

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
“FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES”**



**TRABAJO PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE ESPECIALISTA EN  
COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA**

**Estrategias para optimizar los ingresos de habitación-  
pensión en el Hotel Meliá Las Antillas**

**Autor: Ing. Raúl Marcel Téstar de Armas**

**Tutor: Lic. Junior Albelo Menendez**

**JUNIO 2018**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Raúl Marcel Téstar de Armas, aspirante al título de Especialidad en Comercialización Turística, impartido por la Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, con la tesis titulada: Estrategias para optimizar los ingresos de habitación-pensión en el Hotel Meliá Las Antillas, declaro que la presente tesis es de mi autoría.

Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Los datos presentados son reales y no han sido falseados, duplicados, ni copiados, por lo tanto los resultados que se presentan constituirán como aportes a la realidad investigada.

## RESUMEN

Si hace unos años vender el inventario completo de habitaciones de un hotel era suficiente, ahora ha dejado de serlo. No es cuestión de vender, sino de hacerlo bien. Vender, conociendo variables que afectan de forma directa a la toma de decisiones de un cliente en el momento de seleccionar un producto determinado y no otro, o poder medir los ciclos de demanda, son cada vez factores más importantes y han pasado a ser básicos en el día a día del sector hotelero. Ha nacido una nueva necesidad para cualquier establecimiento hotelero de aplicar en mayor o menor medida, una estrategia de optimización de precio y capacidad para maximizar el beneficio. La adaptación de las empresas hoteleras a este nuevo entorno permitió la incorporación de una nueva área de soporte al negocio llamada Revenue Management. El objetivo de este trabajo consiste en la definición de una estrategia de Revenue Management en el Hotel Meliá Las Antillas que permita la optimización de los ingresos por paquetes turísticos a partir de la optimización de las tarifas de habitaciones y la optimización de las capacidades habitacionales instaladas. La metodología aplicada corresponde a la utilizada por la cadena hotelera Meliá Hotels International llamada "Los Cinco Pasos del Revenue Management" y un conjunto de técnicas como la entrevista no estructurada y la Matriz DAFO para determinar la mejor estrategia a aplicar teniendo en cuenta que el hotel posee oportunidades para continuar potenciando los ingresos turísticos fundamentalmente durante la temporada noviembre-abril. Estas estrategias permitirán a la dirección contar con un instrumento clave en la toma de decisiones sobre precios teniendo como protagonista principal al Revenue Manager quien deberá encargarse de controlar e informar de los avances obtenidos en la gestión de ingresos por paquetes turísticos del hotel.

**Palabras Claves:** Revenue, optimización de ingresos, capacidades, turismo, hotelería.

## **ABSTRACT**

If a few years ago selling the entire inventory of hotel rooms was enough, now it has ceased to be. It is not a question of selling, but of doing it well. Selling, knowing variables that directly affect the decision making of a client at the time of selecting a specific product and not another, or being able to measure demand cycles, are increasingly important factors and have become basic in the day by day of the hotel sector. A new need has arisen for any hotel establishment to apply to a greater or lesser extent, a strategy of price optimization and capacity to maximize the benefit. The adaptation of the hotel companies to this new environment allowed the incorporation of a new support area to the business called Revenue Management. The objective of this work consists in the definition of a Revenue Management strategy at the Meliá Las Antillas Hotel that allows the optimization of income from tourist packages based on the optimization of room rates and the optimization of installed housing capacities. The methodology applied corresponds to the one used by the Meliá Hotels International hotel chain called "The Five Steps of Revenue Management" and a set of techniques such as the unstructured interview and the SWOT analysis to determine the best strategy to apply taking into account that the hotel have opportunities to continue boosting tourist income mainly during the November-April season. These strategies will allow the management to have a key instrument in the decision-making regarding prices, with the Revenue Manager as the main protagonist, who will be in charge of controlling and reporting of the progress made in the management of incomes due to the sales of tourist packages.

**Key words: Revenue, income optimization, capabilities, tourism, hotel industry**

## ÍNDICE

Introducción.....	1
<b>Capítulo1: Investigación bibliográfica sobre la optimización de ingresos en la hotelería</b> .....	6
1.1. Introducción del capítulo .....	6
1.2. Orígenes y definición del Revenue Management.....	6
1.3. El Revenue Management en el sector hotelero.....	8
1.4. La gestión de los elementos del Revenue Management y su relación con la hotelería.....	13
1.4.1. La demanda de servicios hoteleros.....	13
1.4.2. Gestión de precios y su relación con la demanda de servicios hoteleros.....	13
1.4.3. La oferta o gestión de la capacidad de alojamiento hotelero.....	15
1.4.4. La gestión de los canales de venta.....	16
1.5. Beneficios de la implantación del Revenue Management en los hoteles.....	16
1.6. Conclusiones del Capítulo 1.....	17
<b>Capítulo 2: Diagnóstico sobre el estado actual de la gestión de los ingresos por paquetes turísticos y propuesta de estrategia de optimización de los mismos basado en las capacidades habitacionales disponibles y las tarifas por habitaciones en el Hotel Meliá Las Antillas.....</b>	18
2.1. Introducción del capítulo .....	18
2.2. Caracterización del Hotel Meliá Las Antillas.....	18
2.3. Procedimiento de los cinco pasos del Revenue Management.....	21
2.4. Paso 1: Establecer las líneas de partida.....	22
2.4.1. Ocupación.....	23
2.4.2. Lead Time.....	25
2.4.3. Precios medios por segmentos de mercado .....	25

<b>2.4.4. Patrones de demanda de habitaciones en función de la fecha.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4.5. RevPAR.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4. 6. Análisis de los cupos presupuestados y reales.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5. Paso 2: Entender las causas .....</b>	<b>28</b>
<b>2.6. Paso 3: Desarrollar una estrategia:.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7. Paso4: Implementar los cambios:.....</b>	<b>45</b>
<b>2.8. Paso5: Monitorizar los resultados: .....</b>	<b>46</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>48</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>49</b>

## Introducción

Después del 11 de septiembre de 2001, el turismo mundial ha cambiado, y con él, toda la superestructura que soporta esta actividad económica. Con el cambio, los hoteleros han decidido interrumpir sus estrategias a largo plazo en cuanto a precios y segmentación de mercado en favor de las rebajas en precio de las capacidades hoteleras, buscando “robar” cuota de mercado a sus competidores y estimular la demanda en tiempos de crisis y recesión económica.

Muchos hoteleros hoy sostienen que rebajar los precios de sus habitaciones es una necesidad en estos tiempos y muchos de estos empresarios en condiciones de libertad para la toma de decisiones tienen como referencia las rebajas de precios de sus competidores para trazar sus propias estrategias, sin tener en cuenta por qué o bajo qué condiciones tienen lugar estas rebajas.

Los operadores hoteleros son extremadamente sensibles al comportamiento en los precios de sus competidores, pero la fijación de precios no debería ser solamente un asunto táctico, incluso aunque no hay dudas que los competidores son un factor importante a considerar para fijar los precios en los hoteles. En lugar de eso, la fijación de precios debería ser parte de la estrategia global del hotel de acuerdo con S. Dutta, M.E. Bergen, D. Levy, M. Ritson y M. Zbaracki, (2002) citados en ARENOE, VAN DER REST & KATTUMAN, (2015).

La fijación de precios por los departamentos comerciales en los hoteles es una de las actividades de un proceso de mayor alcance llamado Gestión de los Ingresos (*Revenue Management* o *Yield Management* en la bibliografía especializada), y varios estudios sobre el tema ya se pueden encontrar en numerosas fuentes bibliográficas desde finales de los años setenta, entre ellos los de la *Cornell University School of Hotel Administration* y los de los autores Wheatherford y Kimes, ambos considerados clásicos en este tema. Precisamente KIMES (2009) considera que los cuatro factores críticos que influyen notablemente en la gestión de los ingresos en entornos donde se puede aplicar el *Revenue Management* (en lo adelante RM) son: resistencia a los precios, renegociación de contratos, competencia y guerra de precios.

Estos cuatro factores demuestran que las empresas tienen la necesidad de actualizar sus estrategias de obtención de ingresos a partir de buscar flexibilidad en la contratación para

enfrentar con éxito y de la manera más eficientemente posible la guerra de precios que impone la competencia y para entregar a un determinado segmento de mercado un producto que satisfaga sus expectativas al precio más adecuado, en el momento y a través del canal más adecuado.

