelos para guardar las tarifa *full* hasta el último momento y obtener mayores ingresos. A esta técnica de maximización de los ingresos se le conoció como *Yield Management* (en lo adelante YM).

Otras industrias tomaron nota del éxito de esta aerolínea e implementaron sistemas similares. Tal fue el caso de J. W. Bill Marriott, presidente de *Marriot International Hotels*. Las cadenas hoteleras compartían muchas características con la industria aeronáutica, por ejemplo: inventario perecedero; reservaciones anticipadas; alto grado de competencia; demanda sensible al precio; oscilaciones en el equilibrio de la oferta y la demanda; posibilidades de segmentar la demanda; altos costos fijos; bajos costos variables.

Su aplicación en el sector hotelero estuvo asociada al uso de los GDS (*Global Distribution Systems*) y el *e-commerce* (vital para colocar habitaciones en la red). Estos softwares no sólo ayudaban a vender habitaciones, sino también hacían historiales y bases de datos para medir la demanda futura, realizar pronósticos, analizar a la competencia y calcular el mejor precio para cada cliente, de acuerdo a factores como la temporada, días festivos, entre otros. A este análisis macro y microeconómico se le sumó la segmentación del mercado. Dando paso a un nuevo término: *Revenue Management* "RM".

Como *Yield* era un término asociado a la industria aérea y a partir de los cambios realizados, *Marriott Internacional* y otros hoteles comenzaron a llamarle RM. El término *Revenue* está más próximo a su aplicación. Mientras que el *Yield* se relaciona con beneficio, el *Revenue* se relaciona con ingreso, siendo más fácil la obtención de su información.

La evolución del RM en cinco conceptos claves:

- 1- Rendimiento. En sus inicios, el RM fue diseñado en torno al concepto de rendimiento, con un enfoque centrado en el inventario y con el objetivo de llenar aviones y hoteles.
- 2- Transacción. El RM consideraba al cliente como una transacción en beneficio de la organización. Hoy en día, los profesionales de *Revenue* tienen una visión más amplia de los huéspedes.
- 3- Opacidad de precios. Las alternativas de precios en la industria eran opacas y difíciles de analizar por los huéspedes. Las tarifas no eran muy visibles a través de los diferentes canales y las expectativas de que el huésped buscara diferentes ofertas era limitada. Sin embargo, en la actualidad, las alternativas de precios se han vuelto transparentes. Por lo tanto, a medida que la industria evoluciona hacia la optimización total de los ingresos, las empresas hoteleras deben tener en cuenta los canales de búsqueda del cliente para maximizar la cuota de mercado y la rentabilidad.
- 4- Ingreso transitorio. Los profesionales de *Revenue* consideraban a los huéspedes como generadores de ingresos transitorios. Ahora, la optimización de los ingresos exige a estos profesionales prestar atención a todos y cada uno de los huéspedes, así como a todos sus puntos de contacto, con el fin de

maximizar el *Customer Life time Value* (CLV) o valor del tiempo de vida del cliente. Su objetivo es maximizar la relación que el huésped mantiene con el hotel a lo largo del tiempo.

5- Limitación tecnológica. Los canales de compra-venta entre clientes y hoteles eran muy limitadas. Sin embargo, en los últimos años han surgidos nuevas plataformas y canales en donde el hotel puede dar a conocer sus ofertas y el cliente puede valorar y decidir la más sugerente. Lo que obliga a los especialistas a brindar servicios de mayor calidad.

1.1.1 Definiciones de *Revenue Management*

Desde el surgimiento del concepto, varios autores han aportado su definición al término RM (ver anexo IV). Estos varían principalmente en las palabras utilizadas y no, en el concepto como tal. No obstante, un análisis más detallado de los diferentes puntos de vista de los autores consultados se resume en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Aportes de los autores al concepto de Revenue Management.

Revenue Management	
Denominación	Autor
“Técnica de gestión”	(Smith; Leimkulher y Darrow, 1992)
“Práctica empresarial”	(Lieberman, 1993)
“Conjunto de técnicas, metodología”	(Guadix, J; Larrañeta y Onieva, 2003)
“Conjunto de estrategias, técnicas, políticas, procedimientos y filosofía de trabajo”	(Chávez; Ruiz; Domingo, <i>et al.</i> , 2008)
“Herramienta centrada en la gestión de ingresos”	(Castelló, 2015)
“Metodología”	(Ribot, 2018)
Estrategias	Autor
Gestión de Inventario de capacidad. Gestión de Precios.	(Smith; Leimkulher y Darrow, 1992)
Mejora del servicio.	(Lieberman, 1993)
Gestión de la información para predecir comportamiento de los consumidores	(Kimes, 1998)
Gestión de los recursos de la empresa.	(Guadix, J; Larrañeta y Onieva, 2003)
Gestión de los recursos	(Ribot, 2018)
Objetivo fundamental	Autor
Maximización de Ingresos.	(Smith; Leimkulher y Darrow, 1992)
Maximización de beneficios.	(Lieberman, 1993)
Mejorar la gestión de ingresos y maximizar los beneficios.	(Ribot, 2018)

Fuente: en aproximación a Taquechel Cotilla, J. (2018).

En base a este análisis la autora considera que “la Gestión de Ingresos es el “análisis” que permite percibir el valor del producto para los clientes. Y, la “estrategia” que unifica precio, calidad y rendimiento, en función de adaptar la oferta a la demanda inminente: ambos con el objetivo de maximizar los ingresos.

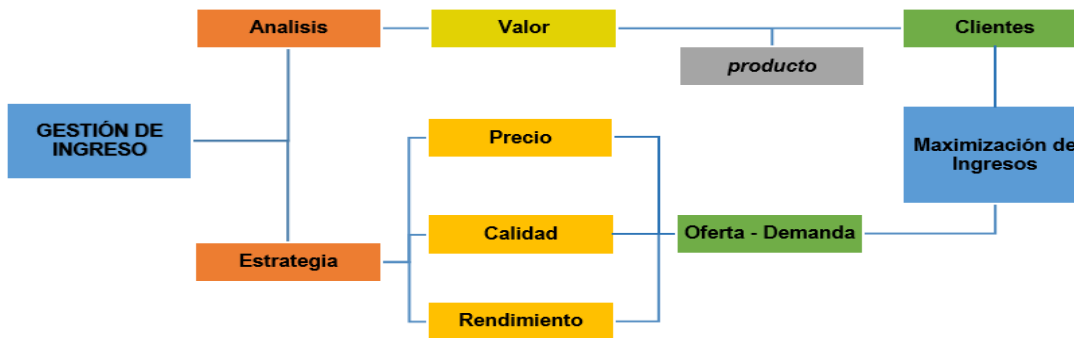


Figura 1.2: Mapa conceptual de RM. Fuente: elaboración propia.

Después de haber sido analizados los antecedentes del RM y su evolución hasta la actualidad, se hace necesario, en el siguiente epígrafe plasmar sus características, requisitos, procesos, bases metodológicas y beneficios en la actualidad.

1.2 Generalidades del *Revenue Management*

El RM, se aplica a las empresas del sector de los servicios dadas sus características y requisitos. Dotándolas de múltiples beneficios tanto económicos como de mejoramiento del servicio, mediante la utilización de procesos y softwares que facilitan y perfeccionan el rendimiento económico empresarial.

1.2.1 Características, requisitos, clasificación y beneficios

El RM cuenta con tres grupos de características:

Grupo 1: “Características intrínsecas del sector de los servicios”. En este primer grupo se incluyen aquellas características del sector de los servicios en general que son esenciales para la aplicación del RM en su estado actual de desarrollo. Por ejemplo: inventario perecedero y demanda variable.

Grupo 2: “Características intrínsecas a las organizaciones que operan con instalaciones fijas costosas”. En este grupo, se precisa más el ámbito de aplicación del RM en condiciones óptimas, incluyendo las siguientes características: capacidad relativamente fija, costes marginales de producción altos y costes marginales de venta bajos.

Grupo 3: “Características adicionales de gestión”. Se incluyen en este grupo las siguientes: posibilidad de segmentar el mercado, posibilidad de vender el producto anticipadamente y la demanda predecible.

Requisitos para la aplicación del RM:

Como la mayoría de las filosofías, técnicas y herramientas empresariales, el RM no se puede aplicar en todas las empresas, sino que, para conseguir su enorme potencialidad de mejora, es necesario que las organizaciones a las que se pretenda aplicar reúnan requisitos especiales. Los cuales están estrechamente relacionados con las características anteriores. Ver anexo V.

1. Capacidad relativamente fija a corto plazo con una inversión de capital relativamente importante.
2. Posibilidad de segmentar el mercado: el RM supone la aplicación de tarifas distintas a distintos grupos de clientes, por lo que para su aplicación efectiva debe ser posible que la empresa identifique diversos segmentos dentro de su clientela.
3. Inventario perecedero: un inventario es perecedero, cuando es consumido totalmente durante el período de tiempo de un servicio.
4. Posibilidad de vender el producto anticipadamente: las reservas permiten a la empresa obtener la ventaja de conocer la capacidad que será necesaria en el futuro, pero a su vez conlleva una incertidumbre, ya que la empresa tendrá que decidir acerca de los grupos de unidades de capacidad a ofrecer a los distintos conjuntos de clientes a lo largo del tiempo.

Por lo que deberá decidir una de las siguientes opciones:

Ofrecer muchas unidades de inventario, con mucho tiempo de antelación y a precios más bajos (con vistas a evitar unidades de inventario ociosas). O bien, esperar a que se vaya acercando el consumo del servicio y así poder vender las unidades de inventario a un precio superior (a costa de soportar asientos o habitaciones vacías).

5. Demanda variable en función del momento en el tiempo: las empresas de servicios se ven sometidas a fluctuaciones de demanda, pudiendo variar ésta por estaciones del año, por día del mes, día de la semana e incluso a diferentes horas del mismo día. De ahí que el conocimiento acerca del comportamiento futuro de la demanda resulte crucial tomar decisiones encaminadas a la obtención de un mayor rendimiento.

Para su adecuado funcionamiento el RM necesita datos de demanda históricos, previsionales y actuales, que le permitan, en su operativa normal, establecer variaciones de precios tras analizar la evolución de los citados datos.

6. Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos: las empresas con capacidad limitada en los términos referidos anteriormente, se caracterizan con respecto a sus costes por dos circunstancias especiales: 1) por tener unos costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto; 2) unos costes marginales de incremento de la capacidad altos, cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa.

En una empresa con las características descritas, una vez alcanzado un nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional supone un incremento en los costes de venta muy

pequeños: vender una habitación más supondrá la utilización de pocos recursos adicionales. Esto da un margen a la empresa, para que, una vez alcanzado el punto muerto, pueda reducir las tarifas en aquellos casos en los que se prevea que la demanda va a ser baja, ya que cualquier servicio vendido supone un beneficio adicional.

Sin embargo, una vez alcanzado el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad adicional de inventario requiere un elevado coste, dado que en estas empresas los incrementos de la capacidad suelen producirse en bloque.

7. Demanda predecible: para la aplicación efectiva del RM la demanda de la empresa debe ser predecible de forma que se tenga información acerca del número de clientes que realizan reservas (y el momento temporal en que la realizan) así como el número de clientes que se registran sin reservar previamente.

Son en este tipo de empresas donde el RM puede ser aplicado eficazmente como medida de gestión que optimice el rendimiento.

Clasificación del RM:

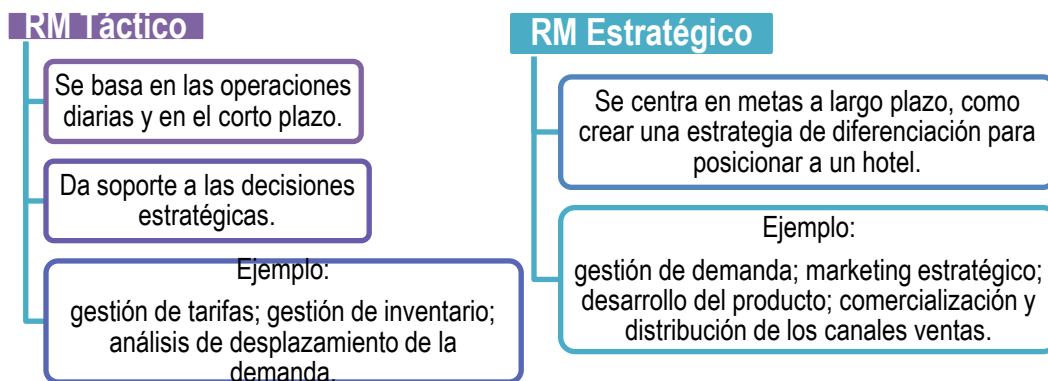


Figura 1.3. Clasificación del Revenue Management. Fuente: elaboración propia.

Beneficios del Revenue Management

El RM es la base de la gestión comercial del negocio. Existen en la actualidad, algunas revistas específicas dedicadas exclusivamente al YM o RM como *Journal of Revenue and Pricing Management* (editada a partir del 2002), o congresos monográficos ya consolidados como el organizado por AGIFORS (*Airline Group of the International Federation of Operational Research Societies*) *Reservations & Yield Management* y conferencias anuales como "IATA Revenue Management and Pricing Management Conference". Donde se revelan las vicisitudes del RM, su importancia y beneficios tanto económicos como relacionados con el buen funcionamiento del negocio.

Beneficios económicos:

1. Brinda un amplio conocimiento del sector.
2. Contribuye a generar un aumento en la ocupación y los ingresos teniendo en cuenta que la oferta se adapta a las necesidades de la demanda.
3. Aumenta la tarifa diaria promedio también mediante el control de precios y la óptima gestión del comercio (sobreventa de plazas o locales) y de un pronóstico ajustado.
4. Incrementa los ingresos con una buena optimización de los canales de distribución.

Beneficios de mejora del negocio:

1. El RM hará que todo el personal se implique en la optimización de la venta al ser un proceso transversal.
2. Mejora los procedimientos de trabajo en cada departamento.

Una vez detalladas las generalidades del RM, la autora procederá a explicar la relación que existe entre este y el *marketing*. Dos conceptos aparentemente desligados, pero que, de su unión nace un incremento de posibilidades de alcanzar objetivos y otros beneficios para el establecimiento. Pues comparten informaciones sobre la competencia directa, el ritmo de reservas, las previsiones de la demanda, el precio más rentable de las unidades, entre otras. Todo con un único objetivo: el óptimo funcionamiento de la empresa.

1.2.2 Procesos, bases metodológicas y Softwares aplicados al *Revenue Management*

El RM cuenta con cinco procesos asociados a cinco bases metodológicas que permiten establecer una estrategia coherente de precios a todos los niveles, realizar previsiones de la demanda y conocer mejor las necesidades de sus diversos segmentos de clientes.

Procesos:

1. Recolección de datos: un sistema debe recoger y almacenar los datos históricos para el análisis del inventario, los precios, la demanda y otros factores causales. Para ello, se utilizan fuentes de terceros, donde la clave está en controlar indicadores operativos, como Porcentaje de Ocupación (OCC), la Tarifa Media Diaria por Habitación (ADR) y el Ingreso por Habitaciones Disponibles (RevPAR). Los datos son suministrados directamente por las cadenas hoteleras y grupos (así como propiedades independientes) y los promedios de referencia son producidos por mercado directo.

2. Segmentación de mercado: es determinar el valor de un producto a un micro mercado en un momento específico y luego trazar el comportamiento del cliente sobre esta base para determinar el ingreso máximo obtenible del micro mercado.
3. Previsión o pronóstico: de ello depende fundamentalmente la calidad de elementos como la demanda, la disponibilidad de inventario, la cuota de mercado, y el mercado total.
4. Optimización: sugiere cómo una empresa debe responder ante el comportamiento de los clientes; lo que permite optimizar su oferta de productos, niveles de inventario, y los puntos de fijación de precios con el fin de lograr los mayores ingresos posibles.

Para ello la empresa debe: 1. determinar qué función objetivo va a optimizar (ejemplo: precios de la optimización de las ventas totales, márgenes de contribución o los valores de toda la vida del cliente); 2. decidir qué optimización técnica utilizar, ejemplo: programación lineal (determina el mejor resultado de un conjunto de relaciones lineales, para fijar los precios con el fin de maximizar los ingresos), el análisis de regresión (encuentra la relación ideal entre variables a través de modelos y análisis complejos) o los modelos de elección discreta (predice el comportamiento del cliente con el fin de dirigirse a ellos con los productos adecuados al precio correcto).

5. Reevaluar: precios, productos y procesos con el fin de maximizar los ingresos.

Bases metodológicas del RM:

Asociado a estos procesos se hayan las bases metodológicas del RM: Gestión de la Demanda, *Forecasting*, Gestión de los Precios, Gestión de la Capacidad y Gestión de los Canales de Venta.

1. Gestión de Demanda: tiene como objetivo encontrar el equilibrio entre los recursos que dispone la empresa y la demanda por parte de los clientes.
2. *Forecasting*: son estimaciones y análisis de la demanda con carácter futuro, basadas en datos históricos y datos obtenidos del cálculo de previsiones (ejemplo: reservas; ocupación; tarifas aplicadas), con el fin de conocer el volumen de negocio que un establecimiento tendrá en un momento (futuro) determinado.
3. Gestión de Precios: persigue una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los establecimientos.
4. Gestión de la Capacidad: estrechamente relacionado con la gestión de la demanda.
5. Gestión de los Canales de Venta: es el canal o medio que se utilice para ofrecer los servicios de alojamiento a los clientes y no tiene que ser único. Existen múltiples opciones, por ejemplo:

- a. Web corporativa: los clientes puedan enviar su solicitud de reserva (que será confirmada posteriormente).
- b. OTAs (*Online Travel Agencies*) o Agencias de viajes *online* (virtuales): servicios abierto a través de internet. Estos tienen mayor éxito de venta.
- c. IDS (*Internet Distribution System*) o Sistemas de distribución por Internet: son portales de reservas que permiten comunicar a los clientes con los alojamientos.
- d. TTOO (Tour Operador): las operadoras de viajes son empresas mayoristas que hacen de intermediarios entre las agencias (OTAs, agencias de viaje presenciales) y los clientes.

Softwares de Revenue Management 2019-2020

En la práctica activa del RM, las instalaciones utilizan diversos softwares como métodos de apoyo para una aplicación rápida y efectiva de dichos procedimientos.

1. Atomize. Ayuda a los hoteles a establecer un precio óptimo por tipo de habitación y aumentar su ingreso medio por habitación disponible. Además, realiza una previsión de la demanda que va actualizándose de forma automática. Funciona de manera *online* y aplica las acciones a ejecutar a la PMS del hotel de manera directa. Y toma en consideración datos históricos y rendimientos como: las reservaciones, días festivos, competidores, jerarquía de precios entre tipos de habitaciones, patrones de búsquedas y reservas.
2. Xotels. Se basa en la demanda de alto rendimiento para hoteles. Proporciona una metodología probada para el RM del hotel a través de algoritmos avanzados que resaltan las tendencias de la demanda, para apoyar la toma de decisiones de tarifas diarias y la estrategia de RM. Ofrece a todos los interlocutores una visión general de los resultados de ventas actuales y futuras. Compara también el rendimiento de los libros de balances con los resultados finales del año anterior y actual con su presupuesto. Y los datos de los indicadores de rendimiento.
3. Otros softwares:

Tabla 1.2. Otros softwares.

<i>Proce Labs</i> (para alquileres vacacionales de corto plazo)	<i>Res Nexus</i> (seguimiento de las reservas)
<i>Price Edge</i> (configura precios y logran rendimiento de estos)	Djubo (contiene módulos de distribución, <i>marketing</i> , operaciones e inteligencia)
<i>Riim Price Genie</i> (para hoteles de menor rango)	<i>Workday Financial Management</i>

Fuente: elaboración propia.

1.3 Segmentación de Mercado, entorno y competidores

El proceso de *marketing* comprende el análisis de las oportunidades de este, la búsqueda y selección del público objetivo, el diseño de estrategias, la planificación de programas, la organización y la gestión y control del esfuerzo de *marketing*.

El Plan de *Marketing* es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de *marketing*, enfocándose en un área o producto específico. Por tanto:

- a. Analiza las oportunidades de *marketing*: el objetivo de la investigación en la empresa es recoger información significativa y continua sobre los aspectos más importantes del entorno de *marketing*.
- b. Busca y selecciona el público objetivo y el posicionamiento de la oferta: requiere dividir el mercado en segmentos, valorarlos y seleccionar aquellos que puedan atender en mejores condiciones.
- c. Diseña las estrategias de *marketing*: estrategia de diferenciación y posicionamiento para el segmento de mercado. Desarrollo de los nuevos productos, probarlos y lanzarlos. Valorar las oportunidades y amenazas del mercado internacional.
- d. Planifica los programas de *marketing*: planifica nivel de inversión en *marketing* y como dividir el presupuesto del mismo entre las distintas herramientas del *marketing* – mix y los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas geográficas.
- e. Organiza, gestiona y controla los esfuerzos de *marketing*: coordinar todo el trabajo del personal de *marketing*. Control sobre el plan anual, la rentabilidad, los objetivos y resultados del *marketing*.

1.3.1 Segmentación de mercados

Los pasos clave del *marketing* a través de la elección de públicos objetivo son: la segmentación de mercado, la definición del público objetivo, y el posicionamiento del producto.

En cuanto a la segmentación de mercado, los mercados se dividen en micro mercados (segmentos), caracterizados por estilos de vida diferentes, que buscan distintos productos a través de distintos canales, atendiendo a diferentes medios de comunicación

Los modelos de segmentación de mercado se dividen según las preferencias, atendiendo a:

1. Preferencias homogéneas: consumidores que tienen aproximadamente las mismas preferencias.
2. Preferencias difusas: consumidores con distintas preferencias.

3. Preferencias Agrupadas: preferencias agrupadas llamados segmentos naturales.

Para ello, las opciones de las empresas antes dichos modelos son:

- a. *Marketing* indiferenciado (se espera llegar a todos los grupos).
- b. *Marketing* concentrado (se centra en el segmento de mercado de mayor tamaño).
- c. *Marketing* diferenciado (desarrollar varias marcas, cada una posicionada en un segmento diferente).

Procedimientos para segmentar mercados. Etapas:

1. Etapa de investigación: se realiza una entrevista informal y sistémica a los consumidores. Con posterioridad se le aplica a una muestra seleccionada un cuestionario con temas tales como: atributos e importancia; notoriedad de las marcas y participación del mercado; formas de uso del producto; actitudes hacia la categoría del producto; factores demográficos y psicológicos de los entrevistados.
2. Etapa de análisis: aplicación de un análisis factorial para eliminar las variables altamente correlacionadas; consecutivamente se aplica un análisis *clúster* o grupos para identificar los segmentos.

La segmentación de mercado debe adaptarse periódicamente, debido al cambio de dichos segmentos.

Bases para segmentar el mercado:

Las bases para segmentar los mercados de los consumidores son: segmentación geográfica (naciones, regiones); segmentación demográfica (sexo, edad); segmentación psicográfica (clase social); segmentación en base al comportamiento (momento de uso, nivel de uso y lealtad).

Esta bases o variables se pueden clasificar en dos grupos: según características de los consumidores (geográficas, demográficas y psicológicas) y según respuestas de los consumidores (beneficios buscados, momentos de uso, marca y lealtad). Una vez que identifica los segmentos el investigador analiza si a cada segmento se asocian características diferentes.

Valoración de los Segmentos de Mercado:

1. Tamaño y crecimiento del mercado: un mercado creciente reportara mayores ventas y por tanto mayores beneficios.
2. Atractivo estructural de segmento: la empresa debe valorar el impacto sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o de un segmento dentro del mismo:
 - a. Amenaza de Intensa Rivalidad en el Segmento.

- b. Amenaza de Nuevos Penetradores del Mercado.
 - c. Amenaza de Productos Sustitutivos.
 - d. Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Compradores.
 - e. Amenaza del Poder Creciente de los Suministradores.
3. Objetivos y Recursos de la Empresa: la compañía debe de considerar sus propios recursos y objetivos en relación con dicho segmento.

1.3.2 Entorno y competencia

Entorno del *marketing*:

El entorno de *marketing* de una empresa se compone de los actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos.

Microentorno: Compuesto por los actores del entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a sus mercados: la propia empresa, los suministradores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de interés. Están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Los elementos que constituyen el microentorno se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial.

El microentorno de la empresa está compuesto por seis categorías de actores: gerencia superior; suministradores; intermediarios (distribuidores, empresas de transporte, agencias de servicios de *marketing*, intermediarios financieros); clientes (públicos objetivos: mercado de consumidores, mercado industrial, mercado de reventa, mercados públicos y de organizaciones no lucrativas, mercado internacional); competencia (competidores de deseo, competidores genéricos, competidores de forma del producto, competidores de marca); grupos de interés (grupos de interés financieros, grupos de interés en los medios masivos, grupos de interés públicos, grupos de interés asociados con acciones, grupos de interés general, grupos de interés internos).

Macroentorno: Se integra por las fuerzas sociales más amplias que afectan a todos los actores del microentorno de la empresa. Los factores del macroentorno son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no relaciones de intercambio por tanto tiene una influencia menos inmediata y afecta la actividad comercial, las actividades humanas y sociales.