Estas estrategias solo son una muestra de lo que hacen algunos empresarios en el mundo, sobre todo directivos de cadenas hoteleras transnacionales, para maximizar los beneficios de sus empresas. Para ello, las nuevas prácticas en la gestión hotelera han obligado a incorporar un área de soporte a la toma de decisiones estratégicas denominada igualmente *Revenue Management*, porque según BALLESTERO, DOMEQ & GUERRERO (2008) está ampliamente demostrado que estas técnicas ayudan a la toma de decisiones.

En este sentido, “el RM hotelero consiste en vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado”. Lo que parece ser un anuncio publicitario se traduce en el lenguaje hotelero en vender las habitaciones o capacidades habitacionales de la forma más rentable posible, en el canal de distribución adecuado, con la mejor estructura de precios y comisiones de acuerdo a Llanes (2016).

El RM, también conocido como *Yield Management* (gestión del rendimiento), se aplica comúnmente al inventario de habitaciones de hoteles según KIMES, S. E. Y MCGUIRE, K. A. (2001). Esto pasa precisamente porque los hoteles poseen las condiciones indispensables para llevar a cabo estudios y desarrollar análisis de RM. Así, en el futuro, el RM se convertirá en un aspecto más estratégico, abarcando toda la corriente de ingresos dentro del hotel y con la tecnología jugando un rol cada vez más importante (CHRIS KIMES, A. Y XIE, XIAOQING, 2010).

Los encargados de tomar las decisiones estratégicas en los entornos hoteleros reconocen que la aplicación de técnicas de RM representa un campo de estudio susceptible de ser aprovechado para mejorar la eficiencia en la gestión y generar corrientes de ingreso crecientes y sostenibles en el tiempo, sobre todo por las características que posee esta actividad de servicios, aún más en circunstancias de libre mercado y de guerra de precios.

En el caso de Cuba, con un modelo de economía planificada y estrictas políticas de fijación de precios por cadenas hoteleras, categorías de hoteles, habitaciones y temporadas, en virtud de los contratos de administración extranjera, la aplicación de técnicas de RM para optimizar



los beneficios hoteleros tiene determinadas características en comparación con el resto del mundo.

Existen algunas investigaciones hoy en el tema de RM que han tenido como escenario a Cuba, como la de DIAZ, M. E. B., MOLINET (2013) en los hoteles del Grupo Turístico Cubanacán en el destino Santa Lucía en Camagüey, que consideran que en Cuba es necesaria la aplicación de sistemas avanzados de gestión de las capacidades, porque la estacionalidad marcada, la dependencia a los TTOO (Turoperadores) y la utilización de una infraestructura obsoleta provocan que las capacidades hoteleras no se aprovechen al máximo para obtener mejor rentabilidad y eficiencia económica.

El ritmo acelerado que han impuesto las nuevas tecnologías, la creación de nuevos puestos de trabajo en grandes cadenas hoteleras en el mundo basados en la problemática de la maximización de los beneficios, así como el crecimiento de la planta hotelera cubana proyectado hasta el 2020, obligan a desarrollar una estrategia y un modo diferente de asumir estas funciones con responsabilidad, basada en las peculiaridades del país, lo que hasta estos momentos solo ha sido privilegio de un reducido número de empresas turísticas, sobre todo las que se benefician de contar con una administración extranjera.

Tal es el caso del Hotel Meliá Las Antillas, un hotel 4 estrellas Plus, localizado en Varadero, perteneciente a la cadena hotelera Cubanacan y en contrato de administración con Meliá Hotels International Cuba. Este hotel mantiene una estructura de ingresos anuales por paquetes (sin considerar ventas extras y sin considerar el efecto de los costos en los beneficios) con una ligera tendencia al crecimiento, aunque con oportunidades de continuar incrementando el precio medio por habitación, teniendo en cuenta que el actual se encuentra en un nivel aceptable en relación con la competencia directa en el destino.

La estructura de ingresos del hotel tiene una marcada participación de los ingresos por paquetes turísticos en contraposición a los ingresos extras que el hotel percibe en efectivo por la venta de servicios relacionados con alimentos y bebidas y otros, de ahí que para incrementar los ingresos por paquetes turísticos, es necesario trabajar sobre dos factores fundamentalmente: capacidades instaladas y precio medio o tarifas promedio por habitación.

La capacidad instalada es otro de los factores que está desaprovechándose fundamentalmente en temporada alta, porque de acuerdo con los datos analizados del

*booking* (reservas) del hotel se dejan de ocupar diariamente un por ciento de habitaciones disponibles que repercuten en una escasa optimización de la planta habitacional existente. Ambas situaciones mencionadas anteriormente representan la **situación problemática** de esta investigación.

La elección del tema de la investigación está dada fundamentalmente por la escasez de investigaciones basadas en RM para la toma de decisiones en la gestión de hoteles en el entorno cubano con sus características peculiares, y por la importancia que suscita esta temática en el mundo, de la cual la actividad turística cubana no debe quedar ajena a sus beneficios.

A su vez, el hotel elegido como objeto de estudio cumple con las condiciones requeridas para la aplicación de técnicas de RM porque cumple con las características requeridas para ser susceptible de ser optimizado.

El **problema de la investigación** se define como: ¿Cómo contribuir a optimizar los ingresos por paquetes turísticos en el Hotel Meliá Las Antillas?

Con el motivo de solucionar el problema planteado anteriormente se propone la siguiente **hipótesis**: *Si se propone una estrategia de Revenue Management táctico en el Hotel Meliá Las Antillas, esta contribuirá a optimizar los ingresos por paquetes turísticos.* La hipótesis planteada pudiera ser demostrada a través de una propuesta de estrategias de *Revenue Management* en el hotel Meliá Las Antillas si los resultados del diagnóstico así lo sugieren.

Se plantea como **variable dependiente**: la optimización de los ingresos por paquetes turísticos en el Hotel Meliá Las Antillas. Como **variable independiente** se enuncia la aplicación de técnicas de optimización de ingresos en el Hotel Meliá Las Antillas.

A partir de la hipótesis propuesta se determinan como **objeto de estudio**: la gestión de los ingresos por paquetes turísticos en la hotelería y como **campo de estudio** la aplicación de técnicas de optimización de ingresos en el sector hotelero.

A partir de los elementos expuestos anteriormente se plantea como **objetivo general**:

- Diseñar estrategias para optimizar los ingresos por paquetes turísticos en el Hotel Meliá Las Antillas.

Se enuncian como **objetivos específicos**:

- Elaborar un referente bibliográfico de la investigación que resuma los aportes más importantes en el campo de la optimización de ingresos en la hotelería.
- Diagnosticar el estado actual de la gestión de los ingresos por paquetes turísticos en el Hotel Meliá Las Antillas.
- Diseñar estrategias de optimización de ingresos por paquetes turísticos basadas en las capacidades habitacionales disponibles y las tarifas por habitaciones del Hotel Meliá Las Antillas.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron técnicas y herramientas para gestionar la información primaria y secundaria a nuestra disposición dentro de las que se pueden mencionar: la entrevista no estructurada, la observación participante, la búsqueda, organización y tabulación de información secundaria en la organización objeto de estudio y la Matriz DAFO para la determinación de la mejor estrategia a seguir.

El presente trabajo profesional permitirá al hotel eliminar la tendencia desfavorable en algunos meses del año de la optimización de ingresos, apoyada por un conjunto de acciones encaminadas a la optimización de las habitaciones disponibles y las tarifas por habitaciones, de manera que se alcancen mayores resultados.

La bibliografía utilizada fue cuidadosamente escogida, de manera que fuera actual y reflejara los puntos más importantes que se deben conocer acerca de estas temáticas consideradas novedosas para el país.

Para satisfacer los objetivos trazados, la presente investigación se **estructura** en dos capítulos:

**Capítulo I:** Investigación bibliográfica sobre la optimización de ingresos en la hotelería.

**Capítulo II:** Diagnóstico sobre el estado actual de la gestión de los ingresos por paquetes turísticos y propuesta de estrategia de optimización de los mismos basado en las capacidades habitacionales disponibles y las tarifas por habitaciones en el Hotel Meliá Las Antillas

# **Capítulo1: Investigación bibliográfica sobre la optimización de ingresos en la hotelería**

## **1.1 Introducción del capítulo**

En el presente capítulo se recogen los aspectos fundamentales de los orígenes y definición del Revenue Management, y su aplicación en la gestión hotelera. Finalmente, el capítulo se enfocará en la gestión de los ingresos en los hoteles a partir de la optimización de las capacidades instaladas y los beneficios que representa su aplicación en este sector.

## **1.2 Orígenes y definición del Revenue Management**

Los orígenes del Revenue Management, que se remontan a los años 70-80 en la industria aérea. El Revenue Management aparece principalmente por dos razones:

- La desregulación del tráfico aéreo
- La aparición de los GDS (Global Distribution System).

El padre de la cultura del Revenue Management fue el director general (por aquella época) de American Airlines, el Señor Robert Crandall. Fue él quien comenzó a ofrecer aquellos asientos que él estimaba que no se iban a vender, a precios más económicos.

Lo que se buscaba era poder competir con aerolíneas de bajo coste y así aumentar los márgenes de beneficios.

En este periodo el sector de la aviación experimentó un importante crecimiento en sus índices de rentabilidad debido a la aplicación de las estrategias del Revenue Management.

Al mismo tiempo, American Airlines a principios de los 70 creó Sabre, un novedoso sistema de reservas computerizado. A mediados de esa misma década, ya estaban conectadas más de 75 agencias de viajes. De esta manera, ahorraban costes de teléfono y telex.

A partir de ese momento, y con el propósito de competir con Sabre, United Airlines creó Apollo, mientras que British Airways, Alitalia, KLM y Swissair diseñaron Galileo. Finalmente, Lufthansa, Iberia y Air France inventaron el sistema Amadeus.

En el año 1972, Kenneth Littlewood observó que cuando existen dos precios para un bien, el oferente debe vender al precio más bajo hasta que la probabilidad de vender al precio alto sea mayor que la razón entre el precio bajo y el alto. Esta regla, conocida como Littlewood's Rule,

sería años más tarde, la base para los algoritmos de optimización utilizados por los sistemas automatizados de (RM).

Ésta experiencia permitió que el RM se expandiera a otros sectores de servicios como hoteles, alquiler de coches, cruceros, entre otros en los años 90. Hoy en día la ciencia del RM ha avanzado mucho; la regla de Littlewood fue generalizada a casos con más de dos tarifas por Peter Belobaba en 1987; esto ha dado lugar a que actualmente se disponga de modelos de optimización que incorporan los efectos de red como por ejemplo el hecho de que en un avión entre dos ciudades viajen pasajeros que conectan con otros vuelos a diferentes destinos, o que en un hotel haya que optimizar la capacidad en una noche para huéspedes con diferentes fechas de entrada y salida.

¿Qué significa exactamente el Revenue Management?

En pocas palabras, es la gestión aplicada a la optimización de los ingresos. Básicamente, es un conjunto de técnicas que analizan el mercado, el producto, la demanda e intenta influir en el comportamiento del consumidor para conseguir maximizar los beneficios del hotel.

El Yield Management (YM), también denominado Revenue Management (RM), es una técnica de éxito contrastado que permite relacionar unidades de capacidad (asientos de un avión, habitaciones de un hotel, productos tour operadoras) con distintos segmentos de clientes (negocios, turistas, entre otros.) mediante la asignación de precios de forma que se consiga el máximo beneficio o ingreso posible.

En la bibliografía especializada, se utilizan indistintamente ambos términos, a pesar de que el término YM fue el primero que se utilizó en el ambiente científico y goza de mayor divulgación en el ámbito profesional donde es ampliamente conocido, aunque el término RM está experimentando un mayor crecimiento en su utilización y, además, facilita su traducción a nuestra lengua (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005).

Indistintamente de que sea conocido como disciplina emergente o ciencia, el Revenue Management es el conjunto de estrategias y tácticas de maximización de ingresos cuya finalidad es mejorar los beneficios del negocio (MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, 2014).

En sus orígenes solo se hacía referencia al sector de la aviación, para posteriormente ir ampliando su campo de aplicación a nuevos sectores.

Una de las definiciones más completas es la aportada por Kimes en 1998 en su trabajo

“Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry” donde define al YM como “la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto y en el momento justo.

### **1.3 El Revenue Management en el sector hotelero**

Hasta hace pocos años atrás, promocionar o comercializar un establecimiento turístico era una tarea complicada que demandaba de inversiones sumamente altas con resultados ineficientes dada la poca cobertura de mercado que se lograba. En este contexto, la formulación de estrategias de comercialización representaba una tarea difícil por lo que era común la oferta de los servicios a una tarifa única para todo el año y todos los clientes.

Con la utilización del internet, éste escenario cambia radicalmente pues se facilita y abarata la comercialización de los servicios turísticos ya que la herramienta constituye un medio de difusión rápido, masivo, eficiente, gráfico y sobre todo económico, capaz de adaptarse a cualquier modelo de negocio sin importar su ubicación o tamaño

En la actualidad la comercialización turística a través de internet se desarrolla a través de medios como las OTAs, los motores de reserva, los motores de búsquedas, las redes sociales, entre otras. La utilización de estos medios permite el desarrollo de estrategias de comercialización y RM con el objetivo de buscar eficiencia y rentabilidad para los negocios.

En esta misma lógica de desarrollo de beneficios creado por el mundo del internet se encuentra el consumidor, turista o comprador; el mismo que mediante el uso del internet tiene la posibilidad de formular y/o cambiar su perfil de compra y de viajero, lo que le convierte, en la mayoría de los casos, en el dueño absoluto de la experiencia toda vez que gracias a estos medios conoce el destino antes de visitarlo, elige los servicios de acuerdo a sus gustos y presupuesto y puede unirse a redes de viajeros o sociales para interactuar con otros ya sea comentado o y criticando su experiencia y el uso de los servicios.

Hoy en día, más del 90% de las empresas de servicio norteamericanas y europeas tienen integrado un sistema de gestión de ingresos a sus sistemas de operaciones. En América Latina, sin embargo, aunque las grandes cadenas sí cuentan con equipos especializados de RM, existe un gran mercado de hoteles y servicios independientes que aún no incorpora estas tácticas (CASTILLO, 2014). Las estadísticas muestran que los hoteles que implementan por

primera vez estrategias de RM consiguen incrementos entre 20% y 30% de sus ingresos habituales (COOK, 1998 citado en CASTILLO, 2014).

El objetivo del RM es establecer estrategias basadas en el entendimiento de la dinámica del mercado para anticipar e influenciar el comportamiento del consumidor y maximizar los ingresos y los beneficios provenientes de una fuente fija (MARTINS, D., LAM, R., RODRIGUES, J. M., CARDOSO, P. J. Y SERRA, F., 2015), de ahí que atendiendo a los criterios de GARROW y FERGUSON (2008) citado en CASTILLO (2014), algunos ejemplos de estrategias que se usan de manera dinámica como parte del RM aplicado a la industria hotelera son el *overbooking* (exceso de reservas sobre la disponibilidad real de plazas), los pronósticos de la demanda que consideran la disponibilidad a pagar de los clientes y la optimización de mezclas de productos con diferentes tarifas.

El producto hotelero, aunque físicamente es idéntico, comercialmente no lo es y puede venderse a distintos segmentos del mercado, a diferentes precios y bajo diferentes condiciones o políticas de venta (ROJAS, Y SAMPER, 2012) y precisamente esto da una idea de la aplicabilidad del RM en la hotelería como sector de los servicios, dado fundamentalmente por las características que posee en común con el sector pionero en la aplicación de estas técnicas.

Algunas de las características que hacen que el RM pueda ser ampliamente aplicado en la hotelería son:

- **Capacidad fija:** apropiado para empresas de servicio que tienen una capacidad relativamente fija a corto plazo, modificable solamente a largo plazo, con una inversión de capital relativamente importante (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; ROJAS Y SAMPER, 2012; OBERWETTER, 2001 citado en DIAZ, A, BETANCOURT, M.E. Y MOLINET, T, 2013). Posibilidad de segmentar el mercado: supone la aplicación de tarifas distintas a distintos grupos de clientes, por lo que para su aplicación efectiva debe ser posible que el hotel identifique diversos segmentos dentro de su clientela (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; DIAZ, A, BETANCOURT, M. E. Y MOLINET, T, 2013). Igualmente, según ROJAS Y SAMPER (2012), la demanda puede dividirse en diferentes segmentos de mercado con distinta sensibilidad al precio.
- **Inventario perecedero:** Provoca una relación inseparable entre la unidad de inventario

de un hotel (la habitación) y la unidad de tiempo. Así, una habitación, debido a que el servicio de alojamiento se produce y consume simultáneamente, no se puede separar de la unidad de tiempo en que se presta este servicio (ROJAS Y SAMPER, 2012; CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; DIAZ, A, BETANCOURT M. E. Y MOLINET, T, 2013 y CASTILLO, 2014).