Las seis principales fuerzas del macroentorno son: entorno demográfico (una creciente población implica mayores necesidades); entorno económico (magnitudes macroeconómicas que determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo: renta nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos, carga fiscal); entorno natural (las empresas ofertan

mejores productos que a largo plazo proporcionarían una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social); entorno tecnológico: tendencias en la tecnología (ritmo acelerado de cambios tecnológicos, concentración en mejoramientos menores, mayor reglamentación); entorno político (legislación reguladora de los negocios, cambios en la agencia gubernamental, crecimiento de los grupos de interés); entorno cultural (persistencia de los valores culturales centrales, subculturales, cambios en los valores culturales secundarios).

Análisis de la competencia

La teoría económica define como competidores a aquellas empresas que ofrecen productos o clases de productos con una alta elasticidad cruzada de la demanda.

La competencia de una empresa se puede considerar desde el punto de vista industrial o desde el punto de vista del mercado.

La competencia desde el punto de vista industrial: Empresas que hacen el mismo producto.

Identificación de la competencia de la empresa: competidores del sector (conjunto de empresas similares); competidores potenciales: barreras de entrada (los obstáculos que dificultan la entrada de nuevos competidores se denominan barreras de entrada).

Fuentes principales de creación de barreras de entradas: economías de escala; diferenciación del producto; necesidades de capital; acceso a canales de distribución; desventajas en costes independientemente de las economías de escala; política gubernamental.

Competencia de productos sustitutivos: ocurre cuando el producto sustituto ofrece unas ventajas al consumidor que son más favorables que el producto previo.

Otros aspectos relacionados estrechamente con la competencia son:

1. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden obtener precios más favorables a condiciones más ventajosas, reduciendo el margen de beneficios con que operan las empresas.
2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes buscarán condiciones mejores en precios, pero también en financiación, condiciones de entrega, etc.

La competencia desde el punto de vista del mercado: Empresas que satisfacen la misma necesidad de los clientes o sirven al mismo grupo de consumidores, conformando un grupo estratégico.

Grupo estratégico: grupo de empresas que sigue la misma estrategia para un mismo mercado. Algunas dimensiones para identificar los grupos estratégicos es el nivel de satisfacción tecnológica, el campo geográfico, los métodos de fabricación, etc.

Determinación de los objetivos de la competencia: estos pueden ser rentabilidad a corto plazo, la mejora de cuota de participación, los flujos de caja, el liderazgo tecnológico, el liderazgo en servicios, etc.

Valoración de los puntos débiles y fuertes de la competencia: los competidores deben reunir datos actualizados de cada negocio de la competencia, en relación con los siguientes casos: ventas, cuota de mercado, margen de beneficios, rendimiento de la inversión, generación de fondos, nuevas inversiones, y utilización de la capacidad productiva (investigación). Dichos datos se pueden adquirir mediante datos secundarios, experiencia personal, rumores y llevando a cabo investigaciones primarias con clientes, suministradores y comerciantes.

Estimación de los modelos de reacción de la competencia ante factores como la disminución del precio, la promoción, y la introducción de un nuevo producto:

Modelos de reacción: competidor aposentado (no reaccionan de forma rápida a los movimientos de la competencia); competidor selectivo (reacciona solo a determinados ataques); competidor tigre (reacciona de una forma rápida); competidor estocástico (no muestra un modelo de reacción previsible).

La compañía deberá evitar destruir al competidor cercano, conduce a una competencia más dura. La empresa debe ser elegante para apoyar a los buenos competidores y atacar a los malos.

Diseño del sistema de inteligencia competitiva. Pasos principales:

1. Establecer el sistema: identificar la clase de información requerida, las principales fuentes y asignar una persona que gestione el sistema y sus servicios.
2. Recogida de información de datos de forma continua a través de las personas que hacen negocios con la competencia y a través de observación de la competencia o del análisis de la evidencia física.
3. Evaluación y análisis: validez y nivel de confianza de los datos que se interpretan.
4. Reparto y respuesta a las personas encargadas de tomar decisiones.

Análisis de valor de los clientes: determina los beneficios que los clientes desean y cómo perciben el valor relativo de las ofertas de los competidores. Los pasos más importantes para su realización son:

1. Identificar los principales atributos que los consumidores valoran.
2. Valorar la importancia relativa de los diferentes atributos.
3. Ponderar los comportamientos de la empresa y de la competencia sobre los atributos y su importancia relativa.

4. Examinar cómo ven los clientes de un segmento específico el comportamiento de la compañía con el competidor específico más importante, atributo por atributo.
5. Estar atento a las valoraciones de los clientes a lo largo del tiempo.

1.3.3 Estrategias para diferenciar y posicionar la oferta de *marketing*

Diferenciación de la oferta

La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la de su competencia.

Herramientas de diferenciación competitiva: una compañía o un mercado pueden diferenciarse o aumentar su valor a través del producto, servicios, personal o imagen.

Diferenciación a través del producto:

Un producto se diferencia por: su actualización mediante versiones, su nivel de calidad alto, su formalidad que garantiza un estándar medio de calidad, su duración, fiabilidad, reparabilidad, estilo, y diseño.

Diferenciación a través de los servicios:

A través de los servicios, las empresas se diferencian por: la entrega (forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor); la instalación (trabajo que se realiza para hacer funcionar un producto en un lugar previsto); la formación del cliente (entrenamiento a realizar con los usuarios del equipo del vendedor para que lo puedan utilizar de forma propia y eficiente); los servicios de Asesoría Técnica (datos, sistemas de información, servicios de asesoría, etc.); las reparaciones (calidad de los servicios de reparación); otros servicios (mejor servicio de garantía o de contratos de mantenimiento).

Diferenciación a través de las personas:

Es la competitividad de disponer de un personal mejor que el de la competencia. Un personal mejor preparado debe ser: competitivo, cortés, creíble, responsable, comunicativo y de confianza.

Diferenciación a través de la imagen:

Incluso cuando los productos competidores y sus servicios parecen iguales ante el comprador, pueden percibirse diferencias en la empresa o en la imagen de las marcas a través de símbolos, medios escritos y audiovisuales, atmósfera y acontecimientos.

Posicionamiento de la oferta

La estrategia de posicionamiento es lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo.

Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

Una compañía o marca puede diferenciarse en el mercado. Sin embargo, una diferencia estará establecida correctamente en la medida en que satisfaga los siguientes criterios: importante; distintiva; superior; comunicable; no imitable; costeable; rentable.

A la hora de desarrollar una estrategia de posicionamiento las empresas deben evitar cuatro importantes errores:

1. **Infra posicionamiento:** algunas compañías descubren que sus compradores potenciales tienen solo una vaga idea de su marca, que no asocian nada especial con la misma.
2. **Sobre posicionamiento:** los compradores pueden tener una imagen demasiado estrecha de una marca.
3. **Posicionamiento confuso:** los compradores pueden tener una imagen confusa de la marca como consecuencia de que se le busquen demasiadas asociaciones o se cambie su posicionamiento con demasiada frecuencia.
4. **Posicionamiento dudoso:** los compradores pueden encontrar poco fiables las asociaciones buscadas por la marca a la vista de las características del producto, su precio o su fabricante.

La ventaja de solucionar correctamente la estrategia de posicionamiento es que ayuda también a la compañía a solucionar el problema de definición de su *marketing mix*. La definición del *marketing mix* de una empresa se deriva de su estrategia de posicionamiento. Así, una empresa que se centre en un posicionamiento de alta calidad sabe que debe producir bienes que respondan a dicha calidad, cargar un precio alto, distribuirlos a través de intermediarios reconocidos y anunciarse en revistas de categoría.

La comunicación del posicionamiento de las empresas:

La idea de calidad se comunica escogiendo aquellos signos físicos que las personas utilizan usualmente para valorar la calidad. Por ejemplo: un fabricante de cortacésped ofrece cortacéspedes poderosos con motores ruidosos, porque los compradores potenciales piensan que los ruidosos son más potentes.

La imagen de calidad se comunica a través de diversos elementos del *marketing mix*. Un precio más elevado es símbolo de una mayor calidad en el producto. La imagen de calidad de un producto se ve afectada también por su envase, distribución, publicidad y promoción.

1.3.4 Medición y previsión de la demanda en el mercado

El comportamiento global del mercado se mide por medio de la demanda que es la formulación expresa de los deseos y necesidades de los consumidores en función del poder adquisitivo.

Medición de la demanda

La demanda se puede medir desde seis niveles diferentes de producto (demanda de un producto genérico, demanda de un producto concreto, demanda de una línea de productos, ventas de la empresa, ventas del sector y ventas de la totalidad del país); desde cinco niveles espaciales (cliente, territorio, región, país y el mundo); desde tres diferentes niveles temporales (corto, medio y largo plazo).

Cuando la empresa decide qué mercado va a elegir, toma en consideración tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder al producto. Dichos mercados pueden ser:

1. Mercado Potencial: consumidores con un interés suficientemente elevado para una determinada oferta en el mercado.
2. Mercado Disponible: consumidores con un interés por el producto, suficiente renta y acceso a determinada oferta en el mercado.
3. Mercado Cualificado Disponible: consumidores con un interés, ingresos suficientes, acceso y que se encuentre cualificado para responder a una determinada oferta del mercado.
4. Mercado Atendido o mercado objetivo: es aquella parte del mercado sobre la cual la empresa localiza sus esfuerzos.
5. Mercado penetrado: Se compone del número de consumidores que ya han comprado el producto.

Los conceptos para la medición de la demanda son los de demanda de mercado y demanda de la empresa.

Demanda de Mercado:

La demanda de mercado, para un producto, es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de tiempo, en un entorno definido de *marketing* y bajo un específico programa de *marketing*. A mayores niveles de gastos en actividades de *marketing* le corresponden volúmenes de demanda superiores.

A partir de cierto nivel de gasto en actividades de *marketing*, la demanda no puede incrementarse debido a que existe un límite superior de demanda denominado mercado potencial. La distancia entre la demanda mínima y la potencial muestra el intervalo de sensibilidad de la demanda ante las acciones de *marketing*.

Mercado Potencial: es el límite al cual se aproxima la demanda del mercado considerando que los gastos de *marketing* de un sector tienden a ser infinitos, dado un entorno determinado.

La demanda de mercado puede estar en función de diversos gastos como son: demanda del mercado en función de los gastos de *marketing* del sector (se supone un entorno de *marketing* determinado); demanda del mercado en función de los gastos de *marketing* del sector (se suponen dos entornos económicos distintos).

Demanda de la Empresa

La demanda de la empresa es la cuota que tiene sobre la demanda del mercado y esta será proporcional o condicionada por lo esfuerzos relativos del *marketing* (Teorema Fundamental de la Determinación de la Cuota de Mercado).

La demanda de la empresa relaciona el volumen de ventas a una serie de gastos de *marketing*. El nivel de gasto en actividades de *marketing* elegido por la empresa tendrá como consecuencia un determinado nivel de ventas denominado previsión de ventas para la empresa.

El presupuesto de ventas es una estimación razonable del volumen de ventas esperadas y se emplea para provisión, producción y toma de decisiones sobre el origen y aplicación de los recursos.

Potencial de Ventas de la Empresa: Límite al cual puede aproximarse la demanda a medida que se incrementan los esfuerzos de marketing en relación con los competidores. Generalmente es menor que el potencial de mercado.

Estimación de la Demanda

Estimación de la Demanda Actual. Métodos:

1. Método de Proporciones en cadena: este método supone multiplicar un número básico por una serie de componentes o porcentajes como: población, renta per cápita, porciento de renta gatada en alimentos, y porciento del mismo que corresponde al producto.
2. Potencial de Área de Mercado: es la selección de los mejores territorios para invertir el presupuesto de *marketing* de forma óptima. Básicamente existen dos métodos, el Método de Construcción del Mercado (usado principalmente en los mercados industriales), y el Método de los Índices de los Factores Múltiples (usado principalmente en el mercado de consumo).
 - a. Método de Construcción del Mercado: es la identificación de los compradores potenciales de cada mercado y la estimación de su potencial de compra.
 - b. Método de los Índices de los Factores Múltiples: método que refleja el poder de compra de los consumidores en distintas regiones, estados y áreas metropolitanas.

3. Estimación de las Ventas de Sector: es identificar a sus competidores y estimar sus ventas. Valorar su situación en el mercado con relación a la totalidad de su sector.

Estimación de la Demanda Futura. Métodos.

1. Análisis de las intenciones de los compradores: anticipar la respuesta de los compradores dado un determinado conjunto de condiciones.
2. Parte de esta información se combina en encuestas denominadas medida de los sentimientos de los consumidores o de la confianza del consumidor.
3. Agregación de las Opiniones de la Fuerza de Ventas: cuando no se puede realizar entrevistas a los compradores la empresa pide a su fuerza de ventas que trate de hacer estimaciones.
4. Opinión de Expertos: la palabra expertos incluye vendedores, distribuidores, proveedores o consultores de *marketing* y asociaciones de naturaleza comercial.
5. Método de Prueba de Mercado: cuando los compradores no planifican sus compras cuidadosamente, la prueba de mercado directo resulta muy conveniente para prever las ventas de un nuevo producto o para estudiar su distribución a través de un nuevo canal o territorio.
6. Análisis de Series Temporales: muchas empresas preparan sus previsiones basándose en las ventas anteriores. La serie temporal de las ventas de un producto (Y) puede analizarse detectando cuatro componentes principales: (T) tendencia, (C) ciclo (movimiento oscilatorio de las ventas), (S) estacionalidad y (E) acontecimientos erráticos o errores aleatorios.

1.4 Gestión de Ingresos en Cuba

En Cuba, existen instalaciones hoteleras como Meliá América y Meliá Varadero que cuentan con un *Revenue Manager*. Sin embargo, casi nunca tienen en cuenta la manera de incluir el método de RM dentro de la estrategia general o global de la empresa. Hecho que limita sus beneficios tanto económicos como de gestión, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge al aplicarlo de manera aislada, sin involucrar a todo el personal en el proceso.

Ante esta situación, profesionales de la Universidad de Matanzas han comenzado a indagar en el tema y a proponer procedimientos de RM enfocados al sector de los servicios en Cuba. Lo que permite ajustar los procedimientos a las necesidades y particularidades del país. Ver anexo VI.

Sin embargo, no existen grandes discrepancias entre los procedimientos nacionales y los internacionales (ver anexo VII). Las principales diferencias están dadas en que no todos los autores, tanto nacionales como internacionales, realizan un análisis de la situación previa a la aplicación del

RM, sino que efectúan una evaluación del contexto actual de la empresa. Como puntos coincidentes los autores reafirman la importancia de la reevaluación y monitoreo de los resultados alcanzados durante y después de la implementación del método.

Una vez analizado la evolución, generalidades y aplicación del RM en Cuba, la autora estima conveniente aplicar un procedimiento de RM en el Hotel Paradisus Princesa del Mar, como parte de la investigación para la culminación de estudios de la carrera Contabilidad y Finanzas.

Para ello, se realizó una evaluación a priori del conocimiento y dominio del tema en la entidad, a través de una entrevista que realizó a los principales directivos del centro (Director Adjunto; Jefe de Grupo de Economía; Jefe de Venta (comercial); Jefe de Recepción (departamento encargado de llevar a cabo las estrategias de reserva); Jefe de Reserva (se subordina al anterior). Ver anexo VIII.

Opiniones diversas dieron respuesta a dichas preguntas, sin embargo, tres de los entrevistados (Director Adjunto; Jefe de Recepción; Jefe de Venta) coincidieron en que habían escuchado el término, que la aplicación en el Hotel era relativa ya que existía un corporativo general encargado de los hoteles Meliá-Gaviota, pero que lo consideraban importante y que sin duda un *Revenue Manager* que gestione los ingresos de la instalación de manera particular sería la mejor opción. En contraposición, dos de los jefes (Jefe de Grupo de Economía; Jefe de Reserva) no conocían el término RM. Una vez traducido al español como Gestión de Ingresos por la autora, los entrevistados lo asociaron al análisis de ingresos que realiza cada departamento, sin considerarlo un proceso complejo y sistémico al punto de necesitar un puesto especializado para esta práctica, ignorando su importancia.

Conclusiones Parciales

Después de toda la revisión bibliográfica y análisis de los antecedentes, generalidades, relación con el *marketing* y la aplicación en Cuba del RM, la autora concluye que:

1. El RM solo es aplicado a las empresas de servicios debido a sus características y requisitos.
2. Lejos de ser un método individualista, el RM, es un sistema que involucra a todos los empleados, a través del flujo e intercambio de información pertinente con el único objetivo de mejorar el estatus y rentabilidad de la instalación.
3. En su evolución teórico-práctica, el término ha incorporado nuevos modelos y procedimientos a fines con la actividad empresarial en la que se desea maximizar los ingresos. En este aspecto, Cuba ha mostrado la inquietud de sus profesionales, dando paso a proyectos definidos y aplicables a la realidad económica actual de la Isla.



Capítulo 2

Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba.

Capítulo II. Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba.

La identificación de los elementos fundamentales del análisis de gestión de ingresos, han permitido definir los indicadores y variables a analizar y los que formarán parte del índice integral de RM. Sin pretender dar solución acabada a las complejas definiciones y relaciones que se han presentado y teniendo en cuenta los aspectos teóricos abordados en el capítulo 1 de la investigación, se sientan las bases para el desarrollo del presente capítulo, en el cual se describe un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba y se presentarán los métodos y herramientas que sustentan dicho procedimiento, tal y como muestra la figura 2.1.



Figura 2.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

2.1 Análisis de estrategia y procedimientos de *Revenue Management*

El RM desde sus inicios hasta la fecha ha sido abordado por disímiles autores que de una manera u otra tratan su punto de vista con respecto al tema, muchos de estos autores se han adentrado aún más en el contenido y se han fijado como meta crear procedimientos o estrategias que ayuden a las entidades a trabajar con el tema para hacer más fácil el desenvolvimiento y la comprensión de quienes se lanzan en este mundo.

Los procedimientos expuestos en el capítulo anterior (ver anexo VI), presentan un amplio dominio del tema y abarcan todo lo que se pretende obtener mediante una buena estrategia de RM. El procedimiento de Lorenzo (2013) posee un alto valor informacional porque es uno de los primeros estudios que se realizan sobre el tema en Cuba. Este tiene como paso número uno analizar la situación de la empresa para luego desarrollar la estrategia de RM. Por otro lado, el propuesto por Ribot (2018) mantiene los principios básicos e incluye el análisis del objeto de estudio, el cálculo de indicadores económicos y financieros dentro de la gestión del RM y de un indicador integral capaz de evaluar el comportamiento de la gestión de ingresos. Establece, además, una metodología para construcción de pronóstico de variables, tales como la demanda a través de métodos estadísticos; y también incluye

la integración de herramientas tales como, el Cuadro de Mando Integral, contextualizado al caso de Cuba. Este último es una compilación de los procedimientos antes expuestos, siendo más adecuado y pertinente para el objeto de estudio y para la investigación. El cual consta de tres fases que serán abordadas con profundidad en el próximo epígrafe.

De forma general, todos los procedimientos estudiados no pierden la esencia de lo que es un procedimiento de RM, y de una manera u otra aportan la información necesaria para incrementar los beneficios de una determinada empresa.

2.2 Etapas para la aplicación del Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba

La base teórica del procedimiento propuesto, se fundamenta en: objetivo, premisas, y su despliegue por fases que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que serán descritos a continuación:

Objetivo:

Disponer de una herramienta que contribuya a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económicos y financieros en la actividad hotelera en Cuba.

Premisas:

Las premisas necesarias para la aplicación del Procedimiento son contar con:

1. Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.
2. Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.
3. Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos.
4. El sector turístico abierto al cambio, la mejora continua y la competitividad, concientizando su necesidad.

Propuesta del Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba

La aplicación del procedimiento debe corresponderse tanto a los objetivos de la entidad, como en el momento y tiempo en que ésta se encuentre, a lo cual se refiere una pregunta que ubica a la misma al inicio, dentro o al final del período que se analiza. A partir de lo anterior, será necesaria la información para la aplicación del procedimiento propuesto, la cual puede ser obtenida de los Estados Financieros reales, los planificados o ambos, así como de planes estratégicos y documentos oficiales de la empresa que tributen al objeto de estudio.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba, corresponde la definición de una serie de fases, etapas, pasos y tareas que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo (ver anexo XIX), los cuales serán descritos a continuación:

Fase 1. Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio

Esta primera fase consiste en el estudio de las características, el funcionamiento y los objetivos que persigue la entidad, así como el análisis de los datos históricos de ventas del establecimiento para poder establecer un punto de partida, y a raíz de estos datos históricos, analizar la oferta, la demanda y el comportamiento de los competidores en el mercado. Además, en esta fase se orienta el diseño del CMI, partiendo inicialmente que los implicados de la organización comprendan la esencia, importancia y necesidad de aplicación del mismo.

Etapas I. Caracterización generalizadora. Alcance y Estrategia

Se basa en la importancia de definir cuestiones medulares que soportan la aptitud de la empresa para la aplicación del procedimiento propuesto. En este sentido, se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento, de la razón de ser de la empresa, que se concreta en su misión, así como aquel estado deseado por la misma, la visión, incluyendo el camino a transitar para eliminar la brecha existente entre estos dos estados. Unido a lo anterior, la estructura organizativa debe tenerse en cuenta.

Paso 1. Caracterización de la organización

Las características de la empresa influyen, naturalmente, en la selección de los indicadores de control a formar parte del CMI. Debe quedar definido en este paso: los clientes de la organización, los productos y/o servicios que oferta, los factores clave de éxito y la estrategia fijada para triunfar en la competencia. En este se realiza una descripción global del plan estratégico a partir de un estudio de los documentos de la entidad, para conocer características generales de ella, dejando definidos a nivel de empresa la misión, visión, y objetivos estratégicos.

Paso 2. Análisis interno, externo y posicionamiento estratégico

Mediante el análisis de los documentos y el empleo de la matriz DAFO se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, y se define el problema y solución estratégica general. El desarrollo de la matriz también permite, además, identificar el posicionamiento estratégico que es la posición que debe regir el desarrollo de estrategias y acciones a seguir por la organización.

Etapa II. Análisis de la oferta y la demanda

Se realiza un análisis de la demanda para determinar cómo es el comportamiento de los clientes teniendo en cuenta las ofertas de la entidad, su capacidad y cuáles son los servicios que brinda la misma.

Paso 1. Análisis de la demanda real

En este paso se determina la relación existente entre la cantidad de bienes o servicios a consumir, y los precios que poseen los mismos, o sea, se realiza un análisis de la curva de la demanda para observar su comportamiento, este se realiza a través del cálculo de la ecuación y gráfica de la demanda.

La ecuación de demanda es una ecuación que expresa la relación que existe entre q y p , donde q es la cantidad de artículos que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio p . La cantidad demandada de un bien es la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar de ese bien, el factor que la determina es el precio. Como esta disminuye cuando sube el precio y aumenta cuando baja, se dice que está relacionada negativamente con el precio. Es normal que si los precios bajan los consumidores estarán dispuestos a comprar más artículos, así la gráfica de la ecuación suele ser decreciente de izquierda a derecha. Se produce entonces, la ley de la demanda: manteniéndose todo lo demás constante.

Paso 2. Análisis de la oferta real

En el presente, se determina la relación entre el precio y la cantidad ofrecida de un bien o servicio a brindar, relacionada positivamente con el precio, o sea, se realiza un análisis de la curva de la oferta para observar su comportamiento, a través del cálculo de la ecuación y gráfica de la misma.

La ecuación de oferta o cantidad ofrecida de un bien o de un servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender, el precio es el factor principal que la determina. Como la cantidad ofrecida aumenta cuando sube el precio y disminuye cuando baja, se dice que está relacionada positivamente con el precio del bien. Esta relación es la ley de la oferta: manteniéndose todo lo demás constante.

Paso 3. Curva entre demanda y oferta

En el presente, se determina el punto de intersección entre el precio en que la cantidad demandada es igual a la cantidad ofrecida, a partir de la curva oferta-demanda.

Tanto en la curva de oferta del mercado como la curva de demanda hay un punto en que cortan, el equilibrio de mercado, y es la situación en la que el precio ha alcanzado un nivel en el que la cantidad ofrecida y la demandada se igualan. El precio correspondiente a esta intersección se denomina precio

de equilibrio (precio que equilibra la cantidad ofrecida y demandada) y la cantidad se llama cantidad de equilibrio (cantidad ofrecida y demandada al precio de equilibrio).

También se hará el cálculo del Punto Muerto, otro indicador de gran ayuda a la hora de trabajar con oferta y demanda, ya que el mismo ofrece el margen de maniobra (segmento a partir del cual la entidad comienza a generar ingresos y da la posibilidad de maniobrar con los precios y la ocupación, es decir crear nuevas ofertas buscando un aumento de la demanda y generando ingresos).

Etapas III. Estudio de elementos del entorno

En esta etapa se identifican y caracterizan los principales competidores y canales de venta, permitiendo establecer una comparación de la entidad objeto de estudio con los mismo.

Paso 1. Identificación de principales competidores

En este paso se realiza una investigación detallada y por separado de los diferentes hoteles que representan la competencia del hotel con el propósito de saber cuál es la situación para realizar mejoras organizacionales.

Paso 2. Comparación con los principales competidores

Este paso comprende el estudio y la identificación de productos, tarifas, canales y participación en el mercado de los competidores directos de la organización, con el objetivo de examinar la información específica de estos y compararlos con la organización. Tomando como patrón la capacidad de cada uno de los competidores, los servicios que prestan, su categoría y el posicionamiento en las redes sociales.

Etapas IV. Comportamiento del Mercado

Dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares que puedan influir o determinar un comportamiento de compra, haciendo uso de la matriz de posicionamiento se podrá identificar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia.