- **Posibilidad de vender el producto anticipadamente:** Las reservas permiten a las empresas turísticas la posibilidad de conocer la capacidad que será necesaria en el futuro, pero a su vez conlleva a un importante inconveniente, la 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 ejemplo: la clase turista suele reservar sus billetes con mucha antelación con la intención de obtener precios más bajos, mientras que la clase negocios frecuentemente lo hace con pocos días de antelación, siendo menos sensibles al precio y normalmente no conocen de forma anticipada sus necesidades de vuelo u habitaciones (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; DIAZ, A, BETANCOURT, M. E. Y MOLINET, T, 2013 y CASTILLO, 2014). De acuerdo con ROJAS Y SAMPER (2012), en la hotelería las ventas se realizan con días, semanas, meses e incluso un año de antelación para algunos eventos como congresos.
- **Demanda variable en función del momento en el tiempo:** Las empresas turísticas se ven sometidas a fluctuaciones de demanda. Para el adecuado funcionamiento del RM se necesitan 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 (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; DIAZ, A, BETANCOURT, M.E. Y MOLINET, T, 2013).
- **Demanda predecible:** De forma que se tenga información acerca del número de clientes que realizan reservas (y el momento o temporada en que la realizan) así como el número de clientes que se registran sin reservar previamente (clientes directos) (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; DIAZ, A, BETANCOURT, M. E. Y MOLINET, T, 2013). A pesar de que esta característica es imprescindible, según ROJAS Y SAMPER (2012), la demanda fluctúa y es difícil de predecir.
- **Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos:** Las empresas con capacidad limitada se caracterizan en lo referente a sus costes por los



costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto y costes marginales de incremento de la capacidad altos cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa. Con esta característica, los hoteles una vez que alcanzan un nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional supone un incremento en los costes de venta muy pequeños en relación con el precio de venta. Esto da cierto 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 incremento adicional (CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005; ROJAS Y SAMPER, 2012, MCGUIRE & PINCHUK, 2009).

De acuerdo con ARAUJO (2014), dentro de la información que ofrecen los hoteles para la toma de decisiones, los indicadores claves son:

- ✓ **Ocupación:** que mide la relación existente entre el número de cuartos vendidos, respecto al número de cuartos que realmente se ofertan en total por el hotel. Siempre se presenta en forma de porcentaje y su fórmula es:  $(\text{Demanda} / \text{Oferta}) * 100 = \% \text{ de ocupación}$ .
- ✓ **ADR** (*Average Daily Rate*): es la tarifa diaria promedio pagada por habitación vendida durante un período de tiempo determinado. Se calcula como la suma total del ingreso por renta de habitaciones en un día, dividido entre la cantidad total de las habitaciones ocupadas.
- ✓ **RevPar** (*Revenue per available room*): representan los ingresos medios por habitación disponible y se calcula mensual o anualmente, siendo recomendable de manera mensual o incluso semanalmente. Se calcula por medio del total de ingresos generados por las habitaciones en un período de tiempo concreto y se divide por el total de habitaciones disponibles en este período descontando previamente impuestos, comidas, servicios de habitaciones, entre otros.; así como las habitaciones inhabilitadas. La relación entre los tres componentes claves del RM llevará a la toma de decisión para el establecimiento del precio o de la estrategia de precio a seguir según la temporada o el tipo de hotel. La habilidad de establecer un precio en la hospitalidad es una de las principales prácticas del RM.

$$\text{RevPar} (\$) = \text{Revenue} / \text{Ofertas}$$

$$\text{RevPar (\$)} = \text{ADR (\$)} * \text{Ocupación (\%)}$$

- ✓ **GOPPAR**: mientras que el RevPAR facilita la rentabilidad de un hotel más detalladamente respecto a la gestión de sus habitaciones y proporciona algunas tendencias del mercado, no indica los costes existentes y tampoco el nivel de ingresos que puede o podría generar un hotel. Este indicador tiene en cuenta la eficacia y control de la gestión y elimina hasta cierto punto la posible ventaja de un hotel más pequeño, además de ofrecer una medición de rentabilidad más robusta, sobre todo cuando se comparan hoteles de diferentes tamaños o en diferentes mercados. También el GOPPAR ofrece una mayor correlación entre el balance y el valor subyacente del hotel en cuestión, por tanto, se puede utilizar como complemento al método RevPAR para analizar de manera más certera a la hora de realizar un estudio de inversión hotelera (YOUNES Y KETT, 2003).

De acuerdo con ROJAS Y SAMPER (2012), las oscilaciones del nivel de demanda junto con la existencia de varios tipos de segmentos complican la oferta de tarifas, siendo necesario suministrar a cualquier sistema que responda en la organización a los objetivos de RM información relativa a:

- ✓ Disponibilidad y precio en vigor de cada tipo de habitación por segmentos.
- ✓ Precio mínimo al que la dirección está dispuesta a vender las habitaciones.
- ✓ Estadísticas referentes a las reservas efectuadas con fechas de llegada y salida.
- ✓ Información relativa a otros ingresos que se obtienen de la habitación (*minibar, room service, teléfono*).
- ✓ Objetivos de ingresos presupuestados y estrategias establecidas para alcanzarlos.

El elemento fundamental de un buen sistema de RM es la disponibilidad y calidad de la información que el hotel posee sobre reservas históricas y la capacidad de prever otros factores ambientales que afectan a las decisiones del cliente (DORADO, 1996 citado en ROJAS Y SAMPER, 2012).

Uno de los logros que han alcanzado las grandes cadenas hoteleras en el mundo es la creación de mecanismos propios de optimización de los ingresos por concepto de venta de paquetes turísticos. En este sentido, la cadena hotelera Meliá Hotels International desarrolló

en el 2014 su propio manual de *Revenue Management* con el objetivo de dotar a los gestores hoteleros de herramientas para maximizar los ingresos de los hoteles asociados. Precisamente en el capítulo 2 de la presente investigación se estará retomando este manual para desarrollar estrategias encaminadas a gestionar los ingresos a través de un procedimiento conocido como “Los cinco pasos del RM”.

#### **1.4 La gestión de los elementos del Revenue Management y su relación con la hotelería**

A primera vista, la definición que se ha planteado para Revenue Management (en adelante RM) puede parecer compleja. Esto es debido a que RM es un concepto que se forma de la unión de varios procesos:

- ✓ Gestión de la demanda
- ✓ Gestión de precios
- ✓ Gestión de la capacidad
- ✓ Gestión de canales de venta

##### **1.4.1 La demanda de servicios hoteleros**

La demanda de los servicios hoteleros está condicionada, de acuerdo con la definición de SERRA (2003), por la formulación expresa de un deseo, que a su vez se relaciona con los recursos disponibles del individuo y con los estímulos de marketing recibidos.

El principal objetivo de la gestión de la demanda consiste en encontrar el equilibrio perfecto entre los recursos de los que dispone la empresa y la demanda por parte de los clientes.

La gestión de la demanda con carácter futuro o "predicción de la demanda" es conocida con el nombre de Forecasting. El Forecasting consiste en la realización de estimaciones y análisis de la demanda, basadas en datos históricos y datos obtenidos del cálculo de previsiones, con el fin de conocer el volumen de negocio que un establecimiento tendrá en un momento (futuro) determinado.

Haciendo uso de los distintos datos estadísticos disponibles sobre un negocio (reservas, ocupación, tarifas aplicadas, entre otros.) es posible conseguir una mayor rentabilidad.

##### **1.4.2 Gestión de precios y su relación con la demanda de servicios hoteleros**

Para la mayoría de consumidores, el precio es uno de los principales factores determinantes a la hora de seleccionar un producto o servicio.

Así como la gestión de la demanda pretende conseguir un equilibrio entre la demanda y los suministros disponibles en una empresa, la gestión de precios persigue una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los servicios brindados.

La determinación del precio en una empresa hotelera no puede considerarse como una cuestión concreta y perfectamente definida, puesto que es un aspecto amplio de la gestión empresarial. En la actualidad se considera esta variable únicamente atendiendo a los costes, como uno de sus aspectos determinantes, a pesar de que existen otros factores que condicionan la política de precios (*pricing*) y que se correlaciona directamente con la calidad percibida del cliente (ROJAS Y SAMPER, 2012).

El precio representa un instrumento de estímulo de la demanda, así como un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo (LAMBIN, 1995; WITT Y MOUTINHO, 1995; KOTLER, 2000 citado en ROJAS Y SAMPER, 2012). Ante un comportamiento alcista de la demanda, el porcentaje de ocupación será elevado y, entonces, el hotel ofertará las habitaciones con precios de segmentos altos, generando un mayor rendimiento o *Yield* (ROJAS Y SAMPER, 2012). En opinión de estos autores, se considera injusto cargar precios diferentes por habitaciones idénticas, con la única justificación de que el porcentaje de ocupación sea alto o bajo. Debido a esto, se hace necesario que el departamento comercial tenga correctamente segmentado el mercado y haya estudiado la sensibilidad al precio de cada uno de estos segmentos previamente, fundamentalmente a través de técnicas de elasticidad de precios.

La fijación de precios se desarrolla hoy en niveles mucho más tácticos que antes, ya que los precios necesitan cambiar más rápidamente, sobre todo gracias a la influencia de internet y las nuevas tecnologías. Esto provoca que cada vez más compañías sean capaces de cambiar sus precios en tiempo real para capturar el máximo valor posible y que se requieran sistemas automáticos de fijación de precios para responder rápida y eficientemente en esta nueva era. Sin embargo, los sistemas automáticos son solo una parte de la respuesta, ya que la fijación de precios eficiente requerirá una correcta gestión de las empresas y la aplicación de nuevas fórmulas y filosofías como el *Yield Management* (BALLESTERO, DOMEQ Y GUERRERO, 2008).

Las decisiones de precio en el hotel son muy frecuentes por los cambios a los que se ve sometido el sector y por la cantidad de productos y servicios que se ofertan; sin embargo, el

esfuerzo principal se enfoca en la determinación de tarifas de habitaciones por dos motivos: 1) por ser la principal fuente de ingresos –el 60% aproximadamente de los ingresos totales- y 2) por el efecto arrastre del servicio de alojamiento hacia otros servicios del hotel (ROJAS Y SAMPER 2012).

Los principales factores que influyen en las decisiones de precio en la empresa hotelera son: el nivel de demanda, las percepciones de los clientes y las actuaciones de la competencia (ROJAS Y SAMPER, 2012). Estos factores mencionados anteriormente, configuran las condiciones mínimas para la conformación de la oferta hotelera, la que debe estar adaptada a los reclamos de la demanda, su nivel de compra del producto, las opiniones y quejas de los clientes que dinamizan el proceso de mejora continua del negocio y las ofertas de la competencia, elementos todos que provocan que sea necesario estudiar también este aspecto para tener una visión más holística del problema de la fijación de precios en sí.

El estudio de la demanda hotelera y su relación con los precios o tarifas de las habitaciones disponibles no son suficientes para explicar un fenómeno que depende de la capacidad real instalada de habitaciones en los hoteles, de ahí que la oferta de alojamiento hotelero sea un factor importante a tener en cuenta.

### **1.4.3 La oferta o gestión de la capacidad de alojamiento hotelero**

La gestión de la capacidad es un proceso del RM que está estrechamente relacionado con la gestión de la demanda.

A simple vista la gestión de la capacidad parece carecer de importancia, pues la capacidad de un establecimiento es fija (el número de habitaciones no es variable). Así como en un medio de transporte tanto en restaurantes hay un aforo determinado permisible para los clientes.

Una de las características del producto turístico hotelero es la particularidad de ser perecedero, puesto que si no es consumido durante el día pierde toda posibilidad de obtener un beneficio del mismo y en cualquier caso, se sufre una pérdida (u ociosidad) que para un hotel que opera con costosas instalaciones fijas es perjudicial (DIAZ, A, BETANCOURT, M. E. Y MOLINET, T, 2013).

De acuerdo con CONDE, E.M. Y PÉREZ, (2011), la oferta hotelera se basa fundamentalmente en mejorar continuamente el servicio principal e innovar de manera continuada, siempre cuidando el medio ambiente, siendo cada vez más competitivos y potenciando la demanda de

turistas. Para lograr este propósito, será necesario sostener un mecanismo que gestione de la mejor manera las capacidades habitacionales instaladas y que el resultado de esta gestión se traduzca en beneficios cada vez más crecientes y sostenibles en el tiempo.

La utilización de técnicas avanzadas en la gestión de las capacidades habitacionales, de manera armónica y dinámica, es una de las vías más utilizadas en todo el mundo para lograr una gestión eficiente (DIAZ, A, BETANCOURT, M. E. Y MOLINET, T, 2013).

#### **1.4.4 La gestión de los canales de venta**

El canal o medio que se utilice para ofrecer los servicios turísticos a los clientes: alojamiento, restaurante, transporte, vacaciones, entre otros. no tiene por qué ser único.

Existen múltiples opciones y todas ellas pueden ser, en su momento, muy eficaces:

- Web corporativa: si la empresa de servicios turísticos, dispone de página web, existe la posibilidad de incluir un servicio de reservas o, al menos, un formulario en el que los clientes puedan enviar su solicitud de reserva (que será confirmada posteriormente).

Este canal de venta puede ser muy económico, si no se necesita de los servicios de terceros (empresas externas de desarrollo que implementen el servicio de reserva).

- OTAs (Online Travel Agencies) o Agencias de viajes on-line (virtuales). Son la versión "moderna" de las clásicas agencias de viajes. En este caso, al ofrecer sus servicios de modo global y abierto a través de internet, tienen mayor éxito de venta, por lo que no es desaconsejable hacer uso de ellas.

- IDS (Internet Distribution System) o Sistemas de distribución por Internet. Son portales de reservas que permiten comunicar a los clientes con las empresas turísticas; alojamiento, restaurante, transporte, organización de viajes, entre otros.

Este canal podría ser útil si no dispone de página web oficial en la que gestionar sus propias reservas.

- TTOO (Tour Operador). Las operadoras de Viajes son mayoristas que hacen de intermediarios entre las agencias (OTAs, agencias de viaje presenciales) y los clientes.

#### **1.5 Beneficios de la implantación del Revenue Management en los hoteles**

Con una demanda suprimida, si se hiciese un incremento generalizado en los precios sería

difícil vender a un público que cada vez tiene más opciones. Un camino más idóneo fue el que encontraron las líneas aéreas durante los años 80's ofreciendo abiertamente tarifas más bajas a quienes compraban con más anticipación y más altas a quienes hacían reservas en fechas más cercanas a las salidas del vuelo. Esto mejoró las ventas y mantuvo el crecimiento de las tarifas.

Los modelos de Revenue Management se han sofisticado, con el tiempo, con el propósito de maximizar los resultados de las aerolíneas en cada trayecto, sobre todo con las presiones sobre los costes que se han registrado en los últimos años. También han contribuido sensiblemente a predecir con más certeza la demanda efectiva de billetes a cada destino en temporadas altas y así permitirles a las aerolíneas disponer de vuelos de refuerzo en caso de ser necesario y realizar las variaciones en las tarifas según las ventas esperadas.

El estado de alta competencia en que se encuentra la economía mundial hace que esta herramienta surgida de aplicaciones relacionadas con las aerolíneas y los hoteles, hoy esté incorporada de muchas maneras al pensamiento de gerentes de empresas de otros sectores como el alquiler de coches, los restaurantes, tour operadoras, hospitales y otros.

## **1.6 Conclusiones del Capítulo 1**

1. La gestión y optimización de los ingresos en la hotelería es un asunto estratégico que se basa en un aprovechamiento de la capacidad habitacional disponible y en la fijación del precio óptimo para cada segmento de mercado.
2. El *Revenue Management* hotelero es un área de apoyo a la dirección general para tomar decisiones acertadas en relación con la gestión de los ingresos a partir de dos variables fundamentales: la gestión y optimización de las habitaciones disponibles y la fijación de precios de esas habitaciones teniendo en cuenta una correcta segmentación del mercado.

## **Capítulo 2: Diagnóstico sobre el estado actual de la gestión de los ingresos por paquetes turísticos y propuesta de estrategia de optimización de los mismos basado en las capacidades habitacionales disponibles y las tarifas por habitaciones en el Hotel Meliá Las Antillas**

### **2.1 Introducción del capítulo**

Diagnosticar o definir el estado actual de una actividad estratégica como la obtención de los ingresos por concepto de alojamiento dentro de un contexto empresarial específico como es el caso de los hoteles genera un nivel de complejidad mayor porque hay que considerar en el análisis un conjunto de variables que están estrechamente vinculadas y que deben ser tenidas en cuenta para llegar a conclusiones más fiables.