Paso 1. Segmentación del mercado

En los hoteles la segmentación de clientes más usada es por el mercado de origen (países). Al ser la mayoría de las reservas vendidas a través del tour operación, es muy recomendable discriminar por mercado ya que cada T.T.O.O. hace sus paquetes, incluyendo el vuelo muchas veces, con lo cual hay diferencias de precios y producto en cada país emisor, esto no significa que siempre tenga que ser así, si no que será la primera característica que se tendrá en cuenta. Además, se segmentará atendiendo a diferentes criterios como: demográfico, psicográfico, socio-económico y conductual.

Paso 2. Generación de la demanda

Llegado a este momento están todos los datos necesarios para poder establecer una comparación entre la demanda de la entidad y la de los competidores de la misma, con el objetivo de conocer que opciones tienen los competidores que le permiten tener una mayor demanda, y de esta manera adoptar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia. Para ello se empleará la matriz de posicionamiento.

Paso 3. Análisis de los precios, estancias y duración

Mediante la utilización de la información de un periodo determinado, se realizará un análisis de la estructura de la tarifa del hotel por tipo de habitación u otros servicios que se oferten. Además, se analizará el comportamiento del porcentaje de ocupación y los ingresos por habitación o pensión según los precios analizados para un periodo determinado. Por otra parte, se realizará un estudio de la duración de la estancia turística de los principales mercados del hotel en un determinado periodo, por los principales mercados de la entidad. Realizando posteriormente una valoración del comportamiento de estos mercados según los datos recopilados.

Fase II. Ejecución e implementación

La ejecución e implementación es la fase donde se lleva a cabo el desarrollo de etapas a aplicar, resultado de la fusión de los procedimientos de RM para la actividad hotelera, Cuadro de Mando Integral, Gestión por Procesos y Pronóstico de la Demanda.

Etapa V. Pronóstico de la demanda

Para pronosticar la demanda de la actividad hotelera, la autora se basará en el análisis univariante de Series Temporales, partiendo de la recopilación y estudio de los datos históricos referentes a la cantidad de huéspedes mensuales que visitan el hotel. Posteriormente y basado en los análisis de diferentes métodos de pronóstico, se seleccionarán los métodos cuantitativos que se emplearán en la investigación. Por otra parte, se describirán cada uno de los métodos seleccionados y se expondrán los cálculos computacionales realizados, así como la precisión de cada uno de estos métodos mediante el cálculo del error y por último se expondrá el pronóstico estimado para el periodo 2019 del modelo seleccionado con anterioridad, este pronóstico será analizado para determinar el error que genera el mismo respecto a la realidad, o sea, que tanto se acerca al comportamiento real de la variable estudiada.

Paso 1. Propuesta de métodos estadísticos para el cálculo de pronósticos

Los métodos cuantitativos se componen de diferentes modelos estadísticos los cuales permiten

procesar series temporales con el fin de emitir un pronóstico. Estos modelos pueden caracterizarse por su simpleza o por el alto grado de complejidad. En esta investigación, se tendrán en cuenta tres grupos que se componen de diferentes modelos, estos son: métodos clásicos de descomposición, alisamiento exponencial y la metodología Box-Jenkins (Procesos ARIMA). Para seleccionar estos modelos se tuvo en cuenta las siguientes características:

1. Los métodos de descomposición estacional son eminentemente descriptivos. Tratan de separar la serie en subseries correspondientes a la tendencia-ciclo, la estacionalidad y el ruido (componente aleatorio).
2. Los métodos de suavizado o alisado son técnicas de tipo predictivo más que descriptivo. Resultan más adecuados para pronosticar, y proporcionan pronósticos razonables para horizontes de predicción inmediatos. Además, los resultados que se obtienen con ellos son satisfactorios, incluso cuando no se dispone de un gran número de datos históricos. A diferencia de los métodos de descomposición estacional, para aplicar los de suavizado no es necesario que la serie presente comportamiento estacional. Dentro de estos últimos existen modelos para series con tendencia constante sin estacionalidad, para series con tendencias no constantes y estacionalidad.
3. Los modelos ARIMA, son los más generales e incluyen muchos de los otros modelos como los de alisado exponencial en caso particular. La ventaja de aplicar este modelo es que proporciona predicciones sin necesidad de la existencia de ningún tipo de condición previa. Estos modelos expresan la observación en el tiempo t como una función lineal de las observaciones previas, un término del error actual, y una combinación lineal de los términos del error previo.

Paso 2. Aplicación de los métodos propuestos

En este paso se expondrán los cálculos de los modelos seleccionados de los cuales el método de descomposición se presentará mediante cálculos establecidos en hojas de Excel debido a su fácil tratamiento estadístico, mientras que los restantes métodos serán analizados a través del software estadístico STATGRAPHICS por el alto grado de complejidad de los cálculos que los integran, por esta razón se considera emplear esta herramienta estadística para simplificar y validar la información que se genera con el fin de obtener un pronóstico lo más cercano a la realidad basado en los datos históricos.

Tarea 1. Simulación de los métodos

Posteriormente se expondrán las metodologías a seguir en los métodos seleccionados, es válido resaltar que por el grado de dificultad más simple que presenta el Método de Descomposición se detallarán sus cálculos estadísticos casi en su totalidad, mientras que en los Métodos de Alisado y el modelo ARIMA solo se presentarán sus resultados a través de cálculos computacionales por el mayor grado de dificultad de sus análisis y se hará referencia a la interpretación de los mismos. Ver anexo XX.

Tarea 2. Cálculo de los errores y selección del método

Al concluir la simulación de los métodos escogidos se procederá a realizar el análisis de los errores, los resultados se tomarán como criterio de selección para determinar cuál de los tres métodos escogidos con anterioridad ofrece el mejor pronóstico.

Tarea 3. Pronóstico por el método seleccionado

Una vez que se seleccione el método que mejor se ajuste a la serie de tiempo, se emitirá un pronóstico mensual para el año estudiado con un intervalo de confianza del 95% el cual hará más fiable el resultado para este período.

Paso 3. Cálculo de los errores de pronóstico

Otra forma de seguir validando el pronóstico previamente calculado es analizar su relación con el comportamiento real de la variable estudiada, para ello se tiene en cuenta el cálculo del error de pronóstico. La base para realizar este cálculo será el valor total de turistas días reales del primer trimestre del año estudiado. En este caso en particular, como el hotel objeto de investigación aplica una metodología para emitir sus pronósticos, se comparará la misma con la secuencia metodológica que se propone.

Etapla VI. Análisis económico- financiero

En esta etapa se identifican, calculan, analizan y evalúan los indicadores e Índice Integral de *Revenue Management*.

Paso 1. Selección de indicadores a analizar

El proceso de selección de indicadores constituye un elemento fundamental para el desarrollo de esta etapa y el cálculo y análisis del Índice Integral de *Revenue Management*. Primeramente, se debe seleccionar un grupo de expertos que validen los indicadores que se propongan para la investigación, para esto se emplean los siguientes métodos.

El **método de expertos**² permite consultar un conjunto de expertos para validar una propuesta sustentándola en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, entre otros; dando la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidad de que participen de manera conjunta.

Se entiende por experto, al individuo o grupo de personas y organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus aspectos fundamentales, con un máximo de competencia.

A partir de estos criterios, se aplica el método de expertos que aparece, con una composición representada tanto por el sector académico como del servicio, para demostrar su competencia a través de la metodología (Frias, R; González, M. y Cuétara, L. 2008).

Se realiza una búsqueda de especialistas en el objeto de estudio y en la actividad hotelera (teniendo en cuenta profesión, años de experiencia, institución donde labora y desempeño profesional).

De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran las siguientes etapas:

1. Determinación de la cantidad de expertos.
2. Confección de la lista de expertos.
3. Obtener el consentimiento del experto en su participación.
4. Selección de los expertos a utilizar.

La cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que: $\alpha * n$ (2.1)

Dónde:

α - Número entre 0 y 1, prefijado por el investigador que representa el nivel de conocimiento del tema en la entidad objeto de estudio.

n - Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

A continuación, en la tabla 2.1 se ofrecen tres posibles rangos para la selección de α en dependencia del nivel de complejidad y desarrollo del tema que se investigue.

Tabla 2.1. Propuesta de rangos para α .

Bajo	Medio	Alto
0.1-0.3	0.40 - 0.60	0.7 – 1

Fuente: Vega Falcón (2003)³.

² Tomado de: Frías, R; González, M. y Cuétara, L. 2008. "Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas" (HASPNET), Universidad de Matanzas.

³ Propuesta realizada por el Dr. Vladimir Vega Falcón. Documento Inédito.

El primer rango que puede tomar α , como bien se explica en la tabla, es 0.1 - 0.3 (bajo), que significa que no existe ningún conocimiento del tema. El segundo valor posible que puede tomar α es el de 0.4 - 0.6 (medio), que significa que el tema es poco conocido, es decir, que en algún momento se ha oído hablar del mismo, o se ha revisado alguna que otra bibliografía. Por último, el otro valor a tomar es de 0.7 - 1 (alto), que significa que el tema en cuestión es muy conocido.

Para la selección del experto se utiliza el coeficiente de competencia (K), que se calcula de la siguiente forma: $K = (K_c + K_a) / 2$ (2.2)

Dónde:

K_c : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 o dividido por 10, de modo que:

- a. Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b. Evaluación 10 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto. Ver anexo XI.

Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener K_c corre el riesgo de que el decisor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce en esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto K_c , aunque sea el que tenga la menor importancia, lo que aparece reflejado en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Valores para el cálculo de K_c

Valores para el cálculo de K_c		
Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: R. Frías; M. González, y L. Cuétara, 2008.

Es decir, la opinión que tienen las personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que a conocimiento se refiere y otras, Frías, R; González, M. y Cuétara, L. (2008) han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada

en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de K_c se determina por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk} \quad (2.3)$$

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decidor j .

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i .

Dónde:

K_a : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: alto, medio y bajo, como se muestra en la tabla 2.3.

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras (ver anexo XI), orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles alto, medio y bajo.

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla 2.3 se determina el valor de K_a para cada aspecto.

Tabla 2.3. Datos para el cálculo de K_a .

Datos para el cálculo de K_a			
Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país y en el extranjero	0,14	0,10	0,06
Participación en eventos nacionales e internacionales.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Frias; M. González, y L. Cuétara, 2008.

De tal modo que:

Si $K_a = 1$ (influencia alta de todas las fuentes)

Si $K_a = 0.8$ (influencia media de todas las fuentes)

Si $K_a = 0.5$ (influencia baja de todas las fuentes)

Teniendo en cuenta la explicación anterior, se procede al cálculo del coeficiente de competencia (K), el cual debe estar en el rango $0.8 \leq K \leq 1$, para elevar el nivel de selección de los expertos, a partir de la ejecución del tercer paso.

La información recopilada mediante la encuesta debe ser procesada a través del coeficiente de consenso (ver anexo XII), el cual expresa si los decisores aceptan o no la propuesta que les hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión:

$$GC = (1 - VN / VT) \quad (2.4)$$

Dónde:

GC: grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores.

VN: total de votos negativos.

VT: total de votos.

A continuación, se presenta la tabla 2.4 que muestra el formato para realizar la votación:

Tabla 2.4. Coeficiente de consenso.

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _K	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No
E ₁							...		
E ₂							...		
E ₃							...		
E ₄							...		
...							...		
E _m							...		
Σ							...		

Fuente: R. Frías; M. González, y L. Cuétara, 2008.

El atributo evaluado se acepta cuando el grado de aceptación es mayor que 85%. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

1. Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
2. Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
3. Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

Método Kendall

Este coeficiente se utiliza para comprobar si existe o no concordancia entre los juicios emitidos por un grupo de decisores (expertos) a partir de la presentación de un problema y la posibilidad de que cada uno de ellos emita un determinado criterio. La secuencia a seguir es la siguiente:

1. Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre el ordenamiento que darían al conjunto de entes, según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye.
2. Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ordenamiento. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías: a) personal cara a cara; b) por vía electrónica; c) por correo convencional, u otras.
3. Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la Matriz de Rango:

Dónde:

m: Cantidad de expertos ($i=1, m$).

n: Cantidad de criterios o atributos a evaluar ($j=1, n$)

Rmn: Es la evaluación en puntos de la escala establecida para el criterio o atributo j realizada por el experto i de acuerdo al rango prefijado.

A partir de aquí se calcula el valor del Coeficiente de Concordancia de Kendall o Coeficiente de Correlación de Rango (W), utilizando para ello la fórmula siguiente:

Calcular el coeficiente T.

$$T = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}}{k} \quad (2.5)$$

Dónde:

m: cantidad de expertos

k: características a evaluar

Seleccionar las características más relevantes. Serán aquellas que cumplan la condición.

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T \quad (2.6)$$

Calcular Δ , se hace por fila.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m A_i - T \quad (2.7)$$

Calcular Δ^2 . Se halla la sumatoria del final de la columna.

$$\Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2 \quad (2.8)$$

Hallar el coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5 \quad (2.9)$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

Dónde:

k = número de características.

m = número de expertos.

El coeficiente adopta valores [0, 1]. Si $W \geq 0,5$ se acepta el nivel de concordancia.

Para determinar el peso relativo de cada indicador se utilizará los datos obtenidos a partir de los indicadores seleccionados tras ser aplicado el método Kendall, el cual se determina por la expresión:

$$\text{Peso Relativo (V}_j) = \frac{\sum_{j=1}^k A_j}{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^k A_i} \quad (2.10)$$

Paso 2. Cálculo y análisis de indicadores

Partiendo de los estados financieros se procede al cálculo, análisis y evaluación de los indicadores para la actividad turística. Para otorgar las calificaciones a los mismos se deben considerar aspectos tanto generales como acordes a las características y el comportamiento de cada uno.

Paso 3. Cálculo y análisis del índice integral

Para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Ribot, E. 2015) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad, a los efectos de esta investigación y posteriormente se denominará Índice Integral de *Revenue Management* (IIRM). La autora realizó una evaluación sensorial tomando como base la escala hedónica propuesta por Nogueira, D. (2002) para la valoración del índice integral. Esta fue: muy bueno (0.80-1.00), bueno (0.60-0.79), regular (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

$$\text{IIRM} = \frac{\sum_{j=1}^k P_j \times C_j}{M \sum_{j=1}^k P_j} \quad (2.11)$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P_j = Peso relativo de cada indicador.

C_j = Comportamiento de cada indicador en la provincia analizada (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

M = máximo valor a alcanzar en la escala los indicadores.

Posteriormente se descomponen aquellos indicadores críticos y evaluados negativamente por parte de los expertos y que afectan el resultado del indicador integral, para ello se propone utilizar los siguientes métodos:

Método Dupont

La Pirámide de Razones también llamada Pirámide de Dupont, tiene la finalidad de resumir en forma de Diagrama el desencadenamiento de la mayor parte de los índices o indicadores analizados. Lleva la expresión del indicador a su mínima expresión, es decir, descompone la expresión. El punto culminante o cúspide de esta Pirámide, lo forma el indicador al cual se necesita analizar y de éste se van degradando los distintos indicadores que lo componen cuya función es ir explicando el porqué de cada uno de los comportamientos que se van originando.

Seguidamente el método de **Sustituciones Seriadadas** como su nombre indica, sustituye término a término y forma una matriz con los valores planificados y reales de los factores desglosados en el árbol desarrollado en método Dupont, ubicándolos tanto en las filas como en columnas, excepto en la primera fila en la cual se coloca el indicador que se estudia, y a su vez determina si este cambio provoca una desviación positiva o negativa. El objetivo de este método es calcular la influencia de cada uno de los factores del indicador que se analiza. Aquí también los resultados eran mostrados basado en la técnica de la colorimetría, donde la celda que aparezca en color rojo demostrará que son los factores que influyen negativamente en el indicador, las que aparezcan en amarillo serán aquellos factores que se encuentran entre la influencia positiva y negativa y las celdas marcadas en verde son las pertenecientes a los factores que influyen positivamente. El procedimiento consiste en comparar uno a uno los valores reales con los planificados y determinar su incidencia positiva o negativa en los resultados alcanzados (Tabla 2.5).

Tabla 2.5. Método de Sustituciones Seriadadas.

Factor	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Indicador	Δ Ind	Influencia
	p	P	p	p	$\Sigma 1$	-	
Elemento 1	r	P	p	p	$\Sigma 2$	$\Sigma 1 - \Sigma 2$	Verde
Elemento 2	r	R	p	p	$\Sigma 3$	$\Sigma 2 - \Sigma 3$	Rojo
Elemento 3	r	R	r	p	$\Sigma 4$	$\Sigma 3 - \Sigma 4$	Amarillo
Elemento 4	r	R	r	r	$\Sigma 5$	$\Sigma 4 - \Sigma 5$	Rojo

Fuente: en aproximación a Curbelo, M., 2006.

Dónde:

Indicador: Indicador que se estudia.

Elemento. No 1-n: componente del indicador estudiado.

Δ del Ind. Diferencia del valor del Indicador.

p: plan.

r: real.

Influencia: la influencia que ejerce sobre el indicador analizado.

Verde: Positiva (Plan>Real)

Roja: Negativa (Plan<Real)

Amarilla: Neutra (Plan=Real)

Otros métodos utilizados, en esta etapa, son las entrevistas y las encuestas. La **entrevista** es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o acerca de experiencias a las cuales aquella ha estado expuesta, una conversación que sostienen dos o más personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la investigación que realiza. Entonces es un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas donde se efectúa un intercambio de comunicación cruzada. Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que orientan la conversación.

En el marco de la presente investigación se concentrará la atención en las entrevistas semiestructuradas en las que se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad. Estas entrevistas requieren la preparación previa de las preguntas que se van a hacer al entrevistado, las cuales generalmente son aprendidas por el entrevistador. Cuando se utiliza esta técnica deberá hacerse a todos los entrevistados las mismas preguntas y siempre en el mismo orden, de manera que posteriormente se puedan establecer comparaciones.

Por otro lado, **la encuesta** es el instrumento principal de trabajo de los científicos, los cuales la utilizan con mucha frecuencia, en estas el volumen de información sobre las unidades y las variables es mucho mayor y a veces considerablemente grande, debido a la utilización de técnicas de muestreo y a la inferencia estadística. Ésta es una gran ventaja en términos comparativos. Para elaborar el cuestionario se debe tener en cuenta el propósito de la prueba, el tiempo, el número de personas examinadas, las instalaciones, la población a quien va dirigida, la habilidad para redactar los ítems, la

longitud de la prueba y la dificultad de las preguntas. Los conceptos y variables mediante los cuales se ha definido el problema de investigación, son ya una guía para reconstruir los datos que se necesitan, pues al señalar exactamente lo que incluyen y lo que excluyen constituyen definiciones de lo que debe observarse y de lo que no debe observarse.

En la investigación se realizaron encuestas principalmente de preguntas cerradas, donde el individuo elige la respuesta entre varias alternativas e invierte la mayor parte del tiempo leyendo y pensando. Son más largas, objetivas, válidas y confiables, más difíciles de elaborar, pero más fáciles de tabular. La tabulación de las respuestas es más precisa e independiente del corrector. No obstante, se hace necesario también formular algunos cuestionarios a través de preguntas abiertas permitiendo al individuo organizar y expresar su respuesta con sus palabras.

Etapa VII. Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa que permite medir de modo sistemático los indicadores claves, de desempeño y/o rendimiento, para ello se hace preciso ejecutar un conjunto de pasos y tareas, que se exponen a continuación.

Paso 1. Establecer una cultura entorno a la aplicación del CMI

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera), no obstante, según sus precursores (Norton y Kaplan: 1999), el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. En la explicación detallada del CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos (Amat Salas y Dowds: 1998, p.24): comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos. De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, basándose en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora

de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores. Posteriormente, a través de entrevistas, se desarrolla un listado y una clasificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas, seleccionándose al final, los tres o cuatro mejores, luego de su presentación y discusión para obtener el consenso. Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la empresa, así como las relaciones causa-efecto entre ellas.

Paso 2. Desarrollo de las perspectivas del CMI

Este paso está compuesto por dos tareas comunes para el desarrollo de las cuatro perspectivas del CMI: Perspectiva de Formación y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Clientes y Perspectiva Financiera.

1. Perspectiva de Formación y Crecimiento: esta perspectiva es la que incluye lo activos intangibles de la empresa, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.
2. Perspectiva de Procesos Internos: la perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber que tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.
3. Perspectiva del Cliente: la razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. El CMI, mediante su Perspectiva del Cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.
4. Perspectiva Financiera: desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control

de gestión en forma de indicadores financieros, así como el cálculo del índice integral de eficiencia financiera.

A continuación, se describen las tareas comunes a las cuatro perspectivas del CMI que forman parte de la etapa antes expuesta.

Tarea 1. Identificación y cálculo de indicadores por perspectivas

Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización.

Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar en cada nivel gerencial son diferentes. Como resultado de esta tarea se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores Amat Salas y Dowds (1998), Kaplan y Norton (1999; 2001), para evitar el exceso de "datos" que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular. Asimismo, la información se debe presentar en tablas, gráficos y/o textos que permitan, una rápida interpretación y un análisis completo.

Tarea 2. Establecimiento de medidas para el control de los indicadores

El CMI debe ser claro y sencillo. Lo ideal en los indicadores clave es: registrar los valores históricos y comparar con una meta, comparar con el valor que surge de las "mejores prácticas" (empresas del sector, líderes para facilitar su comprensión por parte de todo el personal implicado en el proceso de toma de decisiones del mercado o la competencia, si es posible). En esta tarea se definirá dichas metas que permitan evaluar y medir el comportamiento de cada indicador.

Paso 3. Informatización del proyecto

En este paso se integra el CMI dentro de un sistema informativo que cuenta con una serie de pasos donde se presenta la misión y visión del objeto de estudio, se introducen en el *software* las cuatro perspectivas para el despliegue del cuadro de mando integral lo que deriva en un mapa estratégico.

En sus inicios resulta aconsejable conformar una carpeta, donde se recopile los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple y rápida. Normalmente, los "datos" se toman de internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos, de las que se extrae la "información" a través de algún criterio. Un sistema de información para ejecutivos⁴ permite presentar

⁴ Denominado en la literatura de habla inglesa *Executive Information Systems* (EIS), Marakas (1999).

la información en forma rápida y sencilla y, usualmente, posee las características siguientes (Biasca, 2002): tienen los indicadores relevantes, admiten la condensación de la información y su investigación, hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes, presentan información interna y externa, permiten el control por excepción, posibilitan la visualización gráfica.

Tarea 1. Despliegue del CMI

Se utiliza con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas: la financiera, que incluye las consecuencias económicas de los inductores de actuación; la del cliente, que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos; la del proceso interno, reconocida como la identificación de los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito y la de formación y crecimiento, relacionada con la infraestructura, personas, sistemas y procedimientos que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, interconectadas unas con otras para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.

Fase III Supervisión y monitoreo

Esta última fase gestiona el funcionamiento del proyecto donde se deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento de los indicadores claves y el CMI.

Etapas VIII. Presentación de los resultados

En esta etapa se realiza un informe acerca de los resultados de la aplicación del procedimiento y se comunica a los encargados de analizarlos.

Paso 1. Medición sistemática del CMI

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. En sentido general, el CMI le permite a la empresa saber dónde está y en qué dirección tiene que caminar. Asimismo, resulta conveniente que el CMI tenga una presentación lo más profesional posible, sea agradable de leer y comunique un mensaje claro, de manera que capte la atención de todos los implicados y las horas de trabajo invertidas en su confección sean fructíferas.

Paso 2. Propuesta de acciones correctivas

Evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores.

Una vez abarcadas las tres fases que se proponen para la aplicación del procedimiento, es de resaltar que éste puede generalizarse a cualquier empresa turística, pero se debe tener en cuenta las particularidades de cada una de ellas.

2.3. Otros métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, inducción – deducción, lógico- histórico, enfoque sistémico, tránsito de lo abstracto a lo concreto y análisis de la documentación. Los cuales se especifican seguidamente:

Análisis – síntesis⁵: el análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo. Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permita expresar en una sola categoría o expresión lingüística.

Inducción – deducción⁶: la inducción es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal, también significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano percibe más rápidamente los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar como se inicia un determinado fenómeno. Por otro lado, la deducción es el fenómeno universo por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica. Se debe tener en cuenta la secuencia y el orden para desglosar sus diferentes elementos.

5 Citado por Díaz Rodríguez, A. (2012). Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Estudio Hotel Breezes Bella Costa.

6 Citado por Díaz Rodríguez, A. (2012). Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Estudio Hotel Breezes Bella Costa.

Histórico – Lógico⁷: el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

El método lógico y el histórico se complementan y están íntimamente vinculados. El lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Enfoque sistémico: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica. Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto partes relacionadas entre sí y con el entorno, en función de un resultado.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto: el tránsito de lo abstracto a lo concreto expresa el cambio que sufre el conocimiento científico en su proceso de desarrollo. La abstracción permite reflejar las cualidades y regularidades generales, estables y necesarias de los fenómenos, considerada de forma aislada, pura, sin que se establezca la multiplicidad de relaciones con el todo concreto.

También es necesario plantear que el tránsito de lo abstracto a lo concreto no se efectúa solamente en el estudio de cualquier fenómeno en el ámbito de una ciencia específica, sino que tiene carácter universal en el desarrollo del conocimiento humano en todos los campos del saber. (García, J. 2000).

Análisis de la documentación⁸: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos

7 Citado por Hernández de la Rosa, A (2017). Propuesta de una secuencia metodológica para la propuesta de una demanda en la actividad hotelera. Caso de estudio Hotel Barceló Solymar Arenas Blanca Resort. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vazquez y MSc. Ramón Junior Almeida Bravo.