El procedimiento de diagnóstico seleccionado ofrece un marco teórico y práctico para descubrir las causas y actuar en consecuencia mejorando la predicción y la toma de decisiones (MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, 2014). Este procedimiento cuenta con cinco etapas que comprenden metodológicamente un diagnóstico de la situación actual y una propuesta de estrategia.

Durante la aplicación del procedimiento se utilizó el análisis documental para la tabulación de las cifras más relevantes relacionadas con el estudio, el análisis estadístico para la determinación de regularidades e irregularidades en los datos registrados, la entrevista no estructurada a especialistas en la temática para conocer elementos subjetivos relacionados con la gestión de ingresos por la venta de paquetes turísticos en la entidad y la Matriz DAFO para determinar el cuadrante estratégico que se encuentra el hotel en la actividad de ingresos y con ello proponer las estrategias a seguir.

Con los resultados del diagnóstico se expondrán las principales estrategias que atacan directamente las causas raíces detectadas para eliminar el problema fundamental de esta investigación desde su origen. Cada estrategia responde a un consensuado plan que tiene al Revenue Management como herramienta básica que permite optimizar y contribuir a que la organización genere mayor cantidad de ingresos solamente aprovechando mejor sus capacidades disponibles y optimizando las tarifas promedios.

### **2.2. Caracterización del Hotel Meliá Las Antillas**

El Hotel Meliá Las Antillas All Inclusive Resort, de categoría 4 estrellas Plus, se encuentra ubicado en Varadero en una privilegiada zona de playa. A solo a 30 minutos del Aeropuerto



Internacional Juan Gualberto Gómez, 10 minutos del centro de Varadero y a pocos metros de la Marina y el Delfinario.

Geográficamente la instalación limita al oeste con el Hotel Iberostar Taínos, al este con el Hotel Blau Varadero, al norte con el Mar Caribe y al Sur con la Marlin Náuticas y Marinas.

Está enclavado en la zona de playa Los Taínos, en el balneario de Varadero, a 14 km del centro de la ciudad. Inició sus operaciones el 1ro de marzo de 1999, siendo en sus inicios un hotel propiedad del Grupo Cubanacán en administración con la Cadena Jamaicana Sandals Beaches Resorts International, pero en diciembre de 2006 luego de siete meses de cierre, reabre sus puertas siendo un hotel propiedad del Grupo Cubanacán en administración con la Cadena Española Meliá Hotels International.

Servicios que brinda el hotel

1- Recepción:

- ✓ Idiomas: español, inglés, francés, alemán.
- ✓ Cambio de moneda.
- ✓ Tarjetas de crédito aceptadas: Visa, Mastercard y Eurocard.

2- Habitaciones:

- ✓ Un total de 350 habitaciones distribuidas en el edificio principal y en 7 bloques de bungalows distribuidos alrededor de una laguna.

3- Restaurantes:

- ✓ Restaurante Buffet “Los Taínos” climatizado con variedad de platos fríos y calientes y noches temáticas 3 veces a la semana.
- ✓ Restaurante a la carta “El Romántico”, especializado en comida Gourmet.
- ✓ Restaurante a la carta “Don Peperone”, especializado en cocina mediterránea.
- ✓ Restaurante a la carta “El Conuco”, con comidas criollas y de mariscos.

4- Bares:

- ✓ Lobby bar “Las Copas”
- ✓ Bar de la piscina “La Sirenita
- ✓ Bar Playa “El Mirador”
- Disco Bar “Fun Pub”

#### 5- Deportes y animación:

- ✓ Tenis: 2 cancha gratis (Iluminación nocturna)
- ✓ Deportes acuáticos: Velas, kayak, bicicletas acuáticas, catamarán, snorkeling y buceo (incluye lección introductoria gratis en la piscina).

Animación: Actividades diurnas en el área de la piscina y la playa incluyendo volleyball, ejercicios aeróbicos, tenis de mesa, clases de bailes, dardos y billar. Actividades nocturnas en el área de espectáculos.

#### 6- Piscina

- ✓ Piscina al aire libre con dos Jacuzzis.

#### 7- Otras facilidades:

- ✓ Servicios médicos en el hotel (cargo adicional)
- ✓ Masajes (cargo adicional)
- ✓ Servicio de lavandería (cargo adicional)
- ✓ Alquiler de autos y renta de motos (cargo adicional)
- ✓ Internet (cargo adicional)
- ✓ Farmacia
- ✓ Servicio de TeleFax (cargo adicional)
- ✓ Gimnasio
- ✓ Salón de Belleza

Actualmente el hotel está posicionado en el 11no puesto a nivel de destino de los hoteles con mayor calidad y servicio de acuerdo con la red social Tripadvisor.

### **2.3. Procedimiento de los cinco pasos del Revenue Management**

La elección del procedimiento conocido como “Los cinco pasos del RM” que se encuentra referenciado en el Manual de *Revenue Management* de la cadena Meliá Hotels Internacional del año 2014 obedece fundamentalmente a las siguientes cuestiones:

1. Existencia de pocos procedimientos para aplicar técnicas de *Revenue Management* en hoteles (TALÓN, FIGUEROA Y VACAS, 2008 y GONZÁLEZ, TALÓN Y FIGUEROA, 2004), lo que redujo las posibilidades de comparar procedimientos para aplicar en el Hotel Meliá Las Antillas.
2. El procedimiento de “Los cinco pasos del RM” está adaptado a las exigencias y

característica de operación y gestión del grupo hotelero Meliá Hotels International.

3. Fue solicitado expresamente por el *Revenue Manager* residente en Cuba de la cadena Meliá Hotels International, Oquel Llanes la aplicación del procedimiento de “Los cinco pasos del RM” en el Hotel Meliá Las Antillas (Ver Anexo 5).
4. La metodología utilizada es más actual que las anteriores citadas.

**Paso1: Establecer la línea de partida:**

- ✓ (Información que sirve para establecer metas y objetivos)
- ✓ Tiempo de antelación con que se realizan las reservas.
- ✓ Precios por segmentos de mercado.
- ✓ Patrones de demanda en función de la fecha.
- ✓ RevPAR
- ✓ Segmentar mercados / canales de distribución.
- ✓ Análisis histórico de demanda y tendencias.

**Paso2: Entender las causas**

(Sirve para tomar decisiones proactivas y definir la estrategia a partir de analizar las causas y los que ha traído consigo)

- ✓ Causas internas para hacerle frente.
- ✓ Causas externas para hacerle frente.

**Paso3: Desarrollar una estrategia**

(Fundamentalmente para actuar respecto a la duración y al precio a través de una estrategia sólida y bien documentada)

- ✓ ¿Se puede dividir el mercado en segmentos y ajustar la estrategia a largo plazo a través de la distribución?
- ✓ ¿Se puede controlar la duración de la estancia del cliente?  
Fundamentalmente son estrategias de precios y canales.

**Paso4: Implementar los cambios:** (Implementar los cambios con la participación de toda la organización)

- ✓ Alinear los programas de incentivo del personal con los objetivos del RM.
- ✓ Permite desarrollar todas las estrategias en cuanto a estancia y disponibilidad, así como las estrategias de *overbooking*.

## **Paso5: Monitorizar los resultados:**

(Volver a analizar con las mismas herramientas del punto de partida los mismos datos analizados y compararlos)

- ✓ Permite determinar si la estrategia realmente está funcionando.
- ✓ Permite analizar las desviaciones y si pueden ser corregidas.
- ✓ Es necesario siempre comparar con la satisfacción del cliente.
- ✓ Esta etapa se puede considerar un sistema de información.

La información expuesta en el procedimiento descrito anteriormente, se ha tabulado para su mejor comprensión como sigue:

**Tabla 1: Procedimiento de los 5 pasos del *Revenue Management***

<b>Pasos</b>	<b>Descripción Pasos</b>	<b>Explicación</b>	<b>Fases</b>
1	Establecer la línea de partida	Análisis de la situación actual	Diagnóstico
2	Entender las causas	Relación causa-efecto	Diagnóstico
3	Desarrollar una estrategia	Formulación de estrategias	Organización
4	Implementar los cambios	Revenue Management táctico y estratégico	Implementación
5	Monitorizar los resultados	Control de los resultados de la aplicación	Control

**Fuente: Elaboración propia a partir del Manual del Revenue Management de Meliá Hotels International (2014)**

A partir de lo expuesto en la tabla anterior se puede establecer que la etapa de diagnóstico está comprendida en el paso 1 y paso 2 de la metodología mientras que los pasos 3, 4 y 5 son relativos a la organización, implementación y control de las estrategias de RM.

### **2.4. Paso 1: Establecer las líneas de partida**

El siguiente paso se limitará solamente a determinar qué se está haciendo y cómo se está haciendo en este momento a partir de analizar todos los datos disponibles del hotel relacionados con la gestión de los ingresos por paquetes turísticos. Para ello se ha tenido en cuenta algunos indicadores claves relacionados con la gestión del alojamiento e igualmente algunos criterios subjetivos resultado de una entrevista no estructurada. Este paso provee de una visión más amplia de las variables del *Revenue Management* táctico o a corto plazo que más están influyendo en la situación actual de la gestión de los ingresos en el Hotel Meliá Las

Antillas.

### 2.4.1 Ocupación

El Hotel Meliá Las Antillas tiene una cantidad total de 350 habitaciones de ellas 345 disponibles las cuales se subdividen a su vez en 3 categorías de habitaciones, como se puede observar en la Tabla 2 (segunda tabla del Cap. II).

Del total de habitaciones disponible, 281 tienen vista al jardín o piscina (44 de ellas comunicantes, 2 con facilidades para minusválidos y 15 destinadas al segmento de luna de miel) y 64 tienen vista mar acompañadas de un paquete de conserjería.

El Hotel Meliá Las Antillas se enfoca en un segmento etario de adultos (mayores de 16 años) y solo se admiten hasta 2 adultos en una habitación, por lo que este hotel es susceptible de ser un sitio ideal para el segmento de parejas, lunas de miel, tours y circuitos y grupos vacacionales.

**Tabla 2: Maestro de habitaciones de Hotel Meliá Las Antillas**

ID	CAT	Descripción	Cantidad
1	SD	Habitación Deluxe	281
2	SD	Junior Suite Vista	62
3	SD	Grand Suite	2
Total			345

**Fuente: Elaboración propia a partir de Maestro de Habitaciones Meliá Las Antillas (act. Marzo del 2018)**

La ocupación hotelera puede medirse teniendo en cuenta las habitaciones o los clientes, por lo que existe una ocupación por habitaciones y una por clientes. En el caso del presente estudio se analizará la ocupación por habitaciones, teniendo en cuenta que de esta forma se alinea con los objetivos propuestos.

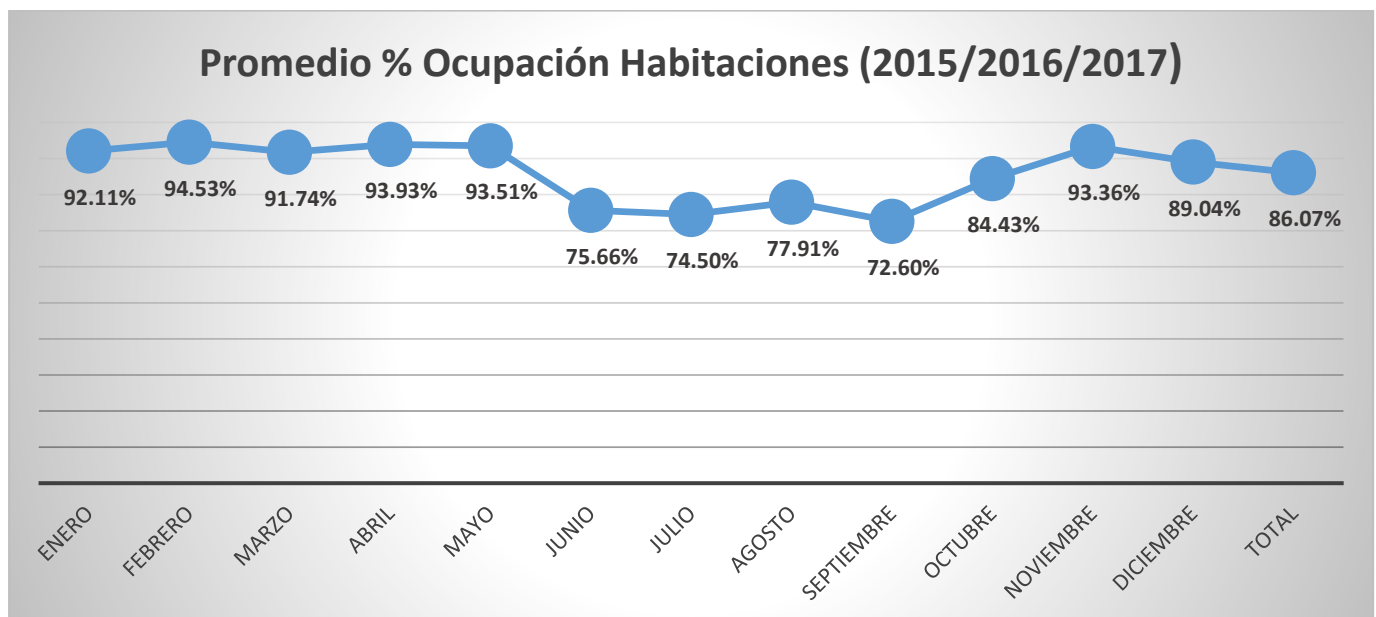
El estudio comienza en el año 2016 y finaliza en 2017, o sea, se analizan los doce meses del año teniendo en cuenta que la ocupación máxima permisible o el 100% de ocupación son 125 925 habitaciones días ocupadas (345 habitaciones \* 365 días).

En la Tabla 3 (tercera tabla del Cap. II) se pueden ver los datos relativos a las habitaciones/días ocupadas en los últimos 3 años y el por ciento de ocupación que corresponde.

**Tabla 3: Habitaciones ocupadas por meses y porcentaje de ocupación**

Habitaciones Ocupadas / Por ciento de ocupación							
	2015	2016	2017	Total	Total admisible	% de ocupación	Promedio HDO
Enero	9,720	9,871	9,962	29,553	32085	92.11%	9,851
Febrero	9,008	9,509	9,205	27,722	29325	94.53%	9,241
Marzo	9,782	9,706	9,946	29,434	32085	91.74%	9,811
Abril	9,795	9,466	9,905	29,166	31050	93.93%	9,722
Mayo	9,781	9,932	10,289	30,002	32085	93.51%	10,001
Junio	6,613	7,160	9,719	23,492	31050	75.66%	7,831
Julio	7,754	7,267	8,883	23,904	32085	74.50%	7,968
Agosto	8,764	7,920	8,315	24,999	32085	77.91%	8,333
Septiembre	7,972	9,255	5,316	22,543	31050	72.60%	7,514
Octubre	8,937	9,694	8,457	27,088	32085	84.43%	9,029
Noviembre	9,467	9,706	9,814	28,987	31050	93.36%	9,662
Diciembre	9,879	9,786	8,903	28,568	32085	89.04%	9,523
<b>Total</b>	<b>107,472</b>	<b>109,272</b>	<b>108,714</b>	<b>325458</b>	<b>378120</b>	<b>86.07%</b>	<b>108,486</b>

**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el sistema estadístico MPP (medias de producción)**



**Figura 1: Porcentaje de ocupación promedio por meses 2015, 2016 y 2017**

**Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el sistema estadístico MPP (medias de producción)**

La Figura 1 (primera figura del Cap. II), demuestra claramente la estacionalidad marcada de la ocupación del hotel: de noviembre a mayo y de junio a octubre. De igual forma, a partir de

un análisis de los datos se puede ver que la ocupación media es de 86,07%, con una desviación estándar de un 16% aproximadamente en los meses de Junio a Octubre.

#### **2.4.2. Lead Time**

Un factor muy importante es el tiempo de la ejecución de las peticiones de grupo. Este factor forma parte de los aspectos que se evalúan comúnmente para realizar una segmentación de mercado eficiente y para determinar tendencias del mercado, junto con la longitud de la estancia, las cancelaciones, los *no-show* (el cliente no se presenta en el hotel el día pactado) y otros. Este indicador se calcula en días y es muy preciso para la asignación de capacidades (XOTELS, 2014).

El estudio realizado no contempla ningún análisis de este indicador porque en el hotel no contaban con estos datos desglosados por segmentos de mercado, por lo cual este trabajo solo se limitará a emitir criterios y sugerencias que van a contribuir a mejorar la gestión del mismo.