8 Selva. A. (2008). Propuesta de un Procedimiento para el Control y la Planeación de la Inversión Corriente en la actividad hotelera. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández

de tiempos mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, de la Casa Matriz o de la Corporación, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que el software puede brindar.

Conclusiones Parciales

1. El procedimiento para la gestión de ingresos que se presenta, tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente y los modelos y procedimientos que le anteceden, articulando de forma coherente su basamento teórico en: objetivos, bases y fases, etapas y pasos para su aplicación, permitiendo un mejor entendimiento de su metódica e intención.
2. El procedimiento no rechaza las ventajas inherentes de los modelos tradicionales vigentes de RM, sino que se nutre de ellas y perfecciona su metodología en base a las limitaciones que presentan éstos.
3. La integración de diferentes métodos y herramientas que se incluyen en el procedimiento para la actividad hotelera, soportan las bases científicas del mismo, favoreciendo su aplicación en un caso de estudio.



Capítulo 3

Aplicación parcial de del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Capítulo III. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar.

En el siguiente capítulo, después de haber expuesto y analizado el Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba, la autora presentará los resultados de la aplicación parcial del mismo en el caso de estudio Hotel Paradisus Princesa del Mar. Tal y como muestra la figura 3.1



Figura 3.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Paradisus Princesa del Mar

En este epígrafe se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el caso de estudio: Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual objeto de estudio

En esta primera fase se realizó el diagnóstico de la situación actual del caso de estudio, dividiéndolo en cuatro etapas.

Etapa I. Caracterización generalizadora. Alcance y estrategia

En este primer momento se desarrolla la descripción de las características generales del Hotel y se expone la misión, visión y objetivos estratégicos que persigue la empresa, sin dejar de plasmar la estructura organizativa de la entidad. La misión se convierte en la guía que rige el trabajo, da el mapa, la ruta para alcanzarlo. La proyección para ello es la visión.

Paso 1. Caracterización de la organización

El Hotel Paradisus Princesa del Mar, ultra todo incluido, 5 estrellas, sólo para adultos, perteneciente a la Compañía “Meliá Hotels International”, está ubicado en la Autopista Sur, carretera las Morlas, km 19½ Varadero, Matanzas, a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero, a 90 minutos de distancia del Aeropuerto Internacional de la Habana y a 10 minutos de la ciudad de Varadero.

El mismo es ideal para citas de trabajo, convenciones, incentivos o congresos. Paradisus Princesa del Mar ofrece todas las facilidades, contando con un programa exclusivo para bodas, lunas de miel y *relax*. Posee tres salones de conferencias y dos salones de reuniones con capacidad entre 40 y 400 personas. La imagen de la instalación se presenta de tipo convencional con bloques habitacionales

de hasta tres niveles en la sección estándar y solo dos niveles en la sección de *Royal Service*, para un total de 620 habitaciones, de ellas, 168 son del Servicio Real, en su totalidad, de la categoría *Junior Suite*.

Dicha instalación posee la fortaleza de ser el único *resort* en el país con habitaciones de la categoría *Swim-Up Pool* con acceso directo y privado a la piscina, todas con vista al mar, a la piscina o a los jardines. Además, ofrece servicios de restaurante *buffet* y restaurantes a la carta, playa, *check-in* y *check-out* privados, servicio de Mayordomo y Menú de almohadas, entre otras facilidades propias y exclusivas de un hotel de lujo, siendo la categoría ‘Paradisus’ el estándar de lujo de la cadena Meliá. Dentro de sus principales mercados emisores se encuentran Canadá, Alemania, España, Francia y Latinoamérica.

Todos, atendidos por un excelente claustro de trabajadores con una plantilla estable dentro de los que se encuentran 75 fundadores que junto a las nuevas incorporaciones mantienen la tradición de calidad del Hotel. El *Staff* de dirección está compuesto por un Director General, un Subdirector General, 11 Subdirectores de: Recursos Humanos, Comercial, Economía, Calidad y Atención al Cliente, Recepción, Alojamiento, Seguridad, Mantenimiento, Servicio Real, A + B, Cocina y 11 asesores extranjeros. Ver anexo XIII.

El Hotel se destaca por la superación constante de sus trabajadores y directivos. A pesar de que la mayoría de los trabajadores proceden de cursos de mandos intermedios y de especialidades turísticas impartidas por FORMATUR, el potencial científico en la entidad es elevado, pues cuenta con un Doctor en Ciencias, 93 Máster y 354 graduados de nivel superior.

Sin duda todos sus trabajadores comparten valores como la profesionalidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la cultura del detalle, la formación, promoción y superación continua y el alineamiento con la estrategia, lo que les permite dar cumplimiento a la misión-visión de la instalación. La misión del Hotel es ofrecer un servicio hotelero todo incluido dirigido a los grupos turísticos, de incentivos y eventos, lunas de miel, bodas, familias y otros segmentos de ocio con el objetivo de satisfacer sus expectativas y lograr con ello un crecimiento económico y organizacional. Y su visión es: para el 2021 ser reconocido entre los mejores servicios a grupos turísticos, de incentivos y eventos en hoteles Meliá en Cuba, distinguidos por la seguridad, la divulgación de la cultura nacional, la preservación del medio ambiente y un personal comprometido y motivado con los objetivos del Hotel. Por otra parte, la propuesta de valor es un hotel que responda a sus exigencias, donde el cuidado de su entorno y la cubanía trascienden.

Paso 2. Análisis interno, externo y posicionamiento estratégico

El análisis interno y externo de la organización se realizó a través de la matriz DAFO, en la cual quedaron plasmadas las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la instalación, así como el análisis del problema y solución estratégico, y el posicionamiento estratégico en que se encuentra el Hotel. Ver anexo XIV y XV.

Etapa II. Análisis de la oferta y la demanda

En esta segunda etapa de la primera fase, la autora realiza un análisis de la demanda y oferta real del Hotel para determinar cómo es el comportamiento del mismo teniendo en cuenta las habitaciones días disponibles para la oferta y las habitaciones días ocupadas para la demanda. Ver anexo XVI.

Paso 1. Determinar la demanda

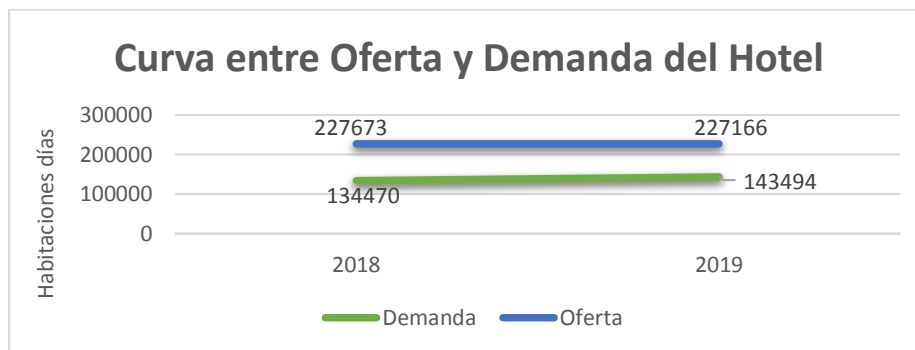
En este paso se realiza un análisis de la demanda del Hotel Paradisus Princesa del Mar al cierre de los años 2018 y 2019. Para el año 2018 la demanda tuvo un valor de 134 470 habitaciones días ocupadas, mientras que en el año 2019 se incrementa la ocupación a 143 494 habitaciones, lo que representa 9 024 habitaciones más que en el año anterior.

Paso 2. Determinar la oferta

Para determinar la oferta fueron utilizadas las habitaciones días disponibles para los años 2018 y 2019, resultando 227 673 y 227 166 habitaciones días disponibles respectivamente, lo que refleja un claro descenso de la oferta en 507 habitaciones.

Paso 3. Curva entre la demanda y la oferta

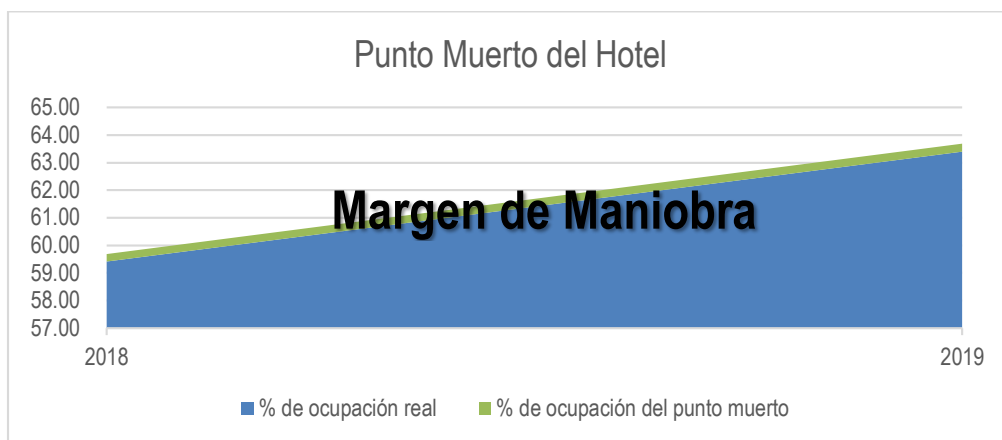
En la gráfica 3.1 se muestra la curva entre la demanda y la oferta para los años 2018 y 2019 donde se puede observar que no existe un punto de equilibrio entre ambas variables, no se cruzan y la demanda en ambos períodos se encuentra por debajo de la oferta lo que quiere decir que existió oportunidad de reserva.



Gráfica 3.1. Curva entre la demanda y la oferta del Hotel Paradisus Princesa del Mar en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

Esta situación resulta desfavorable si se tiene en cuenta que en el año 2018 no se cubre toda la disponibilidad de habitaciones y que aún con la demanda real del 2019 no se cubriría la planificada para el año 2018, por lo tanto, se puede concluir, que se realizó un análisis proyectado de forma incorrecta pues la reducción de la oferta fue poca y aún supera a la demanda.

En la gráfica 3.2 está plasmado el punto muerto del Hotel. Para este análisis se tuvo en cuenta las estancias de los turistas días, el gasto de personal, los costos de venta, los ingresos por habitación entre otros.



Gráfica 3.2. Punto Muerto del Hotel Paradisus Princesa del Mar. Fuente: elaboración propia.

El estudio realizado muestra que el porcentaje de ocupación real para el año 2018 es de 59.42%, el cual aumentó en el 2019 a 63.41%, así como el porcentaje de ocupación del punto muerto que ascendió de 26% a 28%. Por su parte el margen de maniobra refleja un incremento de 3.97% con una denominación similar al porcentaje de ocupación real en ambos casos: 2018 (59.16%); 2019 (63.13%). La determinación del margen de maniobra permitió identificar que en los años 2018 y 2019 el Hotel comenzó a generar beneficios a partir de un 59.50% a 63.50% de ocupación real respectivamente.

Etapas III. Estudio de elementos del entorno

En esta etapa se identifican y caracterizan los principales competidores y canales de venta, permitiendo establecer una comparación entre la entidad objeto de estudio y su competencia.

Paso 1. Identificación de principales competidores y canales de venta

En este paso se realiza un estudio de los principales competidores del Hotel como muestra la tabla 3.1. Estos son: Meliá Las Américas, Iberostar Varadero y Royalton Hicacos, pertenecientes a las cadenas Meliá, Iberostar y Blue Diamond respectivamente. Todos con categoría cinco estrellas, ubicados en el polo turístico de Varadero.

Tabla 3.1. Principales competidores.

Nombre	Ubicación	Administración	No. de Habitaciones	Categoría	Comentarios
Iberostar Varadero	Varadero	Iberostar	386	5 estrellas	Agresivo en Precios y Valores Añadidos. Mercados similares.
Royalton Hicacos Varadero	Varadero	Blue Diamond	404	5 estrellas	Agresivo en Precios y Valores Añadidos. Precios más bajos. Mercados similares.
Meliá Las América	Varadero	Meliá Hotel Internacional	250	5 estrellas	Solo para adultos. <i>Marketing</i> mix fuerte.

Fuente: Plan de Marketing 2019-2020 del Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Observaciones / Conclusiones

Son los principales Hoteles de mayor potencialidad, debido a la comercialización del producto “Todo Incluido”, a su categoría e infraestructura, sus estándares en la mayoría de los casos y sus segmentos de mercado que son similares a los del caso de estudio.

Paso 2. Comparación con los principales competidores

Luego de determinar los principales competidores se procede a un análisis más íntegro de los mismos en la Tabla 3.2, partiendo del tipo de hotel, opiniones de los clientes, los servicios que brindan, las instalaciones, principales mercados y tipo de habitaciones que poseen. Además, se realiza una comparación con el Hotel.

Tabla 3.2. Análisis de la Competencia.

	Meliá Las América	Iberostar Selection Varadero	Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa	Paradisus Princesa del Mar
Tipo de Hotel	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel solo para adultos.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel familiar.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel solo para adultos.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel solo para adultos.
Opiniones	4.4 (muy bueno) 	4.5 (excelente) 	4.5 (excelente) 	4.0 (muy bueno)
Servicios	Eventos de golf. Programas de bodas y lunas de miel. Alojamiento.	Alojamiento. Comida <i>buffet</i> o a la carta.	Alojamiento. Paquetes de bodas y lunas de miel.	Alojamiento. Comida <i>buffet</i> o a la carta.

	<p><i>Luxury Rooms.</i></p> <p>Cambio de divisas</p> <p>Recepción y consejería.</p> <p>Servicios médicos.</p> <p>Servicios de belleza.</p> <p>Animación diurna y nocturna.</p> <p>Deportes acuáticos y terrestres.</p> <p>Comida <i>buffet</i> o a la carta.</p> <p>WI-FI</p> <p>Servicios de lavandería.</p> <p>Servicios de habitación.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Animación diurna y nocturna.</p> <p>Deportes acuáticos y terrestres.</p> <p>WI-FI</p> <p>Servicios médicos.</p> <p>Servicios de lavandería.</p> <p>Servicios de habitación.</p> <p>Servicios de belleza.</p> <p>Recepción y consejería.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Traslados incluidos <i>In-Out</i> a los aeropuertos.</p> <p>WI-FI</p> <p>Comida <i>buffet</i> o a la carta.</p> <p>Deportes acuáticos y terrestres.</p> <p>Animación diurna y nocturna.</p> <p>Servicios de belleza</p> <p>Cambio de divisas.</p> <p>Servicio de mayordomo.</p> <p>Servicio de lavandería.</p> <p>Servicios de habitación.</p> <p>Recepción y consejería.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Animación diurna y nocturna.</p> <p>Paquetes de bodas y lunas de miel.</p> <p>Deportes acuáticos y terrestres.</p> <p>WI-FI</p> <p>Servicios médicos.</p> <p>Servicios de lavandería.</p> <p>Cambio de divisas.</p> <p>Servicios de habitación.</p> <p>Servicio de belleza.</p> <p>Recepción y consejería.</p> <p>Servicio de mayordomo.</p>
Instalaciones	<p>Aparcamiento.</p> <p>Seis restaurantes.</p> <p>Seis bares.</p> <p>Sala de reuniones.</p> <p>Casa de cambio.</p> <p>Farmacia y enfermería.</p> <p>Cuatro Piscinas.</p> <p>Salón de belleza.</p> <p><i>Fitness Center.</i></p> <p><i>Spa.</i></p> <p>Tiendas.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Aparcamiento.</p> <p>Piscina.</p> <p><i>Fitness Center.</i></p> <p>Bar.</p> <p>Restaurante.</p> <p>Guardería.</p> <p>Casa de cambio.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Aparcamiento.</p> <p>Dos Piscina.</p> <p>Spa.</p> <p><i>Fitness Center.</i></p> <p>Playa.</p> <p>Salas para conferencias.</p> <p>Tres Bar.</p> <p>Restaurante.</p> <p>Salón de belleza.</p> <p>Dos Tiendas.</p> <p>Casa de cambio.</p> <p style="text-align: right;"></p>	<p>Aparcamiento.</p> <p>Ocho Restaurantes.</p> <p>Seis Bares.</p> <p>Dos Piscina.</p> <p>Siete <i>Jacuzzis.</i></p> <p><i>Spa.</i></p> <p>Club House.</p> <p>Dos Tiendas.</p> <p>Casa de cambio.</p> <p><i>Fitness Center.</i></p> <p>Dos salas de reuniones.</p> <p>Tres salas de conferencias.</p>

Tipos de Habitación	<i>Suite Deluxe.</i> <i>Bungalow Suite.</i> <i>Bungalow Master Suite.</i> <i>Bungalow Junior Suites.</i> Estándar. Estándar Prime. <i>Junior Suites.</i> <i>Master Suites.</i> <i>Suite Presidential Deluxe.</i>	Habitaciones de no fumadores. <i>Suites.</i> Habitaciones para familias.	<i>Suite.</i> <i>Junior Suite.</i>	Habitaciones para discapacitados. <i>Junior Suites.</i> <i>Suites Deluxe.</i> Estándar. <i>Garden Swim-Up Pool.</i>
Mercados	Alemania. España. América Latina.	Alemania. Reino Unido. Canadá. Rusia. Centro Europa.	Canadá. Reino Unido. Rusia. Centro Europa.	Canadá. Reino Unido. Rusia. Alemania. España.

Fuente: elaboración propia.

Legenda:  Superior  Semejante  Inferior

Etapa IV. Comportamiento del Mercado

En esta etapa, mediante tres pasos, se realizará una segmentación del mercado en grupos uniformes más pequeños a partir de, características similares que puedan influir o determinar un comportamiento de compra.

Paso 1. Segmentación del mercado

En los hoteles la segmentación de clientes más usada es por el mercado de origen (países). Sin embargo, Paradisus Princesa del Mar, segmenta sus mercados según características de los consumidores (geográfica, demográfica, psicográfica). Como muestra la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Segmentación de los principales mercados demandantes de los servicios del Hotel.

País de origen (geográfico)	Canales de venta (turoperador)	Edad promedio en años (demográfica)	Ingresos promedios anuales (psicográfica)	Segmento
Canadá	AIR CANADA VACATIONS. TRANSAT CANADA. RED SEAL. TOURS	35-64	alto	Tour Operación. Lunas de Miel. Golf y Buceo.
Inglaterra	THOMAS COOK - UK. VIRGIN HOLIDAYS UK. T.U.I. UK Ltd.	45	bueno	Tour Operación. Lunas de Miel. Golf y Buceo. Sol y playa. Culturales.
Rusia	DAIQUIRI TOUR S.R.L – RUSIA. TEZ TOUR. SOLWAYS – RUSIA.	25-45	alto	Tour Operación. Ocio. Bodas y Lunas de Miel. Actividades náuticas.
Alemania	T.U.I. THOMAS COOK – ALEMANIA. MEIER'S WELTREISEN.	25-45	medio	Tour operación. Circuitos y Combinados.
España	TRAVELPLAN – ESPAÑA. TOURMUNDIAL – ESPAÑA. SOLWAYS – ESPAÑA.	25-45	alto	Tour Operación. Lunas de Miel. Golf y Buceo

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Generación de la demanda

El objetivo de este paso es la realización de la Matriz de Posicionamiento, la cual ubica al Hotel en una posición dentro del mercado en relación a su competencia. Este análisis no se pudo realizar debido a la falta de datos necesarios asociados a la competencia para el cálculo del mismo, proponiendo su realización para futuras investigaciones.

Paso 3. Análisis de los precios, estancias y duración

En este paso de la etapa número cuatro fueron analizados los precios por habitación, habitación y desayuno, media pensión, y pensión completa del Hotel, cuyo valor disminuyó en el 2019 con relación al 2018 en \$ 47.45, \$ 37.45, \$ 37.45, y \$ 31.45 respectivamente. Ver anexo XVII.

También se analizaron los precios medios totales y por mercados en el primer semestre del propio periodo, notándose una disminución de \$ 6.19 como promedio en el 2019 respecto al 2018, año en el cual, los principales mercados disminuyeron sus precios excepto Inglaterra. Ver anexo XVIII y XIX.

Por otro lado, se realizó un estudio del comportamiento de las estancias del Hotel en los principales mercados, observándose un decrecimiento del 2019 en relación al año anterior en la mayoría de sus mercados, entre los que destaca Rusia con un decrecimiento de 49.62%. Solo Canadá y Alemania obtuvieron un incremento de sus estancias de 10.71% y 22.11% respectivamente, debido a la disminución de los precios medios del Hotel en esos mercados. Una vez más el año 2018 supera al 2019, por lo que claramente no se observa una mejora en las estancias de la instalación. Ver anexo XX.

Fase II. Ejecución e implementación

La ejecución e implementación es la fase donde se lleva a cabo el desarrollo de etapas a aplicar: Cuadro de Mando Integral, Pronóstico de la Demanda, Análisis y Evaluación de Indicadores.

Etapas V. Pronóstico de la demanda

En esta etapa, se pronostica la demanda para la actividad hotelera. Esta se basa en el análisis univariante de Series Temporales, partiendo de la recopilación y estudio de los datos históricos referentes a la cantidad de huéspedes mensuales que visitan el Hotel. Pero por la complejidad de la aplicación de la etapa, no se completará en esta tesis. Por ende, se deja propuesta por la autora para futuras investigaciones.

Etapas VI. Análisis económico- financiero

En esta etapa se identifican, calculan, analizan y evalúan los indicadores e Índice Integral de *Revenue Management*.

Paso I. Selección de indicadores a analizar

En este primer paso se conforma el listado de los posibles indicadores para presentarles al grupo de expertos a través de encuestas. Para seleccionar los indicadores se aplicará el método Delphi donde se realizó una búsqueda de especialistas con una composición representada tanto por el sector académico como de la actividad hotelera. Para ello se tuvo en cuenta los años de experiencia y los estudios realizados. Los resultados arribaron a un primer grupo conformado por 10 posibles expertos, de ellos solo quedaron siete tras el cálculo matemático, como se muestra en el anexo XXI.

El anexo XI y XII se presenta la encuesta aplicada para la selección del grupo de indicadores que se analizará.

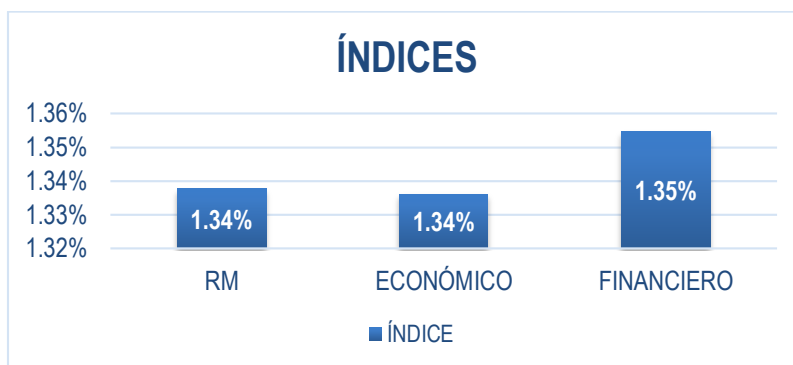
Tabla 3.4. Indicadores de análisis económico-financiero.

Indicadores de RM	Indicadores Económicos y Operacionales	Razones Financieras
ADR	IngresosTotales	Razón Circulante
RevPAR	Costos y GastosTotales	Prueba Acida
GOP	% de ocupación	Liquidez Disponible
GOPPAR	Densidad habitacional	Capital de Trabajo
MPI	Estancia media	Solvencia
ARI		Rotación de Inventario
RGI		Plazo Promedio de Inventario
		Rotación de Cuentas por Cobrar
		Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar
		Rentabilidad Económica
		Rentabilidad Financiera
		Endeudamiento
		Calidad de la Deuda

Fuente: elaboración propia.

Paso II. Cálculo y análisis de indicadores

A partir de los estados financieros se calcularán y analizarán los indicadores para la actividad turística. Seguidamente se procederá a evaluar y otorgar las calificaciones correspondientes a los mismos.



Gráfica 3.3. Índices de los Indicadores de RM, Económicos y Financieros en los años 2018 y 2019.

Fuente: elaboración propia.

1. Indicadores de RM.

ADR (*Average Daily Rate*) (Tarifa Media Diaria por Habitación) = Ingresos Totales por Habitación / Habitaciones Vendidas.

En el año 2018 el ADR fue de \$ 140.72 mientras que en el 2019 fue de \$ 124.21, lo que representa un decrecimiento desfavorable de \$ 16.51 en dicha tarifa.

RevPAR (*Revenue Per Available Room*) (Ingresos por Habitaciones Disponibles, independiente del número de habitaciones vendidas) = Ingresos Totales de Alojamiento / Número de Habitaciones Disponibles.

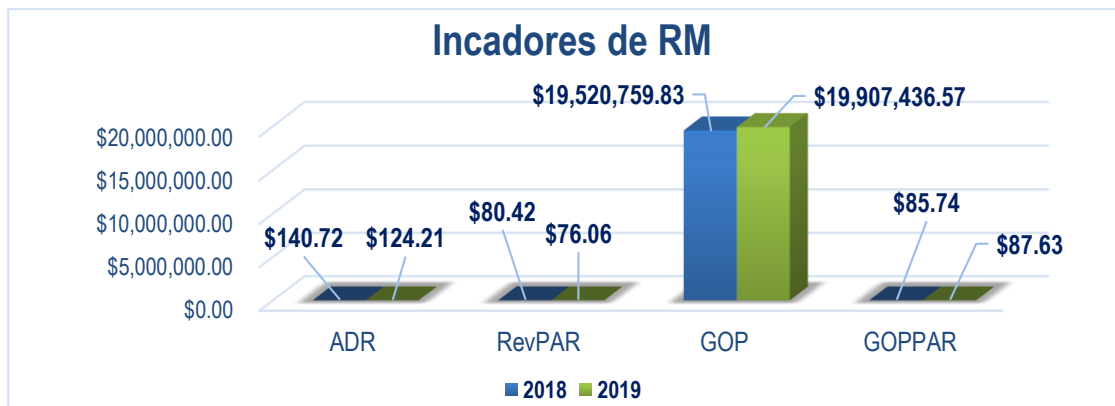
Este indicador para el 2018 fue de \$ 80.42 y para el 2019 fue de \$ 76.06, como se observa, los ingresos del 2019 fueron menores a los del año anterior en \$ 4.36.

GOP (*Gross Operating Profit*) (Rentabilidad Antes de Interese e Impuestos) = Ventas Totales – Costos Operativos Totales (fijos + variables).

El GOP para el 2018 fue de \$ 19,520,759.83 mientras que en el siguiente año aumentó a \$ 19,907,436.57, estos valores indican que en estos periodos las ganancias tuvieron valores considerables, notándose, además, un incremento favorable en los mismos de \$ 386,676.74.

GOPAR (*Gross Operating Profit Per Available Room*) (Rentabilidad Antes de Intereses e Impuestos por Habitación Disponible) = GOP / Habitaciones Disponibles.

El GOOPAR para el 2018 fue de \$ 85.74 y en el 2019 fue de \$ 87.63 de GOP por Habitaciones Disponibles. Entre ambos periodos no se observa una variación significativa.



Gráfica 3.4. Comparación de valores de los Indicadores de RM en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

Los indicadores que a continuación se presentan, no pudieron ser calculados por la imposibilidad de obtener los datos necesarios para su ejecución.

MPI (*Market Penetration Index*) (Nivel de Penetración en el Mercado) = % de Ocupación del hotel / % de Ocupación de la Competencia.

ARI (*Average Rate Index*) (Nivel de penetración del precio medio) = ADR del Hotel / ADR de la Competencia.

RGI (*Revenue Generator Index*) (Nivel de Penetración en el Mercado a partir del precio medio que el hotel fue capaz de utilizar) = RevPAR del Hotel / RevPAR de la Competencia.

2. Indicadores Económicos.

Ingresos Totales.

Los Ingresos Totales se incrementaron de \$ 31,222,660.42 a \$ 30,445,174.66, en el 2019. Esta evolución se debe en gran medida al incremento de las ventas netas en el 2019 por un monto de \$ 783,958.24.

Costo y Gastos Totales.

Los Costos y Gastos Totales para el año 2018 fueron de \$ 23,834,202.30 y para el año 2019 de \$ 23,544,682.42, como se puede observar en el 2019 los valores disminuyeron favorablemente respecto al 2018, sin embargo, el valor de los Costos y Gastos son demasiado altos en comparación con los ingresos obtenidos.

Por ciento de Ocupación = Habitaciones Ocupadas / Habitaciones Disponibles.

Para el año 2019 el Porcentaje de Ocupación fue de 63%, lo que refleja un incremento de 4% con respecto al 2018, el cual fue de un 59%. Hecho motivado principalmente por un aumento del número de clientes en el Hotel, a pesar de la fuerte competencia.

Densidad Habitacional.

La densidad por habitación aumenta en 0.01 (p/h)⁹ de un año a otro, motivado por un mayor número de habitaciones días ocupadas en el Hotel, hecho que contribuye al aumento de ingresos y ventas del mismo.

Estancia Media.

Cada cliente estuvo en el año 2018 un promedio de 6 días de estancia aproximadamente, porcentaje que se sostuvo para el 2019.



Gráfica 3.5. Comparación de valores de los Indicadores Económicos en los años 2018 y 2019.

Fuente: elaboración propia.

⁹ p/h: personas por habitación.

3. Indicadores Financieros.

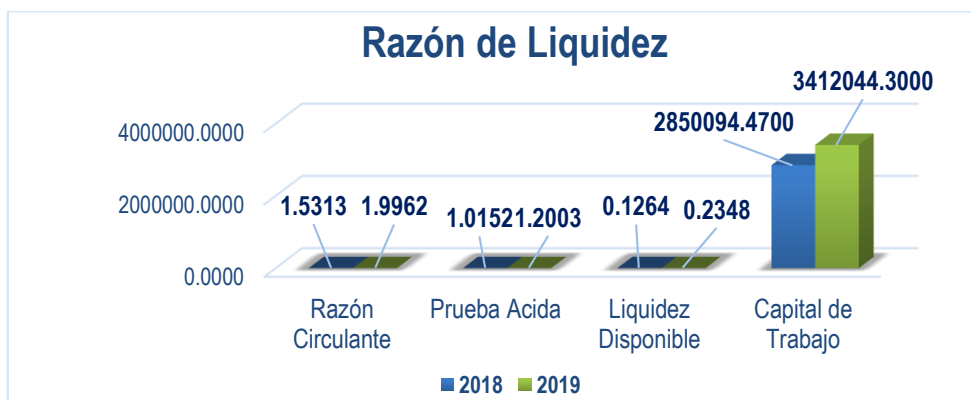
Razones de liquidez.

Razón Circulante: en el 2018, el Activo Circulante cubre 1.53 veces al Pasivo Circulante. En el 2019, aumentó a 2 veces, sin embargo, aún se mantiene dentro del rango favorable (1-2), no obstante, es necesario prestar atención a este indicador, ya que, en el año 2019, se encuentra en el límite de rango establecido y pudiera mostrar una tendencia desfavorable en próximos periodos.

Prueba Ácida: en el primer año, los activos más líquidos cubren 1.02 veces a las deudas a corto plazo, mientras que para el 2019 se evidencia un aumento a 1.20 veces. Lo que demuestra que la razón no evoluciona propiciamente dentro del rango establecido como favorable (≈ 1), motivada principalmente por el aumento del inventario.

Liquidez Disponible: el Hotel posee una disponibilidad de \$ 0.13 por cada peso de pasivo circulante en el año 2018. En el 2019 aumentó a \$ 0.23 motivado por el aumento de efectivo y una disminución de las deudas por pagar a corto plazo. Ambos periodos se encuentran por debajo del rango favorable (≈ 0.5), lo que indica que la disponibilidad de la empresa no es suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.

Capital de Trabajo: aumentó en el 2019 con respecto al 2018 en \$ 561,949.83 pese a la disminución del activo y el pasivo circulante, en el segundo periodo el pasivo circulante se redujo en mayor proporción que el activo circulante.



Gráfica 3.6. Comparación de valores de la Razón de Liquidez en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

De manera general, el Hotel posee una adecuada liquidez general lo que evidencia su capacidad de pago a corto plazo.

Se debe prestar atención a la gestión de cuentas por cobrar, ya que se evidencian excesos en los valores de las cuentas por cobrar y bajos valores de disponibilidad, todo lo cual puede ser

consecuencia de una deficiente gestión de cobros. Se recomienda profundizar el análisis en este sentido.

Razones de actividad.

Rotación y Plazo Promedio de Inventario: en el 2018 las ventas netas cubren el costo promedio de los inventarios 1.71 veces en el año en un plazo promedio de 214 días aproximadamente. Al analizar la evolución de la razón, se observa un aumento de 0.13 veces en relación al periodo anterior, a la vez que el plazo de rotación disminuyó en 16 días.

Rotación y Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar: en el primer periodo, las ventas se convirtieron en efectivo 1.12 veces en un plazo promedio de 327 días, mientras que en el segundo fue de 0.97 veces en un plazo promedio de 375 días. Hecho que revela una mala gestión de cuentas por cobrar, basada en plazos demasiado amplios que retrasan la entrada de ingresos al Hotel y por ende dañan su estabilidad financiera.



Gráfica 3.7. Comparación de valores de la Razón de Actividad en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

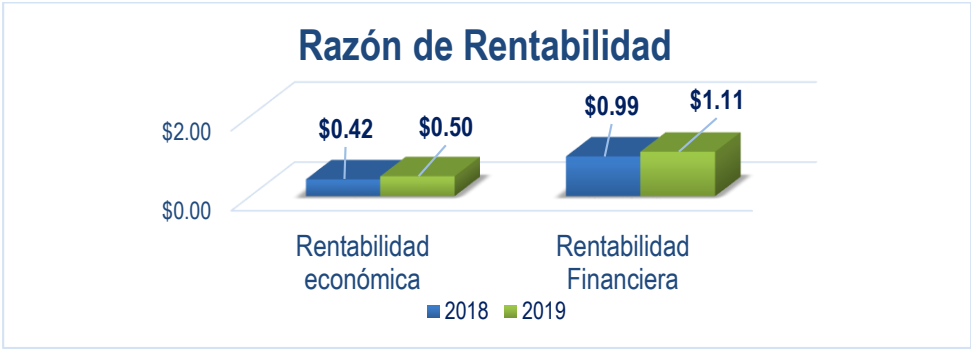
De manera general, se evidencia un aumento del *stock* de inventario provocado porque el plazo promedio de rotación del mismo se prolongó, por no realizar una adecuada gestión de ventas. Además, se denota una insuficiente política de cobro en la instalación.

Razones de Rentabilidad.

Rentabilidad Económica: en el 2018 el rendimiento de la inversión fue de 42%, lo que significa que por cada peso de activo promedio se generaron 0.42 centavos de utilidad. En el 2019 la rentabilidad aumentó a 50%, obteniéndose 8 centavos más de utilidad por cada peso de activo promedio.

Rentabilidad Financiera: en el primer periodo, el rendimiento sobre el financiamiento propio es de 99%, lo que representa una utilidad de 0.99 centavos por cada peso de capital propio. En el segundo periodo, la razón aumentó a 111%, obteniéndose \$ 1.11 de utilidad.

El Hotel, por tanto, ha logrado un aumento de la utilidad antes de intereses e impuestos por cada peso de activo invertido mediante el crecimiento de la rentabilidad económica y un incremento de 0.12 centavos de utilidad por cada peso de capital propio en la rentabilidad financiera, motivado por la disminución del endeudamiento.



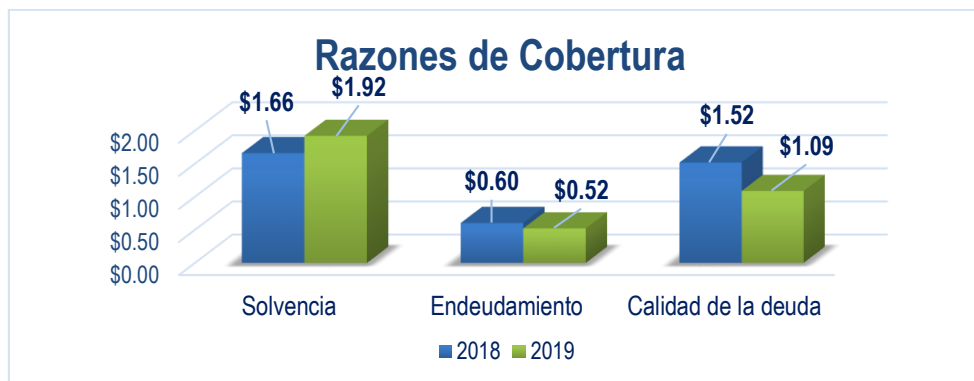
Gráfica 3.8. Comparación de valores de la Razón de Rentabilidad en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

Razones de Cobertura

Solvencia: el Hotel contó en el 2018 con \$ 1.66 de respaldo por cada peso de deuda total y en el 2019, aumentó a \$ 1.92. Pese a este incremento, ambos valores quedan por debajo del rango favorable (>2), por tanto, la empresa no cuenta con un respaldo económico suficiente para hacerle frente a sus deudas.

Endeudamiento: la empresa se financió en el 2018 un 60% con deudas y para el 2019, el porcentaje disminuyó a 52% debido a la depreciación del pasivo total. Esta razón se considera adecuada por estar dentro del rango favorable (40-60).

Calidad de la deuda: en el 2018, el 152% de las deudas son a corto plazo, mientras que en el 2019 solo es el 109%, lo que muestra una mejora insuficiente de la calidad de la deuda.



Gráfica 3.9. Comparación de valores de la Razón de Cobertura en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia.

Paso III. Cálculo y análisis del Índice Integral

Como tercer paso de esta etapa se calcula y analiza el Índice Integral a partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores. Para ello la autora propone el desarrollo de la expresión Índice Integral de *Revenue Management* (IIRM), que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado y el que posee la organización en la actualidad, los resultados obtenidos se muestran en los anexos del XXII al XXV:

$$IIRM = \frac{\sum_{j=1}^k P_j \times C_j}{M \sum_{j=1}^k P_j} \quad (3.1)$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P_j = Peso relativo de cada indicador.

C_j = Comportamiento de cada indicador en el Hotel (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

M = máximo valor a alcanzar en la escala de los indicadores.

Según los resultados obtenidos en el Índice Integral de *Revenue Management*, se puede decir que el Hotel Paradisus Princesa del Mar, es evaluado de muy mal para los años 2018 y 2019 ya que, a partir de la escala hedónica para la valoración del mismo, ambos se encuentran en el rango de (0.00-0.19). Es posible plantear entonces, que el Hotel posee una mala salud económica y financiera. Por tanto, debe trabajar en mejorar los indicadores que influyen negativamente sobre este resultado.

Adicionalmente, se infiere que los principales indicadores de actuación que inciden en el año 2019, de forma negativa en el comportamiento del Índice Integral para evaluar la salud del Hotel son: ADR,

RevPAR, Ingresos, Costos y Gastos, Prueba Ácida, Liquidez Disponible, Plazo Promedio de Inventario, Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar, Solvencia, y Calidad de la Deuda. A partir de este resultado se propone descomponer por el método Dupont el indicador que más afecta y brinda un mayor desglose de sus componentes, para determinar las causas que estén incidiendo en este comportamiento. Ver anexo XXVI.

Además, se incentiva para futuras investigaciones, la aplicación del método de Sustituciones Seriadadas para determinar, de todos los componentes de dicho indicador, cuál incide negativamente y con mayor fuerza, sobre el indicador analizado.

Etapa VII. Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa que permite medir de modo sistemático los indicadores claves, de desempeño y/o rendimiento, para ello se hace preciso ejecutar un conjunto de pasos y tareas. Pero por la complejidad de la aplicación y extensión de la etapa, no se completará en esta tesis. Por ende, se deja propuesta por la autora para futuras investigaciones.

Fase III. Supervisión y monitoreo

Esta última fase gestiona el funcionamiento del proyecto donde se deberá identificar los problemas potenciales o actuales mediante la medida y monitorización del progreso y comportamiento de los indicadores claves. Por la imposibilidad de su realización se recomienda su análisis en futuras investigaciones.

Etapa VIII. Presentación de los resultados

En esta etapa se realiza un informe acerca de los resultados de la aplicación del procedimiento y se comunica a los encargados de analizarlos.

Paso 1. Medición sistemática del CMI

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas. Este paso no queda desarrollado por no haberse realizado la Etapa VII: Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral (CMI), dada su complejidad.

Paso 2. Propuesta de acciones correctivas

El objetivo de este paso es evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que puedan incidir en cualquiera de las etapas anteriores.

Oferta y Demanda:

1. Trazar escenarios teniendo en cuenta la estacionalidad, principales mercados y canales de venta para proponer precios atractivos.
2. Trazar nuevas estrategias de comercialización del producto.
3. Realizar el pronóstico y utilizar los métodos propuestos ya que brindan resultados más fiables que el aplicado por el Hotel.

Ingresos, Costos y Gastos:

1. Analizar y reducir la estructura de costos y gastos por clientes sin afectar la calidad del servicio.
2. Aplicar acciones de control interno a las partidas de costos y gastos por clientes para minimizar el alto monto de los mismos.
3. Se debe realizar una nueva estrategia de promoción del producto, asociadas además a las propuestas de perfeccionamiento de oferta y demanda, debido a que la disminución de los precios ha causado la disminución de los ingresos, no en concordancia con la de los costos y gastos.

Inventarios:

1. Disminuir los ciclos de rotación de los inventarios a partir de la revisión de los *stocks* máximos y mínimos.
2. Determinar si no es necesaria la compra de determinados productos durante un período de tiempo dado.

Cuentas por Cobrar:

1. Conciliación de las cuentas por cobrar envejecidas con los clientes.
2. Presentar facturas por moras teniendo en cuenta lo establecido en los contratos.
3. Presentación de reclamaciones comerciales a los clientes.
4. Procesar demandas ante el Tribunal Provincial a los clientes con obligaciones de pago envejecidas.
5. Establecer convenios de pago o letras de cambio domiciliadas entre las partes.

Conclusiones Parciales

1. El conocimiento de RM, por parte de los empleados del Hotel Paradisus Princesa del Mar es muy limitado.

2. Mediante la implementación de la metodología se pudo detectar los indicadores con evoluciones negativas en los años 2018 y 2019.
3. La salud económica de la entidad es evaluada de muy mal según el análisis realizado.



Conclusiones

Conclusiones

1. El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales del *Revenue Management*, su conceptualización de la terminología a seguir, la identificación de investigaciones desarrolladas en los diferentes períodos de evolución histórica, los elementos teóricos asociados al tema y su importancia dentro de la gestión de ingresos, han permitido sentar las bases para la investigación.
2. La definición del basamento teórico del procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba, con su concreción en los objetivos, bases, y su despliegue con sus fases, etapas, pasos y tareas, mantienen una secuencia lógica. El procedimiento posee un conjunto de pasos que se pueden resumir en: análisis de la demanda, oferta, precios y mercados, herramientas para determinar la posición ante sus competidores, análisis económico- financiero, determinación de un Índice Integral y cálculo y evaluación del mismo, técnicas de pronóstico y la propuesta del uso de la herramienta de apoyo Cuadro de Mando Integral. Todo ello permite medir importantes variables de forma consolidada, lo que posibilita un mejor entendimiento, la toma de decisiones sobre la base de criterios científicamente argumentados y el establecimiento de acciones correctivas e incluso proactivas.
3. Los resultados obtenidos en la investigación permitieron conocer factores claves que determinan el estudio de los ingresos en el Hotel Paradisus Princesa del Mar, como el análisis de la demanda, la oferta y de sus principales mercados. Además, junto con un análisis de los competidores potenciales del Hotel, se pudo conocer cuál es la situación del establecimiento y como debe actuar. También, se determinó un Índice Integral del *Revenue Management* con la ayuda de los expertos, el cual arrojó como resultado que el Hotel posee una mala salud económico-financiera.

Recomendaciones

Recomendaciones

A entidades del sector de los servicios:

1. Profundizar en el estudio del *Revenue Management* como herramienta indispensable para la maximización de los ingresos.
2. Aplicar el procedimiento en todas las entidades del sector de los servicios para aumentar su rentabilidad e incrementar la economía del país.

A la dirección del Hotel Paradisus Princesa del Mar:

1. Aplicar sistemáticamente el procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba que se propone en el objeto de estudio práctico, incorporando los resultados a la información normada por el Ministerio del Turismo.
2. Hacer uso de los conocimientos de RM de manera práctica.
3. Habilitar el puesto de *Revenue Manager*, para el mejoramiento de la gestión de ingresos.

A la dirección de Economía del Hotel Paradisus Princesa del Mar:

1. Prestar mayor atención a la gestión de los inventarios y los cobros, específicamente a los plazos de realización de los mismos.
2. Disminuir los gastos, manteniendo un equilibrio favorable entre estos y los ingresos.

A la Universidad de Matanzas:

1. Utilizar la presente investigación como bibliografía que contribuyen al enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con la gestión financiera que se imparten en las carreras universitarias de Licenciatura e Ingeniería, y como referencia para la superación postgraduada.



Bibliografía

Bibliografía

Amat Salas, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp.21-29.

Amat Salas, O. (1997). Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones. (3ªEd.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Beezhotels. Glosario Revenue Management & E-Commerce. [En línea] www.beezhotels.com.

Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/gerno2.zip>

Capterra. Todas las categorías de Software. [En línea] www.capterra.es.

Cruz Roche, I (s.a). Fundamentos del marketing. pág. 97.

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e Información. República de. Turismo Nacional. Indicadores seleccionados. Enero-Diciembre de 2018.

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e información. República de. Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. Enero-Diciembre de 2019.

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e Información. República de. Turismo. Llegadas de visitantes internacionales. 2019.

Díaz Rodríguez, A. (2012). Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso Estudio Hotel Breezes Bella Costa. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por la MSc. Ambar Yudith Selva Navarro y la MSc. Daisy Espinosa Chongo.

Escobar Pérez, B., Lobo Gallardo, A. y Otero Terrón, J.I. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). Análisis Comparado de los Ratios en las Versiones Novena y Décima del USALI.

Frías, R; González, M. y Cuétara, L. 2008. "Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas" (HASPNET). Universidad de Matanzas.

García, J. (2000). Metodología y técnicas para la investigación.

Hernández de la Rosa, A (2017). Propuesta de una secuencia metodológica para la propuesta de una demanda en la actividad hotelera. Caso de estudio Hotel Barceló Solymar Arenas Blanca Resort. Tesis presentada en opción al título de licenciada en Contabilidad y Finanzas, tutorada por: Lic. Elisset Ribot Vázquez y MSc. Ramón Junior Almeida Bravo.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Estados Financieros. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2018.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Estados Financieros. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2019.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Indicadores Básicos. Comportamiento del REAL. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2019.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. MODELO 1 PPM DIC. 2018.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. MODELO I PPM DIC. 2019.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Organigrama General. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2019.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Plan de marketing. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2018-2019.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Plan de marketing. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2019-2020.

Hotel Paradisus Princesa del Mar. Indicadores Básicos. Comportamiento del REAL. Varadero, Matanzas, Cuba : s.n., 2018.

Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión. Castelló Taliani, E. 2016, Scientific Electronic Library Online.

James, P.D. udim. [En línea] 2019. www.udima.es.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). Creando la organización focalizada en la estrategia. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. <http://www.bscol.com/>. Fecha de consulta: 17 de febrero de 2018.

Kotler, P. y Keller, Kevin Laner. Dirección de Marketing. Duodécima. México : PEARSON Educación, 2006. págs. 101-116.

Lacambra, A. CESAE. [En línea] 2015. www.cesae.es.

León, M. y Machín, M. Diplomado "Jóvenes Emprendedores". Análisis de la calidad de la gestión de los procesos empresariales en el Hotel Paradisus Princesa del Mar. 2016.

Lorenzo Perera, Y. (2013). Procedimiento de *Revenue Management* para el Hotel Meliá Varadero. Trabajo final de la Especialidad de Gestión Contable y Financiera en el Turismo, tutorada por DrC. Gastón de Jesús Rodríguez Milián.

Marco Conceptual del Yield Management como Técnica de Gestión de la Capacidad y la Demanda en Organizaciones de Servicios. Chávez Miranda, M.E. y Ruiz Jiménez, A. . 2005, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa , págs. 143-163.

Ribot Vazquez, E. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresa. Mención Administración de Negocio. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real. Matanzas, Matanzas, Cuba : s.n., 2018.

Rodríguez Fajardo, L.M. Aplicación de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera. Caso de estudio: Hotel Barlovento. Matanzas, Matanzas, Cuba : s.n., 2017.

Rodríguez Milian, G.J. Hosteltur. [En línea] marzo de 2016. www.hosteltur.com.

Ruiz Malbares, M., Fleitas Quevedo, N. y Trinchet Pérez, F. Ministerio de Educación Superior. Universidad de la Habana. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Unidades Didácticas. Revisión III. Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

S.A, GAVIOTA. Resolución 370. Política Comercial Gaviota 2016 2021. 2015.

SciELO - Scientific Electronic Library Online. la investigación de mercado en el Sistema Empresarial Cubano. [En línea]

Selva. A.Y (2008). Propuesta de un Procedimiento para el Control y la Planeación de la Inversión Corriente en la actividad hotelera. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de empresa, dirigida por la MSc. Daisy Espinosa y la DrC. Nury Hernández.

Tapia Moreno, A. Investigaciones y Propuestas para la gestión Hotelera Actual. HCC-Hotel Cost Control. [En línea] marzo de 2015. www.hotelcostcontrol.com.

Taquechel Cotilla, J. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Propuesta de Metodología de Gestión de Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba. Matanzas, Matanzas, Cuba : s.n., 2018.

Teoría de la investigación de mercados. Aplicación en Cuba. Peña., Lic. Karina de la. Portada Marketing.

Torroella, H. Hotelerum. [En línea] 2010. www.hotelerum.com.

Turismo en Cuba: desempeño reciente y evaluación de la participación extranjera. Rodríguez García, V. y Villar López, L. 2012, Economía y Desarrollo. Universidad de la Habana, págs. 185-202.

Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. Cuba., Organización Nacional de estadística e Información. República de. Enero-Diciembre de 2018.

UWNTO. Organización Mundial del Turismo. Panorama del turismo Internacional. [En línea] 2019. www.unwto.org.

Vega Falcón, V. (2003). Documento Inédito.

World Tourism Organization. [En línea] 24 de marzo de 2020. www.unwto.com.

Sitios Web consultados:

http://sgpwe.izt.uam.mx/Marketing_I/Marketing_I_trim11P/Sem._Inv._de_Mercados_parte1.pdf. [En línea]

<http://www.villena.es/Investigación-de-Mercado/Estudio-de-Mercado.pdf> . [En línea]

https://es.m.wikipedia.org/wiki/Investigación_de_mercados. [En línea]

<https://utpmarketingresearchcourse.wordpress.com/antecedentes/>. [En línea]

<https://www.clubmelia.com>. [En línea]

<https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigación-de-mercados.pdf>.

<https://www.joseargudo.com>. [En línea]

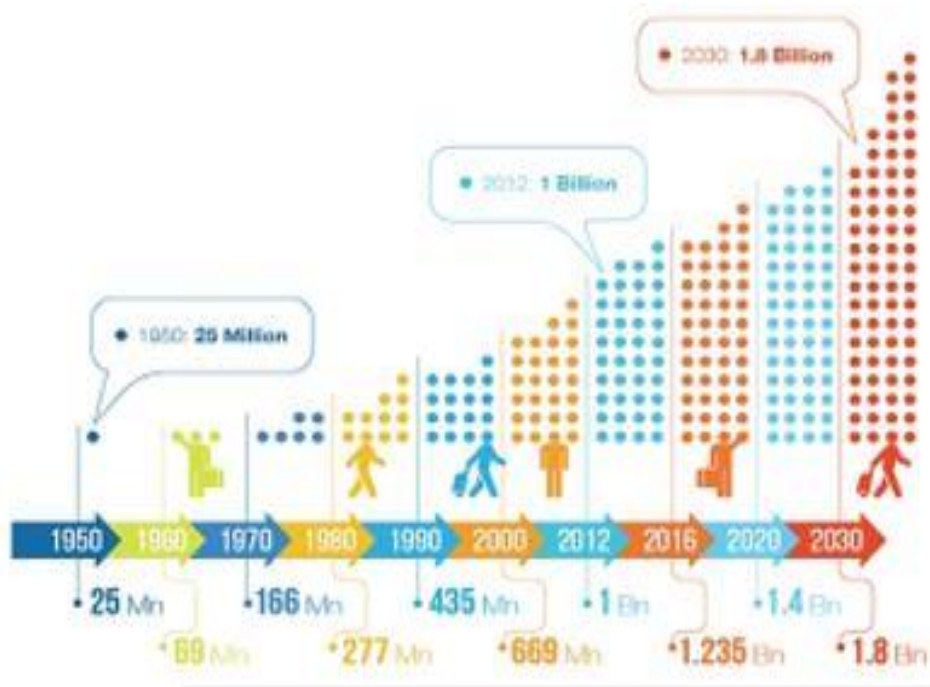
<https://www.meliacuba.es>. [En línea]



Anexos

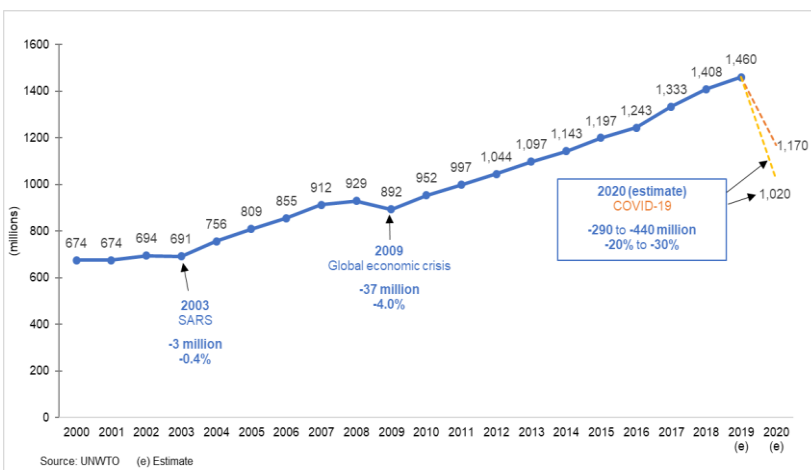
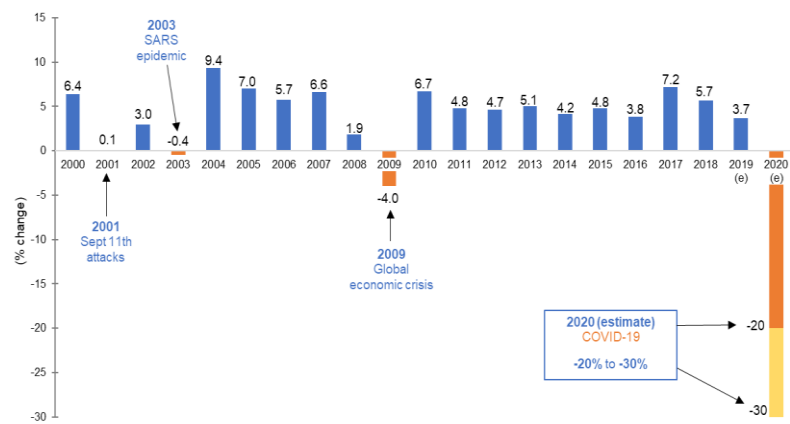
Anexos

ANEXO I: Llegada de turistas internacionales.

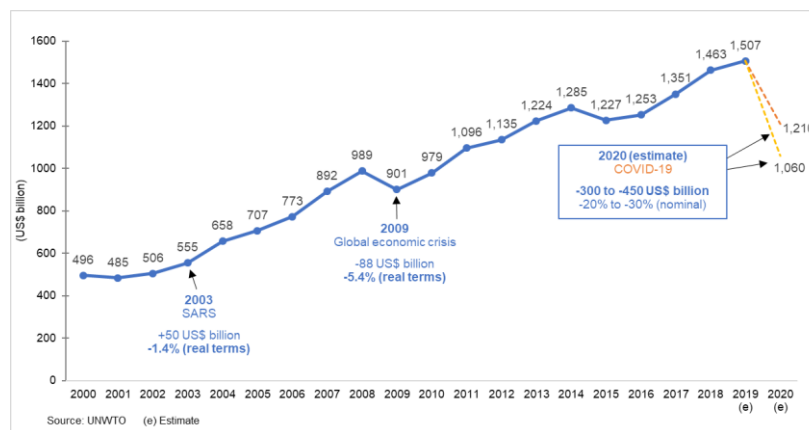
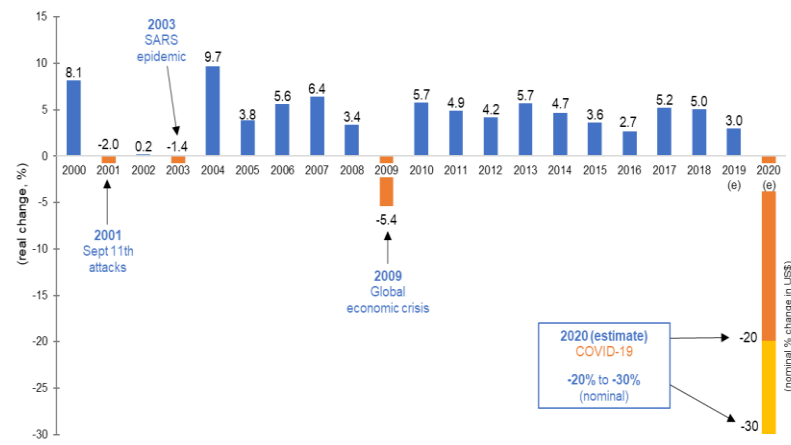


Gráfica 1. Llegada de turistas internacionales. Fuente: Organización Mundial de Turismo.

ANEXO II: previsión para 2020: llegadas de turistas internacionales en el mundo. Ingresos por turismo internacional en el mundo.

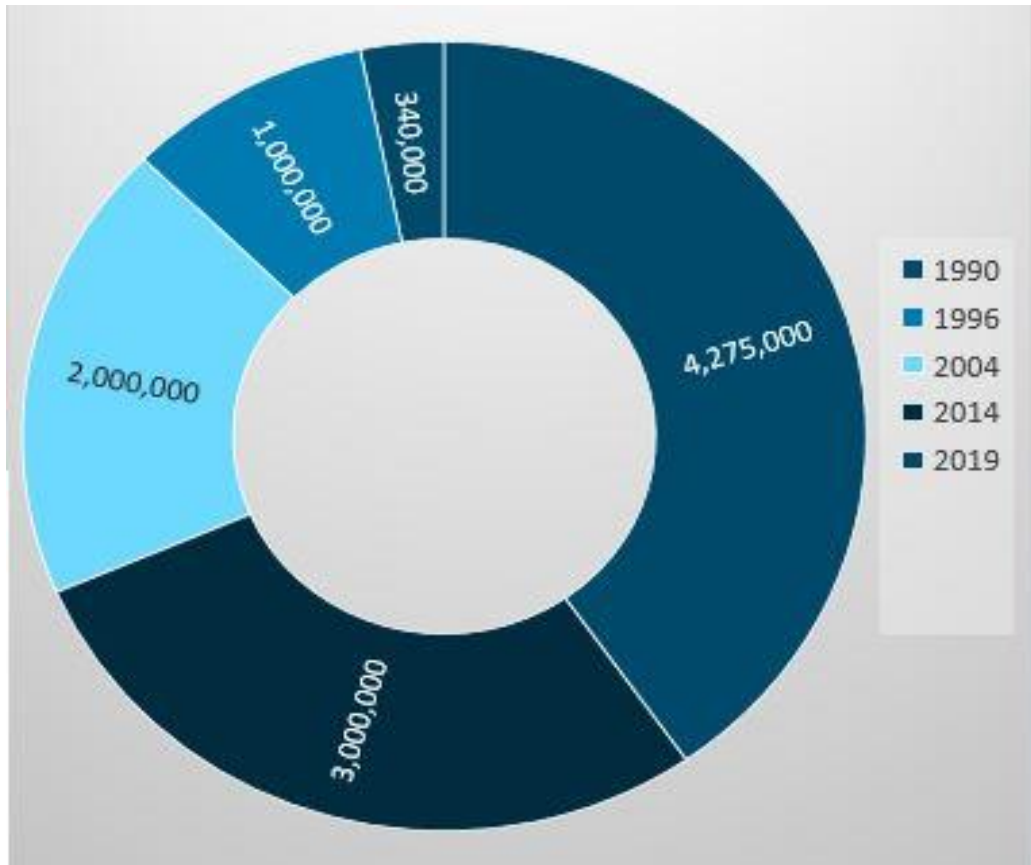


Gráfica 2. Previsión para 2020: llegadas de turistas internacionales en el mundo. Fuente: Organización Mundial de Turismo.



Gráfica 3. Previsión para 2020: ingresos por turismo internacional en el mundo. Fuente: Organización Mundial de Turismo.

ANEXO II: flujo de turistas en Cuba.



Gráfica 4. Flujo de turistas en Cuba. Fuente: elaboración propia.

ANEXO IV: definiciones del Revenue Management.

Tabla 1: Definiciones del Revenue Management.

AUTORES	CONCEPTOS
(Smith; Leimkulher y Darrow (1992)	"Consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto".
Lieberman (1993).	"Es la práctica de la maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como la habitación de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio".
Kimes (1998)	"Aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo".
Guadix, Larrañeta y Onieva (2003)	"Es un conjunto de técnicas utilizadas para gestionar los recursos de la empresa, siendo una metodología que puede ayudar a las empresas del sector de los servicios a colocar en el mercado la correcta unidad de inventario a la clase de cliente adecuado, en el instante preciso y al precio conveniente".
Chávez; Ruiz; Domingo, et al. (2008)	"Conjunto de estrategias, técnicas, políticas, procedimientos y, en definitiva, filosofía de trabajo que permite asignar el producto correcto, al precio correcto y al cliente que solicita el servicio, en el momento en que se realiza la petición, de forma que se maximice el beneficio obtenido y/o ingreso".
(Chicheri, 2013).	"Aplicación del análisis que predice la conducta del consumidor al nivel del micro mercado y perfecciona la disponibilidad del producto y precio que se debe utilizar para aumentar al máximo el crecimiento de los ingresos".
Castelló (2015)	"Es una herramienta centrada fundamentalmente en la gestión de los ingresos, de forma que su objetivo no es vender al menor precio posible, sino vender a precios ajustados, cuando sea necesario, y vender a precios elevados, o a los habituales, cuando las condiciones del mercado lo permitan".
Ribot Vazquez. E (2018)	"Es una metodología que partiendo de una línea de trabajo bien estructurada y un sistema de información efectivo, recopila datos históricos, analiza diferentes variables y determina la percepción del valor del producto para los clientes, adaptando la oferta a la demanda existente, actuando sobre la gestión del inventario en la venta de activos perecederos y optimizando el precio según segmentos de mercado con la finalidad de contribuir a mejorar la gestión de ingresos y maximizar los beneficios de una organización".

Fuente: en aproximación a Taquechel Cotilla, J. (2018). Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Propuesta de Metodología de Gestión de Revenue Management para el restaurante Esquina Cubana.

ANEXO V: grupo de características y requisitos correspondientes a la demanda y la capacidad.

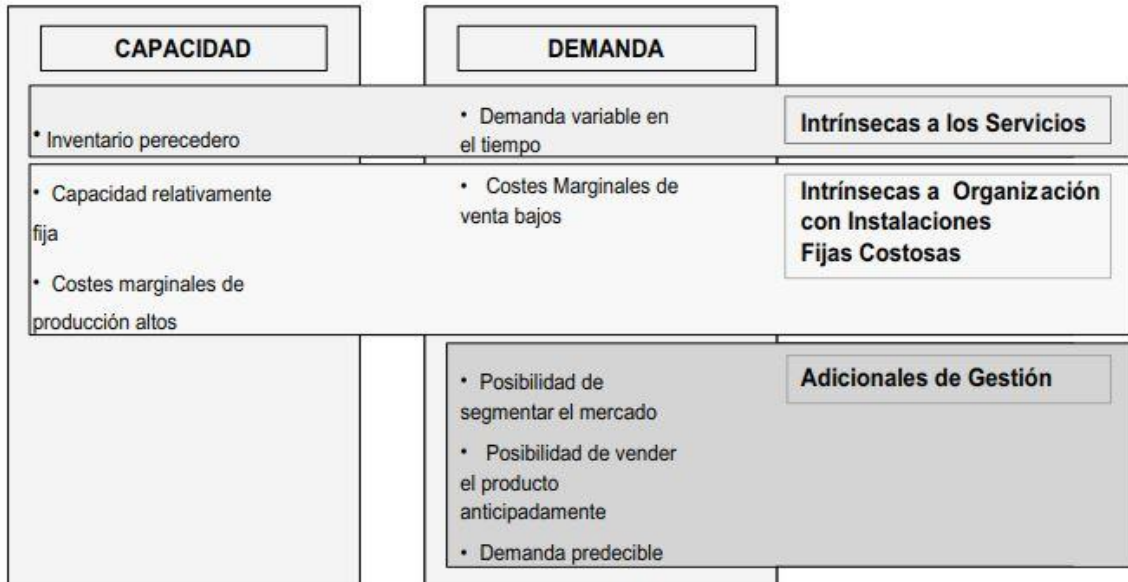


Figura 1. Grupo de características y requisitos correspondientes a la demanda y la capacidad.

Fuente: Chávez Miranda, M.E. Ruiz Jiménez, A. (2005). Marco conceptual del Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios.

ANEXO VI: análisis de procedimientos y estrategias de *Revenue Management* en Matanzas, Cuba.

Tabla 2. Análisis de procedimientos y estrategias de Revenue Management en Matanzas, Cuba.

Autor /Año	Universidad	Nombre del Procedimiento	Descripción del Procedimiento	Fases
Yanet Lorenzo Perera y Dr. Gastón de Jesús Rodríguez Milián (2013)	Universidad de Matanzas	Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Varadero	Es un procedimiento que sale a raíz de un estudio realizado en un hotel. Está conformado por cuatro pasos esenciales que abarcan todo el tema en cuestión. Se enfoca en el desarrollo de una estrategia de RM que les permita la obtención de ingresos por habitación de una manera eficaz.	Paso 1- Análisis de la situación previa. Paso 2- Desarrollo de la estrategia. Paso 3- Implementación de la estrategia. Paso 4- Evaluación.
Elisset Ribot Vazquez (2016)	Universidad de Matanzas	Procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera	Es un procedimiento que surge del análisis de los procedimientos existentes que la autora pudo revisar como parte de la bibliografía y teniendo en cuenta los procesos por los que se rige el <i>Revenue Management</i> . Además, le integra el análisis de indicadores económicos financieros que no se consideraban hasta el momento y el apoyo a la herramienta Cuadro de Mando Integral.	Fase 1- Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio. Fase 2- Gestión del Mercado Fase 3- Presentación de los resultados. Nota: Cada fase se encuentra compuesta por etapas y pasos

Fuente: elaboración propia.

ANEXO VII: análisis de procedimientos y estrategias de *Revenue Management* en España.

Tabla 3. Análisis de procedimientos y estrategias de Revenue Management en España.

Autor / Año	Página Web	País/ciudad	Procedimiento
Humbert Torroella / 2010	Hotelerum	España / Barcelona	<ol style="list-style-type: none">1. Segmentar el mercado.2. Pronosticar el futuro.3. Fijación de precios.4. Canales de distribución.
Amaya Lacambra / 2015	CESAE Business & Tourism School	España / Madrid	<ol style="list-style-type: none">1. Recogida de datos históricos.2. Segmentación del mercado.3. Fijación de precios y pronóstico de estimación de la demanda.4. Optimización.5. Tener en cuenta el inventario.6. Canales de distribución.7. Evaluación y reevaluación dinámica de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO VIII: preguntas realizadas en entrevista a los principales directivos del Hotel caso de estudio.

1. ¿Ha escuchado el término *Revenue Management*? ¿Considera usted, que este análisis es tomado en cuenta en el Hotel?
2. En caso negativo, ¿por qué cree que no se realiza?
3. ¿Considera al *Revenue Management* un método imprescindible para la rentabilidad y el buen funcionamiento de la instalación?
4. ¿Cree usted que un puesto de *Revenue Manager* es necesario en el Hotel?

¡Gracias!

Fuente: elaboración propia.

ANEXO IX: procedimiento para la Gestión de Ingresos en la actividad hotelera en Cuba.

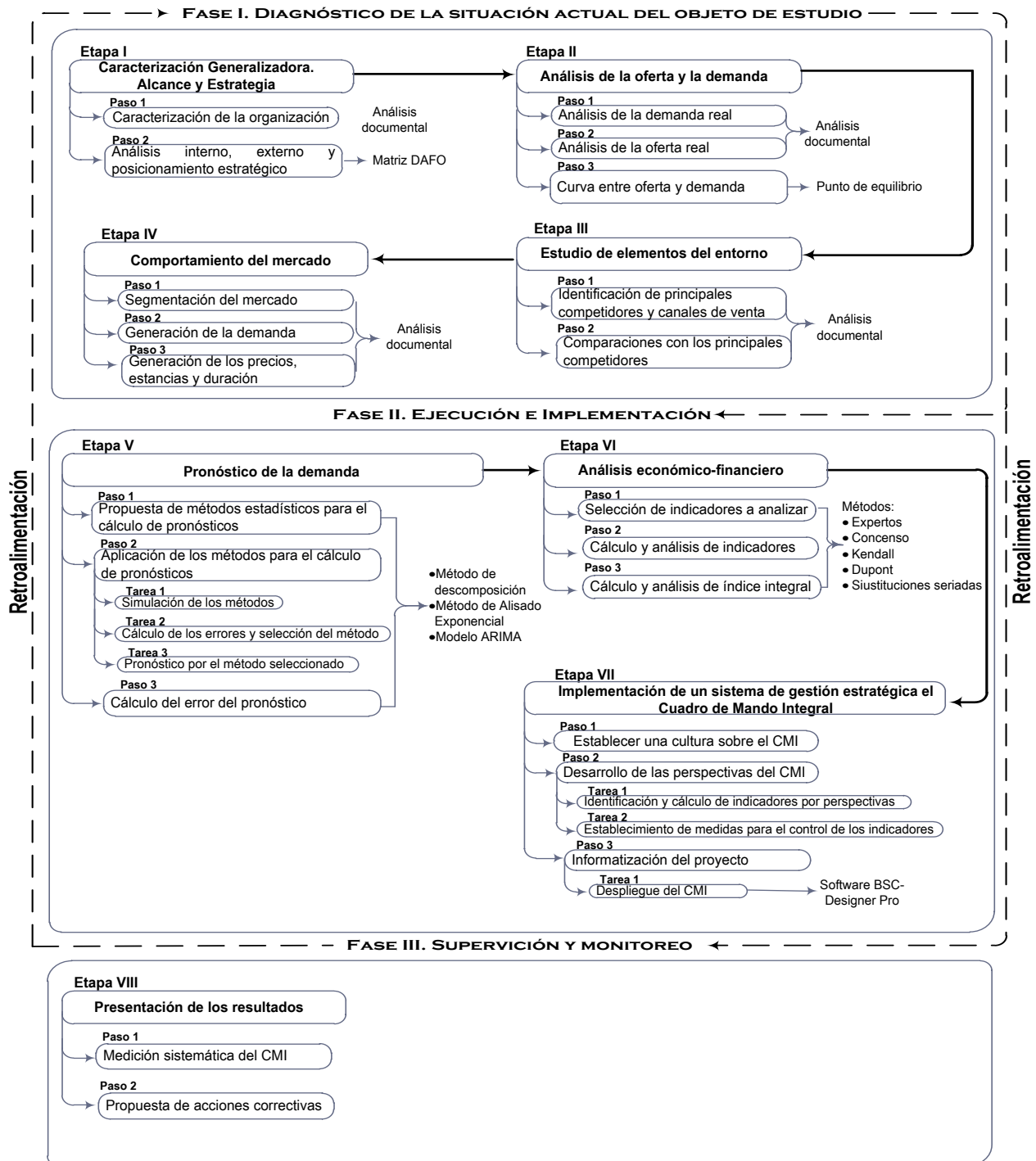


Figura 2. Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Fuente: Ribot Vazquez, E. (2018). Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresa. Mención Administración de Negocio. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Allegro Palma Real.

Anexo X: pasos para la ejecución de los métodos estadísticos para el pronóstico de la demanda.

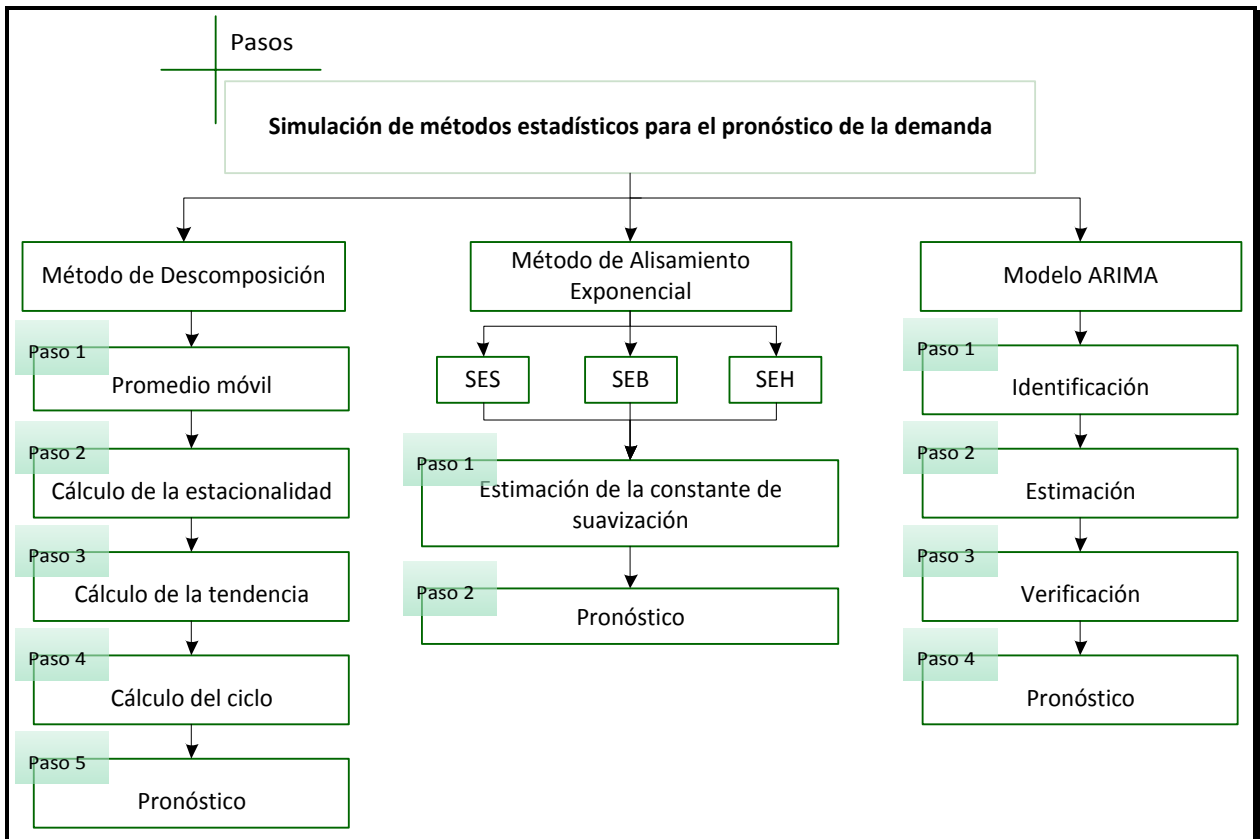


Figura 3. Pasos para la ejecución de los métodos estadísticos para el pronóstico de la demanda.

Fuente: Ribot Vazquez, E. (2018). Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresa. Mención Administración de Negocio. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad.

Simulación de los métodos estadísticos para el pronóstico de la demanda. Seguidamente se expondrán las metodologías a seguir en los métodos seleccionados, es válido resaltar, que por el grado de dificultad más simple que presenta el Método de Descomposición se detallarán sus cálculos estadísticos casi en su totalidad, mientras que en los Métodos de Alisado y el modelo ARIMA solo se presentarán sus resultados a través de cálculos computacionales por el mayor grado de dificultad de sus análisis y se hará referencia a la interpretación de los mismos.

1. Método de descomposición

El objetivo de este método consiste en descomponer el patrón de una serie de tiempo, en sus componentes: estacionalidad, tendencia y ciclo. Una vez que se tienen identificados los componentes, es más sencillo predecir el futuro y comprender mejor el patrón de la serie de tiempo.

La descomposición se basa en la idea de que cualquier serie de tiempo se compone de un patrón más el error causado por la aleatoriedad (**Datos = patrón + error**), mientras que el patrón se puede descomponer en sus elementos: (**Patrón = tendencia, estacionalidad y ciclo**) por tanto el modelo de descomposición queda:

$$Y_t = f(S_t, T_t, C_t, R_t) \quad (1)$$

donde:

Y_t = Valor de la serie de tiempo (datos reales).

S_t = Componente estacional en el período t .

C_t = Componente cíclico en el período t .

R_t = Componente aleatorio en el período t .

Normalmente la función entre los componentes del patrón puede ser aditiva o multiplicativa, según (*Makridakis & Wheelwright, 2000*) esta última es la más utilizada, por lo tanto, el modelo quedaría de la siguiente forma:

$$t = (S_t)(T_t)(C_t)(R_t) \quad (2)$$

Paso 1. Promedio Móvil

Para iniciar, se calculará el promedio móvil de los datos históricos. La idea fundamental es encontrar a través de un índice estacional que tanto está por encima o por abajo en promedio, cada uno de los valores mensuales en función de la ocupación anual. Primero es necesario calcular el promedio móvil de cada n observaciones, es decir, el primer valor es el promedio de los valores reales del período t_1 al t_n , el siguiente valor es el promedio de los valores reales del período t_2 al t_{n+1} así sucesivamente.

El siguiente paso consiste en determinar el promedio móvil centrado. Si el índice estacional es un número par, por ejemplo, para un índice estacional anual ($n=12$), el promedio de los meses 1-12, corresponde al mes 6.5, mientras que el promedio del período 2-13 corresponde al mes 7.5, así que, si se promedia ambos, $6.5+7.5 = 14/2 = 7$, se obtiene el promedio móvil centrado del mes 7.

Cuando el índice es mayor que 1, significa que el valor de ese período se encuentra por encima del promedio de los datos históricos, si el índice es menor de uno, el valor de ese período es menor que el promedio de los datos históricos. Por último, se promedian los índices de los períodos correspondientes, con lo que se obtiene los índices para cada uno de los períodos del índice

estacional, t_1, t_2, g .

Los valores del promedio móvil centrado (PC) no tienen estacionalidad ni aleatoriedad, así que se podría decir que el promedio móvil únicamente contiene los elementos de tendencia y ciclo.

$$PC = T \times C \quad (3)$$

Paso 2. Cálculo de la Estacionalidad

Al dividir los datos históricos entre el promedio móvil centrado, se tendrá:

$$\frac{Y}{PC} = \frac{(S)(T)(C)(R)}{(T)(C)} = (S)(R) \quad (4)$$

La ecuación anterior presenta el componente aleatorio o error (R) y la estacionalidad (S). Como se observa el componente aleatorio no sigue un patrón, se integra con las fluctuaciones al azar, si se suma estas fluctuaciones, se obtendrá un valor de cero o muy cercano. Por definición este valor es cero.

Para eliminar el componente aleatorio de la ecuación anterior y aislar el componente estacional, es necesario calcular los índices estacionales para cada período y después promediarlos. Al promediarlos se elimina el componente aleatorio de los índices estacionales.

Índice estacional del período: se obtiene dividiendo el valor histórico del período (Y_t) entre el valor del promedio móvil. Si el valor del índice es mayor de 1, indica que el valor real es mayor que el promedio, mientras que, si el índice es menor que 1, el valor real es menor que el promedio. A partir de los índices estacionales, se obtiene la sumatoria de éstos, la cual debe ser igual a: n .

$$\sum_{t=1}^n S_t = n \quad (5)$$

Normalmente, hay pequeñas diferencias entre ambos valores. Para eliminar esta variación, se ajustan los índices con un prorrateo simple. Se divide n entre el valor de la suma de los promedios, este factor se multiplica por cada uno de los índices calculados, con lo que se obtienen los índices estacionales ajustados (S_a) de la serie de tiempo. Así se tiene:

$$S_a = \left| \frac{n}{\sum_{t=1}^n S_t} \right| S_t \quad (6)$$

Paso 3. Cálculo de la Tendencia

La tendencia puede ser global, teniendo en cuenta todos los datos históricos o bien del período inmediato anterior. En función de la distribución de los datos históricos, la tendencia puede tener

alguna forma funcional, por lo que el pronosticador debe decidir cuál de ellas se ajustan mejor al patrón de los datos disponibles.

Paso 4. Cálculo del Ciclo

Como se estableció en el paso 1, el promedio móvil centrado es igual a la tendencia por el ciclo, si se divide entre la tendencia se obtiene:

$$\frac{PC}{T} = \frac{(T)(C)}{T} = C \quad (7)$$

el significado del ciclo es semejante al índice de estacionalidad, cuando el ciclo presenta un valor mayor a 1, significa que en ese período la actividad económica fue mayor que en promedio, si el caso fue contrario, el índice del ciclo es menor de 1.

Los cambios en el ciclo económico, son impredecibles y dependen de una gran variedad de factores. Para realizar el pronóstico, es necesario asignarle un valor al índice del ciclo, es decir:

$$C_t = C_{t-1} \quad (8)$$

Paso 5: Pronóstico

Para obtener el pronóstico para el período 2018-2019 es necesario multiplicar el promedio móvil centrado (está compuesto por la multiplicación de la tendencia y el ciclo) con el índice estacional ajustado (este se repetirá en todos los años, es decir, el valor de enero corresponde para cada enero de cada año y así sucesivamente con cada mes). La fórmula para emitir dichos pronósticos sería:

$$\hat{Y}_t = (PC)(S_{ta}) \quad (9)$$

2. Método de Alisamiento Exponencial

Suavizamiento Exponencial

Los modelos Suavizamiento Exponencial Simple y Suavizamiento Exponencial Lineal de Brown estiman tendencias similares a los modelos de Tendencias Media y Lineal, respectivamente. Sin embargo, estos lo hacen ponderando las observaciones recientes más pesadamente que las que están más allá en el pasado. Para generar los pronósticos, hasta tres pasos de un suavizamiento exponencial son hechos:

$$\begin{aligned}
S_t &= \alpha Y_t + (1 - \alpha) S_{t-1} \\
S_{t+1} &= \alpha S_t + (1 - \alpha) S_{t-1} \\
S_{t+k} &= S_t + (1 - \alpha) S_{t-1}
\end{aligned}
\tag{10}$$

Suavización exponencial simple

Este método se fundamenta en la sencilla idea de que es posible calcular un nuevo promedio a partir de otro antiguo y la demanda observada más reciente.

Paso 1: Estimación de la constante de suavización

Esta constante de suavización se escoge dependiendo del comportamiento de los datos históricos, para ello se establece en un intervalo de $0 < \alpha < 1$, para darle peso a las observaciones.

Paso 2: Pronóstico

Una vez establecida la constante de suavización α , se determina el pronóstico con la siguiente fórmula:

$$\hat{Y}_{t+k} = \alpha Y_t + (1 - \alpha) S_{t-1}
\tag{11}$$

Suavizamiento Exponencial Lineal de Brown

Este método se diferencia del anterior al realizar dos suavizaciones exponenciales de las cuales se obtendrá el pronóstico.

Paso 1: Estimación de la constante de suavización

Se debe establecer la constante de suavización α en un inicio y seguido realizar dos suavizaciones exponenciales, la primera se aplica a los valores observados en la serie de tiempo, es decir, se sustituye con los primeros valores, y en la segunda se sustituyen los otros valores en el resultado de la función de la primera ecuación.

Paso 2: Pronóstico

Una vez establecida la constante de suavización α , y realizadas las dos suavizaciones exponenciales se procede a estimar el pronóstico con la siguiente fórmula:

$$\hat{Y}_{t+k} = 2S_t - (1 - \alpha) S_{t-1} + \frac{\alpha}{1 - \alpha} k(S_t - S_{t-1})
\tag{12}$$

Suavizamiento Exponencial Lineal de Holt

El Suavizamiento Exponencial Lineal de Holt es similar al Suavizamiento Exponencial de Brown en que genera pronósticos que siguen una tendencia lineal y se diferencia de esta y de la Suavización

Exponencial Simple al estimar dos constantes de suavización.

Paso 1: Estimación de las constantes de suavización

El procedimiento de Holt usa dos constantes de suavizamiento, α y β , uno para estimar el nivel de la serie en el tiempo t y la segunda para estimar la pendiente. Una vez establecidas las constantes se prosigue a realizar una suavización y a estimar la pendiente, el procedimiento es como sigue:

Suavizar los datos para estimar el nivel usando S_t

$$= \alpha Y_t + (1 - \alpha) (S_{t-1} + T_{t-1}) \quad (13)$$

Suavizar el primer suavizador para estimar la pendiente usando T_t

$$= \beta (S_t - S_{t-1}) + (1 - \beta) T_{t-1} \quad (14)$$

Paso 2: Pronóstico

Al establecer las constantes, la suavización y la estimación de la pendiente se cuenta con información suficiente para estimar el pronóstico de este método empleando la ecuación siguiente:

$$\hat{Y}_{t(k)} = S_t + kT_t \quad (15)$$

3. Método de Box-Jenkins (Procesos ARIMA)

Las etapas que se deben seguir en la elaboración de un modelo ARIMA con fines predictivos según (Rosales, 2008) son las siguientes:

Paso 1. Identificación

Este paso consiste en detectar el tipo de proceso estocástico que ha generado los datos. Esto significa encontrar los valores adecuados de p , d y q del modelo ARIMA. Las herramientas fundamentales en la identificación son el correlograma muestral y el correlograma parcial muestral. Es importante tener en cuenta que antes de usar los criterios de identificación de la Función de Autocorrelación (FAC) y de la Función de Autocorrelación Parcial (FAP) se debe lograr una serie estacionaria. Para ello, se efectúan las pruebas de estacionalidad dada la serie original. En caso de que esta no sea estacionaria, la variable puede diferenciarse d veces hasta que ésta sea estacionaria. Mediante este procedimiento se identifica el orden de integración d del modelo ARIMA. A continuación, se presentan los patrones teóricos de la FAC y FAP según el tipo de modelo, los cuales son útiles en la identificación de p y q del modelo ARIMA:

Tabla 4. Patrones teóricos de la FAC y FAP según el tipo de modelo.

Tipo de Modelo	Patrón típico de la FAC	Patrón típico de la FAP
AR(p)	Decrecimiento rápido de tipo geométrico puro, geométrico con alteración de signos, sinusoidal o mezcla de ambos tipos.	Picos grandes en los p rezagos o corta abruptamente a partir del rezago p , es decir la FAP se anula luego del rezago p .
MA(q)	Picos grandes en los q rezagos o corta abruptamente a partir del rezago q , es decir la FAP se anula luego del rezago q .	Decrecimiento rápido de tipo exponencial y /o sinusoidal.
ARMA (p, q)	Decrecimiento exponencial	Decrecimiento exponencial

Fuente: Ribot Vazquez, E. (2018). Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresa. Mención Administración de Negocio. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera.

Puesto que en la práctica no se observan la FAC y la FAP teóricas, se usan las FAC y FAP estimadas, las cuales presentan cierto error estadístico. Lo que se busca es encontrar la mayor exactitud entre la FAC y FAP teóricas y estimadas, en tanto que la identificación del modelo ARIMA requiere de habilidad, la cual se obtiene con la práctica. Cabe anotar, que, en el procedimiento de identificación de p y q , se consideran aquellos rezagos estadísticamente significativos, por lo cual no es necesario incluir rezagos intermedios hasta p o q si éstos no son significativos.

Paso 2. Estimación

En este paso se estiman los coeficientes de los términos autorregresivos y de media móvil incluidos en el modelo, cuyo número de rezagos p y q ya han sido identificados en el paso anterior. Algunas veces la estimación se efectúa por mínimos cuadrados lineales, pero en otras se recurre a la estimación no lineal de los parámetros. Este último procedimiento utiliza un algoritmo para minimizar la suma de los cuadrados de los residuos, comenzando con algún valor inicial de los parámetros del modelo. En general el algoritmo si busca otro vector de parámetros mejora el valor de la función objetivo, produciendo iteraciones sucesivas hasta alcanzar la convergencia. Los paquetes estadísticos efectúan este procedimiento a través de rutinas de computador en las que se tienen definidos los parámetros iniciales, así como los criterios de convergencia.

Teóricamente el método de mínimos cuadrados ordinarios en la medida que las muestras sean grandes posee propiedades asintóticas, esto quiere decir que se generan estimadores asintóticamente consistentes y convergen a una distribución normal, por lo que las pruebas hipótesis

convencionales sobre los parámetros del modelo serán válidas.

La estimación del modelo ARMA (p, q) se efectúa para la serie que se ha comprobado que es estacionaria. En la práctica los modelos más comunes son los autorregresivos, muchas de las series económicas se pueden representar por medio de un modelo AR (1). Sin embargo, el modelo ARMA debería ser la primera opción, teniendo en cuenta que la inclusión de términos adicionales MA puede mejorar las propiedades estadísticas de la estimación. Los modelos MA son poco comunes y en la práctica a todos los modelos se les incorpora la constante o intercepto. Debido a que en la práctica es difícil identificar con exactitud el orden p y q del modelo ARMA, se suelen plantear dos o más modelos plausibles, que luego de ser estimados son útiles para la elección del más apropiado.

Paso 3. Verificación de Diagnóstico

En este paso se busca evaluar si el modelo estimado se ajusta a los datos en forma razonablemente buena, ya que es posible que exista otro modelo ARMA que también lo haga. A este paso también se le conoce como validación o comprobación de diagnóstico en la cual se efectúan algunas pruebas antes de hacer uso del modelo para la predicción.

La validación o verificación incluye el análisis de los coeficientes o parámetros del modelo, la evaluación de la bondad de ajuste y análisis de los residuos.

Análisis de los coeficientes

Se desea que el modelo ARMA (p, q) estimado cumpla con las condiciones de estacionalidad e invertibilidad y que exista significancia estadística en los rezagos incorporados. Teniendo en cuenta las propiedades asintóticas de la estimación por mínimos cuadrados ordinarios, los estadísticos t de *student* pueden utilizarse para probar significancia individual de cada uno de los coeficientes hasta p y q .

Bondad de Ajuste

1. R^2 Ajustado

Debido a que en la fase de identificación se postula más de un modelo tentativo, en el diagnóstico o validación es importante identificar cuál de los modelos presenta una mejor bondad de ajuste. Una herramienta para ello es el R^2 ajustado, el cual es corregido por los grados de libertad resultantes de introducir parámetros adicionales en el modelo. Por esta razón es más aconsejable el R^2 ajustado que el R^2 , ya que el primero en cierto modo tiende a evitar la sobreparametrización.

Sin embargo, el R^2 tiene validez solamente cuando se comparan modelos en los que se han tomado el mismo número de diferencias. Esto se sustenta en que la varianza total depende del número de diferencias que se haya tomado. Debido a esta limitación del R^2 se han propuesto medidas alternativas en las que se destacan el *Akaike Information Criterion - AIC* o el *Schwartz Criterion -SC*.

2. AIC y SC

El AIC y SC son herramientas estadísticas útiles para elegir el número adecuado de rezagos p y q del modelo ARMA. Ambos criterios se basan en la utilización de la suma de los cuadrados de los errores, buscando minimizarla a partir de diversas combinaciones de p y q . A esta prueba se le conoce como la prueba de parsimonia.

La expresión del AIC también llamado Criterio de Información Bayesiana - BIC es la siguiente:

$$AIC = \text{Ln} \left(\frac{\hat{\sigma}^2}{n} \right) + \frac{2k}{n} \quad (16)$$

La fórmula de cálculo del SC es:

$$SC = \text{Ln} \left(\frac{\hat{\sigma}^2}{n} \right) + \frac{k \text{Ln}(n)}{n} \quad (17)$$

Donde k es el número agregado de parámetros incluido el intercepto si se ha incorporado en la estimación, es decir $k = p + q + 1$, y n es el número utilizable de observaciones. Al efectuar el diagnóstico se desea que tanto el AIC y el SC den lo menor posible al comparar modelos con diversas combinaciones de p y q . En este proceso es importante considerar que los rezagos adicionales deben ser significativos, puesto que si éstos no los son aumenta k sin que la suma de cuadrados de los errores se reduzca. En la literatura se cita que el AIC tiende a sobreestimar el número de rezagos, por lo que se planteó el SC.

Análisis de los residuos

El supuesto de que los errores del modelo son un proceso puramente aleatorio (media cero, varianza constante y no correlación serial) debe verificarse. Para ello es posible efectuar varios análisis:

1. Gráfico de los residuos:

Consiste en una gráfica de los errores en función del tiempo. La gráfica puede revelar a simple vista si por ejemplo es admisible la hipótesis de varianza constante o correlación.

2. Correlograma de los residuos y el estadístico Ljung – Box:

Se evalúa con el correlograma que los errores del modelo son ruido blanco. En caso de no serlo, es indicativo de que hay alguna estructura remanente del modelo que no se logró capturar. La manera de efectuar la prueba es mediante la inspección del comportamiento del correlograma muestral a medida que aumenta el número de rezagos y a través del estadístico Ljung - Box - LB. El estadístico es utilizado para efectuar una prueba de hipótesis de significancia conjunta, la cual se describe a continuación:

$$H_0: \rho_1 = \rho_2 = \dots = \rho_m$$

$$H_1: \text{Al menos un } \rho_k \neq 0 \quad \forall k = 1, 2, \dots, m$$

$$\text{Estadístico de prueba es, } LB = n(n+2) \sum_{k=1}^m \frac{\hat{\rho}_k^2}{n-k} \sim \chi^2_{2m-2} \quad (18)$$

donde α es el nivel de significancia. En caso de que el estadístico LB sea pequeño de tal forma que no pueda rechazarse H_0 , se puede afirmar que los errores del modelo siguen un proceso ruido blanco. Igualmente, se puede utilizar el estadístico Q.

3. El Histograma:

Generalmente se acostumbra probar que los errores del modelo siguen distribución normal. Para ello, se construye el histograma de frecuencias. En caso de que el modelo cuente con errores auto correlacionados se volverá a la etapa de identificación con el objeto de reformular el modelo hasta que los errores sigan un proceso puramente aleatorio.

Paso 4. Pronóstico

Para pronosticar un período futuro a partir del modelo seleccionado; es decir aquel que es “el mejor” resultante de las etapas anteriores, es importante considerar si la variable original fue diferenciada.

ANEXO XI: cuestionario para la selección de expertos.

En el sector turístico de la provincia de Matanzas, en el Hotel Paradisus Princesa del Mar, se está desarrollando una investigación con el objetivo de lograr mejores resultados económicos y financieros a través de un procedimiento de gestión de ingresos; para ello es necesario conocer la magnitud de los indicadores de *Revenue Management*, Económicos, y Financieros que se llevan a cabo en el sector turístico y en los procesos de *Revenue Management*, lo cual contribuirá a la realización de una propuesta de indicadores según los resultados obtenidos. A continuación se presenta la ficha técnica en la cual se recoge y registra la información sobre el posible experto o especialista, que evaluará el caso en cuestión. Se necesita su colaboración, pues su criterio puede ser muy valioso para esta investigación.

FICHA TÉCNICA DE EXPERTOS	
Nombre:	
Nacionalidad:	
Profesión:	
Años de experiencia en el sector:	
Institución donde labora:	
Desempeño profesional:	
Grado científico:	Especialista __
	Máster en Ciencia _____
	Doctor en Ciencia _____
Postgrado, cursos y proyectos relacionados con el tema directa o indirectamente.	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Maestría	Título:
	Año:
	Centro:
	Tutorías en el tema:
Doctorado	Título:
	Tutorías y ponencias en el tema:
Observaciones	

¡Gracias!

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Cuestionario de competencia de expertos.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar su competencia como experto en la temática. Para ello debe marcar con una (x) el nivel incidencias de las fuentes, en el caso que le satisfaga algunas de las características propuestas en una escala del 0 al 10, siendo el cero el mínimo valor.

RELACIÓN DE CARACTERÍSTICAS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Conocimiento sobre el sistema de indicadores de <i>Revenue Management</i> .											
2. Competencia como especialista en <i>Revenue Management</i> .											
3. Disposición de cooperar en la realización de la propuesta de un procedimiento de <i>Revenue Management</i> para el logro de mejores resultados económicos, financieros y operativos en la actividad hotelera.											
4. Creatividad para solucionar los problemas que tienen impacto en la ejecución del procedimiento de <i>Revenue Management</i> en la actividad hotelera.											
5. Capacidad de análisis y evaluación de los indicadores para medir el <i>Revenue Management</i> .											
6. Experiencia práctica en el análisis de indicadores para medir el <i>Revenue Management</i> .											
7. Intuición y capacidad de respuesta ante eventualidades que se presenten y puedan afectar los indicadores que se miden dentro del <i>Revenue Management</i> .											
8. Actualización e información acerca del sistema de indicadores de <i>Revenue Management</i> .											
9. Participación en grupos de trabajos que realicen estudios sobre el <i>Revenue Management</i> .											
10. Profesionalidad											

¡Gracias!

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Cuestionario de competencia de expertos.

A continuación, se muestran algunas vías por las cuales usted ha podido adquirir los conocimientos que hoy tiene respecto al *Revenue Management*. Es preciso que puntualice el grado (alto, medio o bajo) en que estas vías han influido en la adquisición de los mismos.

FUENTE DE ARGUMENTACIÓN	Nivel de incidencia de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1. Estudios teóricos y prácticos realizados sobre el <i>Revenue Management</i> .			
2. Experiencia obtenida en su vida profesional sobre el <i>Revenue Management</i> .			
3. Conocimientos de trabajos investigativos nacionales e internacionales sobre indicadores del <i>Revenue Management</i> .			
4. Participación en eventos nacionales e internacionales sobre el <i>Revenue Management</i> .			
5. Consultas bibliográficas de publicaciones en revistas u otros documentos sobre temas relacionados con el <i>Revenue Management</i> y sus indicadores.			
6. Actualización en cursos de postgrado, diploma, maestría o doctorado sobre el <i>Revenue Management</i> .			

¡Gracias!

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Anexo XII: coeficiente de consenso.

Con la necesidad de proponer un sistema de indicadores para el diseño de un Índice Integral que permita evaluar la rentabilidad y gestión de ingresos del Hotel; se necesita su colaboración para conocer cuáles de los indicadores que a continuación se relacionan, según su criterio, deben aparecer en el sistema de indicadores a proponer para el diseño de dicho índice. Marque SI a los que considere importantes y NO a los que no considere que deban estar incluidos en el sistema.

INDICADORES		
	SI	NO
ADR		
RevPAR		
GOP		
GOPPAR		
% de Ocupación		
Costos y Gastos Totales		
Ingresos Totales		
Estancia Media		
Densidad Habitacional		
Rotación de Inventario		
Plazo Promedio de Inventario		
Rotación de Cuentas por Cobrar		
Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar		
Razón Circulante		
Prueba Acida		
Liquidez Disponible		
Capital de Trabajo		
Rentabilidad Económica		
Rentabilidad Financiera		
Endeudamiento		
Solvencia		
Calidad de la Deuda		

¡Gracias!

Fuente: elaboración a partir de la bibliografía consultada.

Una vez determinado el sistema de indicadores para el diseño de un índice integral; se necesita su colaboración para determinar el orden de importancia de cada uno de ellos, según su criterio.

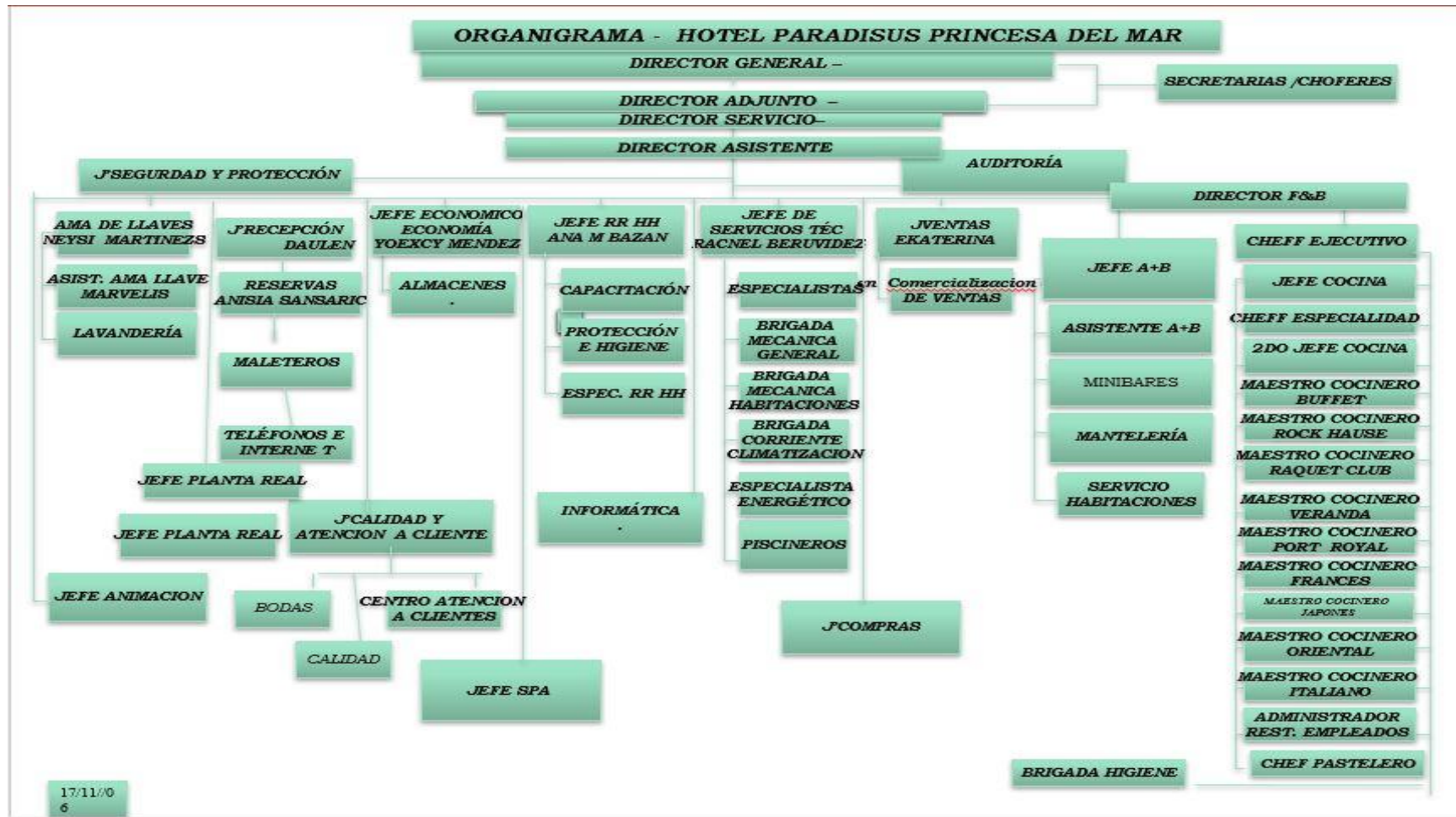
Enumerar del 1 al 22 cada uno según su orden de importancia.

INDICADORES		Orden de importancia por atributos
A1	ADR	
A2	RevPAR	
A3	GOP	
A4	GOPPAR	
A5	% de Ocupación	
A6	Costos y Gastos Totales	
A7	Ingresos Totales	
A8	Estancia Media	
A9	Densidad Habitacional	
A10	Rotación de Inventario	
A11	Plazo Promedio de Inventario	
A12	Rotación de Cuentas por Cobrar	
A13	Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar	
A14	Razón Circulante	
A15	Prueba Acida	
A16	Liquidez Disponible	
A17	Capital de Trabajo	
A18	Rentabilidad Económica	
A19	Rentabilidad Financiera	
A20	Endeudamiento	
A21	Solvencia	
A22	Calidad de la Deuda	

¡Gracias!

Fuente: elaboración a partir de la bibliografía consultada.

ANEXO XIII: organigrama del Hotel Paradisus Princesa del Mar.



. Figura 4. Organigrama del Hotel Paradisus Princesa del Mar. Fuente: Hotel Paradisus Princesa del Mar.

ANEXO XIV: análisis DAFO del Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Tabla 4. Análisis DAFO del Hotel Paradisus Princesa del Mar.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ubicado en primera línea de playa, en una de las zonas de playa favoritas de Varadero, reconocida como Punta Hicacos.	Reputación <i>Online</i> a través de los diferentes canales.
Variada oferta gastronómica. Cuenta con dos Restaurantes <i>Buffet</i> y siete Restaurantes a la Carta, dentro de los cuales se encuentra uno (Hill TOP) solo para los clientes de Servicio Real.	Aumento de las reservas en el Canal Directo.
Ser el único Resort Paradisus con la Fortaleza de 14 Tipologías de Habitaciones.	Inmediato a La Marina y la Extra hotelera Marina.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Afectaciones Visuales en las Tipologías con Vista al Mar.	Lejanía del centro de Varadero.
Falta de medios para garantizar el servicio de eventos y banquetes para más de 200 pax.	Débil o inestable conexión WI-FI en áreas comunes.
Afectaciones mantenimiento continuo en los sistemas de A/C y agua caliente por obsolescencia de los sistemas.	Imposibilidad de uso tarjetas de crédito emitidas por bancos estadounidenses o sus filiales.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO XV: matriz DAFO del Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Tabla 5. Matriz DAFO del Hotel Paradisus Princesa del Mar.

MATRIZ DAFO			EXTERNO					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			O1	O2	O3	A1	A2	A3
I N T E R N O	FORTALEZA	F1	1	1	2	3	3	2
		F2	1	1	2	3	3	1
		F3	1	1	3	3	3	2
	DEBILIDADES	D1	3	2	3	3	3	3
		D2	1	2	3	3	2	3
		D3	3	1	3	3	3	3

1: influye 2: no influye tanto 3: no influye

Fuente: elaboración propia.

Posicionamiento Estratégico

Mediante la sumatoria de los cuadrantes se puede determinar que la organización presenta un posicionamiento estratégico de supervivencia, por lo que requiere de una estrategia de igual forma. El hotel posee debilidades que el entorno va a reforzar con las amenazas que presenta. Por ende, el problema estratégico es el siguiente:

Problema estratégico general

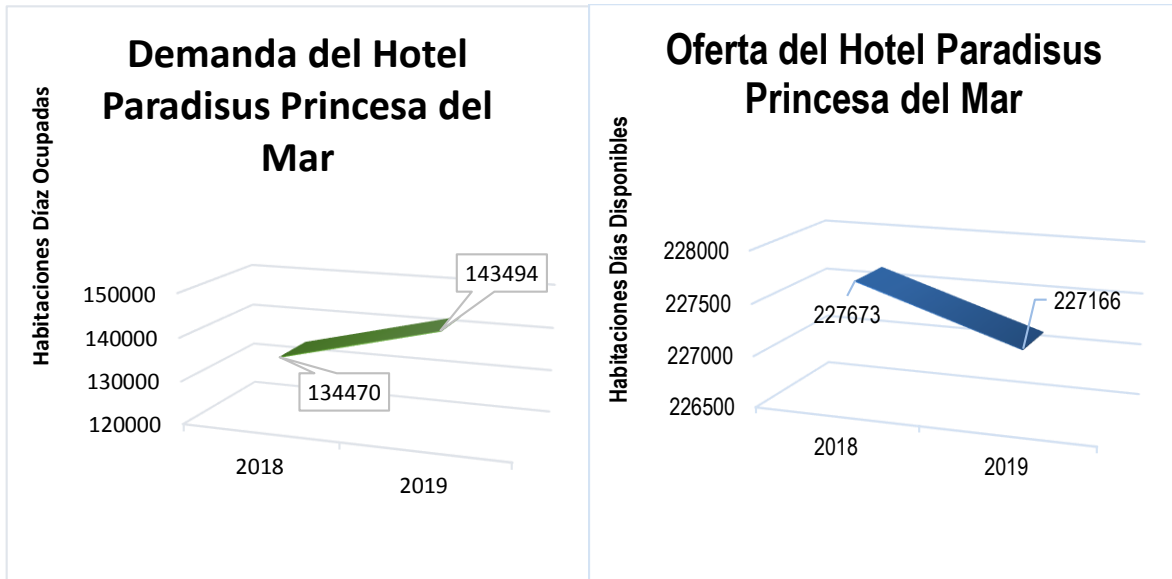
Se materializan las amenazas teniendo en cuenta las debilidades, por ende, no podrá usarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

¿Cómo hacer para que las amenazas del entorno no hagan más profundas las debilidades en la organización?

Solución estratégica general

Si se utilizan nuestras fortalezas sobre las oportunidades podrán minimizarse el efecto de las amenazas para superar las debilidades. De igual modo se pueden reparar las afectaciones visuales en las Tipologías con Vista al Mar, los sistemas de A/C y agua caliente. Consensar con ETECSA un mejor servicio para las áreas comunes y mejorar los medios dispuestos para servicios con más de 200 pax, a partir de una mejora administrativa y la maximización de los ingresos.

ANEXO XVI: análisis Oferta – Demanda en el periodo 2018-2019.



Gráfica 5. Análisis Oferta – Demanda en el periodo 2018-2019. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XVII: análisis de precios del Hotel. Primer semestre de los años 2018 y 2019.

Tabla 6. Análisis de precios del Hotel. Primer semestre, años 2018 y 2019.

Indicadores / Mes	2018				2019			
	PsH	PH +D	PmP	PPC	PsH	PH +D	PmP	PPC
Enero	82.88	88.88	101.88	114.88	79.71	85.71	98.71	117.71
Febrero	94.20	100.20	113.20	126.20	88.04	94.04	107.04	120.04
Marzo	98.94	104.94	117.94	130.94	87.08	93.08	106.08	119.08
Abril	74.23	80.23	93.23	106.23	58.38	74.38	87.38	100.38
Mayo	69.42	75.42	88.42	101.42	63.66	69.66	82.66	95.66
Junio	64.56	70.56	83.56	96.56	59.91	65.91	78.91	91.91
TOTAL	484.23	520.23	598.23	676.23	436.78	482.78	560.78	644.78
PROMEDIO	80.70	86.70	99.70	112.70	72.80	80.46	93.46	107.46

Fuente: a partir del análisis de indicadores básicos. Hotel Paradisus Princesa del Mar.

Leyenda:

PsH: precio solo habitación.

PH+D: precio habitación y desayuno.

PmP: precio media pensión.

PPC: precio pensión completa.

ANEXO XVIII: análisis de precios medios del Hotel. Primer semestre del periodo 2018-2019.

Tabla 7. Precios medios del Hotel. Primer semestre del periodo 2018-2019.

PRECIOS MEDIOS DEL HOTEL.								
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL	PROMEDIO
2018	114.88	126.20	130.96	106.23	101.07	96.56	675.9	112.65
2019	111.71	120.04	119.08	100.38	95.66	91.91	638.78	106.46

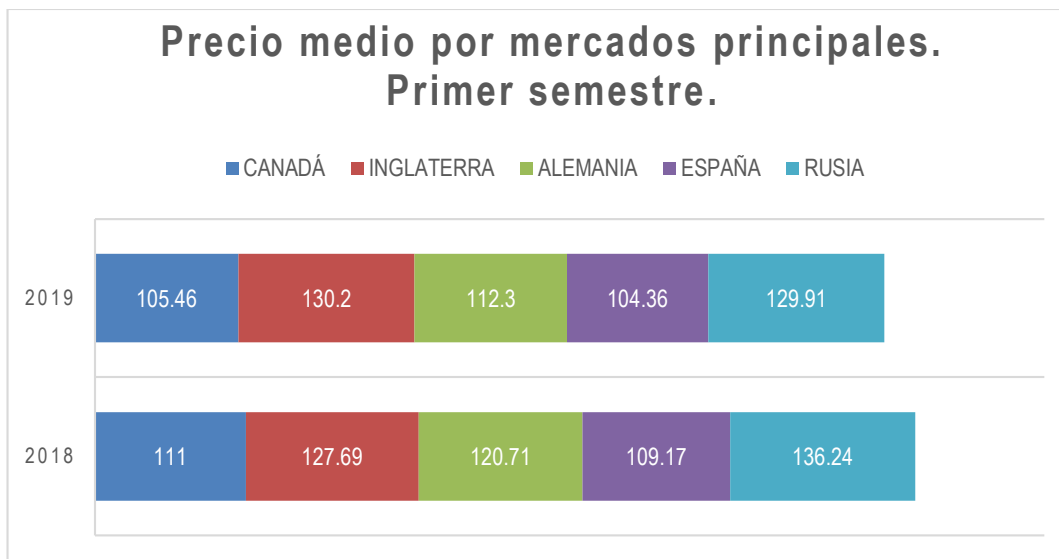
Fuente: elaboración propia.

ANEXO XIX: análisis de precios medios por mercados principales del Hotel. Primer semestre.

Tabla 8. Precio medio por mercados principales del Hotel. Primer semestre.

ANÁLISIS POR PRINCIPALES MERCADOS					
PRECIOS	CANADÁ	INGLATERRA	ALEMANIA	ESPAÑA	RUSIA
2018	111.00	127.69	120.71	109.17	136.24
2019	105.46	130.20	112.30	104.36	129.91
% de crecimiento	-4.99%	1.97%	-6.96%	-4.41%	-4.65%

Fuente: elaboración propia.



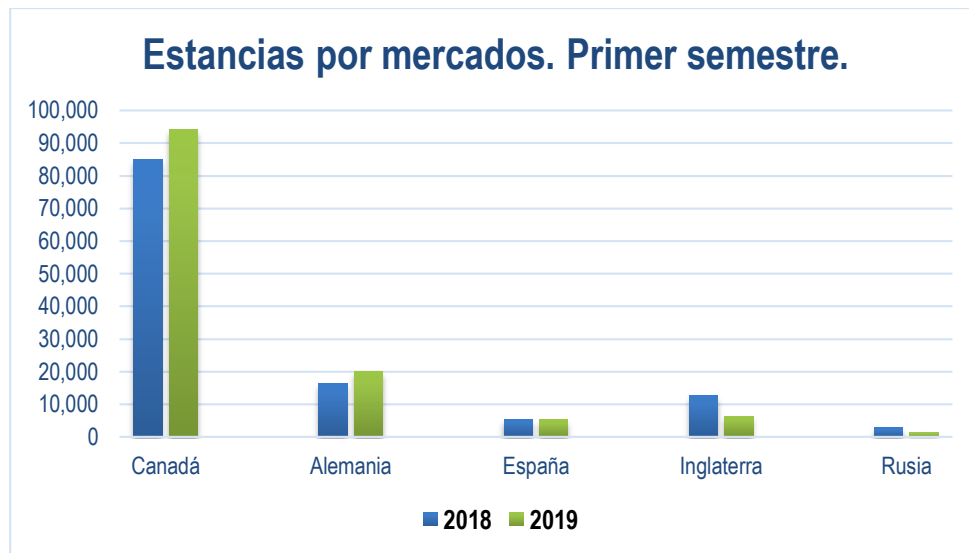
Gráfica 6. Precio medio por mercados principales del Hotel. Primer semestre. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XX: análisis de las estancias por mercados. Años 2018 y 2019. Primer semestre.

Tabla 9. Análisis de las estancias por mercados. Años 2018 y 2019. Primer semestre.

Mercados	Estancias por mercados		% de crecimiento
	2018	2019	
Canadá	84,990	94,090	10.71%
Alemania	16,330	19,941	22.11%
España	5,474	5,229	-4.48%
Inglaterra	12,681	6,389	-49.62%
Rusia	2,743	1,419	-48.27%
TOTAL	205,156	127,068	

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 7. Estancias por mercados. Primer semestre. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXI: posibles expertos a formar parte de la investigación.

Tabla 10. Posibles expertos a formar parte de la investigación.

No.	Posibles Expertos	Desempeño Profesional	Años de experiencia	Grado Científico
1	Ing. Rianil Gante Pompa	J' Servicio Real (HPPM)	5	Ing.
2	Lic. Marines Alfonso Arquells	Especialista Comercial (HPPM)	7	Lic.
3	MSc. Ekaterina Rodríguez Pisareva	J' de Dpto. de Comercial. (HPPM)	8	MSc.
4	Ing. Marialys Lean Galvani	<i>Community Manager</i> (HPPM)	5	Ing.
5	Lic. Anisia Sansaricq González	J' de Dpto. de Reserva. (HPPM)	34	Lic.
6	MSc. Elisset Ribot Vazquez	Profesora Asistente Dpto. de Contabilidad y Finanzas (UM)	7	MSc.
7	Daulen Hernández Fano	J' de Recepción (HPPM)	15	T. Med. Superior
8	Lic. Cintia Jordaw Álvarez	J' Calidad y Atención a Clientes (HPPM)	5	Lic.
9	DrC Gastón de J. Rodríguez Milián	Profesor Titular Dpto. de Contabilidad y Finanzas (UM)	30	DrC.
10	DrC. Roberto C. Pons García	Vic. de Investigación (UM)	27	DrC.

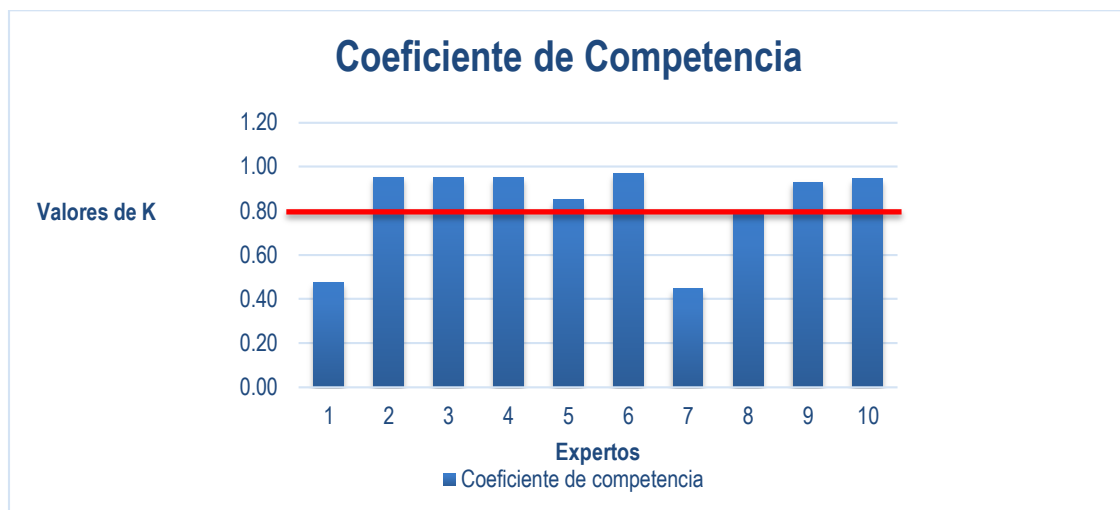
Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXII: coeficiente de competencia.

Tabla 11. Coeficiente de Competencia.

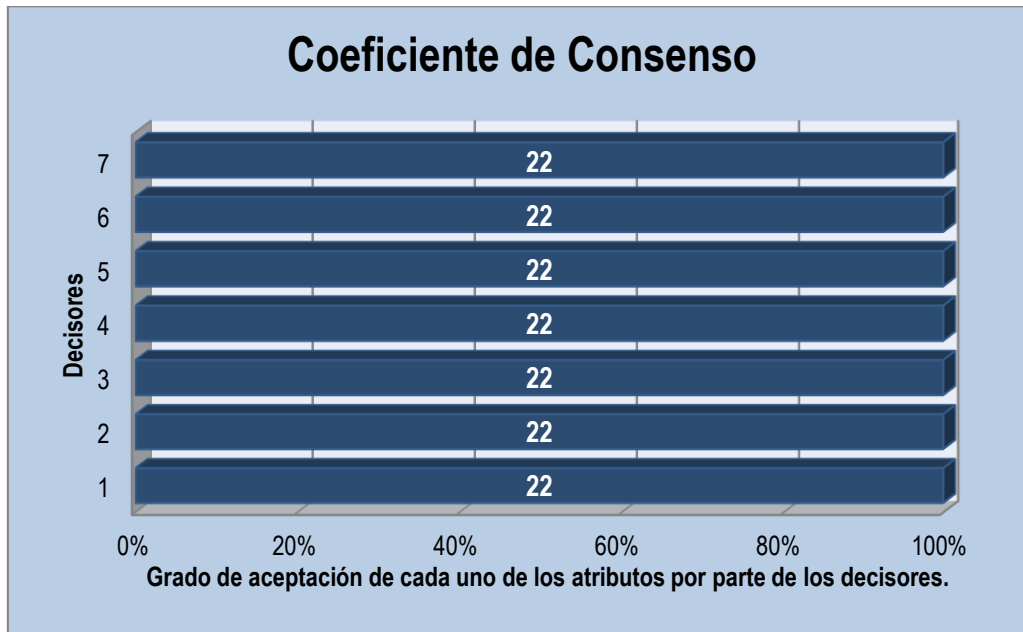
No.	Posibles Expertos	Kc	Ka	Kc + Ka	K	Expertos	Columna1
1	Ing. Rianil Gante Pompa	0.4454	0.5	0.95	0.47		
2	Lic. Marines Alfonso Arquells	0.924	0.98	1.90	0.95	experto	E1
3	MSc. Ekaterina Rodríguez Pisareva	0.9615	0.94	1.90	0.95	experto	E2
4	Ing. Marialys Lean Galvani	0.9	1	1.90	0.95	experto	E3
5	Lic. Anisia Sansaricq González	0.9	0.8	1.70	0.85	experto	E4
6	MSc. Elisset Ribot Vazquez	1	0.94	1.94	0.97	experto	E5
7	Daulen Hernández Fano	0.3924	0.5	0.89	0.45		
8	Lic. Cintia Jordaw Álvarez	0.8	0.8	1.60	0.80		
9	DrC Gastón de J. Rodríguez Milián	0.9212	0.94	1.86	0.93	experto	E6
10	DrC. Roberto C. Pons García	0.9298	0.96	1.89	0.94	experto	E7

Fuente: elaboración propia.



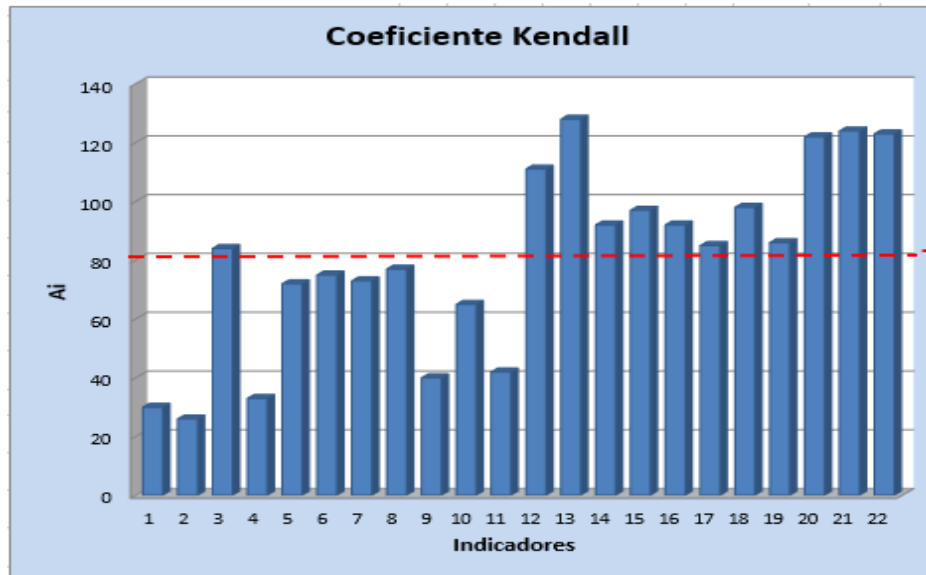
Gráfica 14. Coeficiente de Competencia. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXIII: coeficiente de consenso.



Gráfica 15. Coeficiente de Consenso. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXIV: coeficiente Kendall.



Gráfica 16. Coeficiente de Kendall. Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXV: cálculo del Índice Integral de Revenue Management.

Tabla 12. Cálculo del Índice Integral de Revenue Management.

Indicadores del (IIRM)		Vj	2018		2019	
			Pj	Vj*Pj	Pj	Vj*Pj
A1	ADR	0.01690141	3	0.0507	2	0.033803
A2	RevPAR	0.01464789	2	0.0293	2	0.029296
A3	GOP	0.04732394	4	0.1893	4	0.189296
A4	GOPPAR	0.01859155	4	0.07437	4	0.074366
A5	% de Ocupación	0.04056338	3	0.12169	4	0.162254
A6	Costos y Gastos Totales	0.04225352	3	0.12676	3	0.126761
A7	Ingresos Totales	0.04112676	3	0.12338	3	0.12338
A8	Estancia Media	0.04338028	4	0.17352	3	0.130141
A9	Densidad Habitacional	0.02253521	4	0.09014	3	0.067606
A10	Rotación de Inventario	0.03661972	2	0.07324	3	0.109859
A11	Plazo Promedio de Inventario	0.02366197	1	0.02366	1	0.023662
A12	Rotación de Cuentas por Cobrar	0.06253521	2	0.12507	1	0.062535
A13	Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar	0.07211268	1	0.07211	1	0.072113
A14	Razon Circulante	0.05183099	4	0.20732	3	0.155493
A15	Prueba Acida	0.05464789	3	0.16394	2	0.109296
A16	Liquidez Disponible	0.05183099	2	0.10366	3	0.155493
A17	Capital de Trabajo	0.04788732	3	0.14366	3	0.143662
A18	Rentabilidad Económica	0.05521127	4	0.22085	4	0.220845
A19	Rentabilidad Financiera	0.0484507	4	0.1938	4	0.193803
A20	Endeudamiento	0.06873239	1	0.06873	1	0.068732
A21	Solvencia	0.06985915	1	0.06986	2	0.139718
A22	Calidad de la Deuda	0.06929577	1	0.0693	1	0.069296
Σ		1	59	2.51437	57	2.461408
Evaluación IIEP			0.85%		0.86%	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO XXVI: pirámide DUPONT.



Figura 5. Pirámide DUPONT. Fuente: elaboración propia.