En este sentido es necesario que el *Revenue Manager* residente (una vez que se asigne esta responsabilidad como está recomendado en este trabajo) se encargue de segmentar el mercado atendiendo a este criterio, fundamentalmente para tener una estrategia de grupo consolidada y que se pueda dar un seguimiento más de cerca a este aspecto de extraordinaria importancia, porque un no seguimiento de este indicador puede crear vacíos de ocupación en determinadas fechas.

Una correcta observancia de este indicador permite además ajustar la política de cupos y de *release* (ver Anexo 1) del hotel, porque marca un patrón de reservas por cada uno de los segmentos de mercado. Igualmente permite controlar la venta de la última habitación y a qué segmentos dirigir estas ofertas de última hora. Generalmente este indicador genera más rentabilidad al corto plazo, porque se basa en el principio de vender siempre la última habitación al precio correcto, en el momento correcto y al cliente o segmento correcto.

#### **2.4.3. Precios medios por segmentos de mercado**

La variable precio expresa la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar un mercado por consumir un servicio o adquirir un bien. En el Anexo 2 se puede apreciar que, debido fundamentalmente al factor estacionario, los precios oscilan entre \$66.0 USD y \$106.9 USD.

Esta oscilación depende primeramente de la categoría de la habitación que se está ofreciendo, del segmento de mercado al que va dirigido y a la temporada turística en que se pretende disfrutar del viaje.

De acuerdo con la información ofrecida en el Anexo 3, el mercado más activo fue Alemania, sin embargo Canadá que es el segundo principal mercado tiene una tendencia a la disminución de estancias, con un precio promedio por habitación de \$70.54 CUC y \$72.60 CUC en los años 2016 y 2017 respectivamente (Ver anexo 2), experimentando un ligero crecimiento, aunque trayendo como consecuencia una marcada disminución de las habitaciones lo que se considera una debilidad marcada, teniendo en cuenta que es el 2do principal mercado del hotel con el 30% y 26% de las habitaciones totales ocupadas en 2016 y 2017.

#### **2.4.4. Patrones de demanda de habitaciones en función de la fecha**

Los patrones de demanda en el Hotel Meliá Las Antillas están determinados por los mismos períodos de estacionalidad que experimenta el país. Estos períodos están dados por un pico de alta turística que comienza en enero y termina a finales de abril o mayo en algunos casos. En los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre se experimenta un patrón de demanda totalmente distinto ya que estos meses son de baja cantidad de reservas siendo septiembre el mes que menos visitas experimenta.

La demanda de los servicios del hotel se vio ligeramente afectada en la etapa analizada (2016-2017) puesto que de un año a otro hubo un decrecimiento de un 0.21% en la ocupación de habitaciones marcado fundamentalmente por el decrecimiento del mercado canadiense.

#### **2.4.5. RevPAR**

Para el análisis de los ingresos por habitaciones disponibles en el hotel fue necesario contar con los datos del ADR (*Average Daily Rate*) o precio promedio por habitación real y con el porcentaje de ocupación. Los datos fueron calculados a partir de los informes de ingresos y ocupación del grupo hotelero Meliá Hotels International y están resumidos en la Tabla 4 (cuarta tabla del Cap. II)



**Tabla 4: Análisis del indicador RevPAR en los años 2016 y 2017**

MES/AÑO	2016	2017	2017 vs 2016	Promedio
Enero	145.47	157.30	11.83	151.38
Febrero	176.69	179.15	2.46	177.92
Marzo	163.71	174.84	11.13	169.27
Abril	122.16	136.19	14.03	129.17
Mayo	98.85	101.99	3.14	100.42
Junio	73.82	98.92	25.10	86.37
Julio	79.68	101.89	22.21	90.78
Agosto	90.60	99.73	9.14	95.17
Septiembre	95.00	57.16	-37.84	76.08
Octubre	95.25	85.40	-9.84	90.32
Noviembre	112.54	120.76	8.22	116.65
Diciembre	139.12	130.12	-9.00	134.62
Promedio	116.07	120.29		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el sistema estadístico MPP (medias de producción)

El análisis de este indicador da la medida de su crecimiento del año 2016 al 2017. Sin embargo, teniendo en cuenta el promedio del RevPAR de los meses, el crecimiento más discreto tuvo lugar en el mes de febrero y mes de mayo, considerando que son meses de alta ocupación para el hotel. De acuerdo con la información ofrecida por las autoridades durante la sesión de entrevista no estructurada, el RevPAR no tiene una tendencia lineal, fundamentalmente en los meses de alta por el efecto de la ocupación en dependencia de los mercados de último minuto, aspecto que se pueda aprovechar aún más con el objetivo de buscar una mayor linealidad e incrementar los ingresos turísticos en los meses anteriormente señalados. Las disminuciones del RevPAR de Septiembre a Diciembre tienen que ver directamente con el efecto negativo en las ventas que causó el Huracán Irma.

#### 2.4.6. Análisis de los cupos presupuestados y reales

En el análisis de los cupos presupuestados y reales fue necesario la utilización de los datos correspondientes a los cupos contratados en la temporada de invierno 2015/2016 y 2016/2017. Los datos se pueden visualizar en el Anexo 1.

El análisis se realizó en los dos principales mercados del hotel, Alemania y Canadá, que determinan aproximadamente el 65% de las estancias del hotel, y donde se puede apreciar

un incumplimiento de los cupos contratados en cada una de las temporadas de estudio.

En el 2do principal mercado, Canadá, como promedio se ocupan aproximadamente 90 habitaciones por días, habiendo sobrecontratado el hotel en ambas temporadas de estudio, lo que representa un cumplimiento cercano al 62.5% en la temporada 2015- 2016, agravándose la cifra a aproximadamente un 5% en la temporada de invierno 2016-2017.

Otros mercados tienen menos participación en la ocupación del hotel y no fueron considerados en el anexo 1.

Una conclusión a la que se puede arribar con este análisis es que la sobrecontratación que posee el hotel no ha ayudado a ocupar más las habitaciones disponibles del mismo, e igualmente que su 2do principal mercado, Canadá, solamente cumple sus cuotas de cupos en cerca de un 60%, lo que hace que existan muchas habitaciones que quedan en el plano de la no asignación y la duda por tratar de cumplir con la cuota asignada.

## **2.5. Paso 2: Entender las causas**

El objetivo de la utilización de la matriz DAFO en la etapa de análisis y diagnóstico consiste en concretar mediante esta técnica los puntos fuertes y débiles del proceso de gestión de las capacidades habitacionales disponibles del hotel, así como las amenazas y oportunidades que están en el entorno más inmediato y que se relacionan con los principales mercados y su comportamiento con respecto a la actividad de la gestión de ingresos en cuestión.

Esta técnica se elaboró a partir de los criterios de Oquel Llanes, especialista de *Revenue Management* y 3 Jefes de Contratación de mercados de la cadena Meliá Hotels International como parte de una entrevista no estructurada realizada en el mes de julio del 2017, seguido de una sesión de *brainstorming* o tormenta de ideas en la que se sumaron algunos especialistas de la Dirección Comercial de Meliá Cuba.

Con la coherente búsqueda de impactos entre cada una de variables que se especifican, se busca un marco estratégico de referencia para trazar acciones que permitan ajustar las capacidades internas y su posición competitiva externa.

Un primer aspecto consiste, por tanto, en desarrollar una matriz de 2X2 que recoja los aspectos que mejor impactan al interior de la organización en relación al proceso seleccionado y por otro lado aquellos aspectos que también se pueden encontrar en el entorno en relación con los mercados y que también impactan los procesos que se relacionan en esta

investigación.

Los especialistas entrevistados organizaron, de conjunto con su equipo de trabajo, aquellos aspectos que se encontraban comprendidos en las categorías de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para establecer los criterios para el desarrollo de la matriz.

**Debilidades:**

1. Falta de personal de reservas residente en el hotel.
2. No estabilidad en el aumento del RevPar.
3. Flexibilidad en la política de cupos y contratación.
4. Sobrecontratación de los cupos con las principales cuentas.
5. Discreto crecimiento de los ingresos por paquetes turísticos de un año a otro.
6. Concentración de las estancias en dos mercados.

**Fortalezas:**

1. Habitaciones con altos estándares.
2. Altos estándares de servicio.

**Oportunidades:**

1. Crecimiento de mercados emergentes para el hotel en temporada baja fundamentalmente.
2. Diversificación de los segmentos de mercados.
3. Diversificación de mercados

**Amenazas:**

1. Disminución de la ocupación por habitaciones del 2do principal mercado: Canadá.
2. Aumento de los precios en CAD para el mercado canadiense.
3. Marcada estacionalidad del mercado canadiense con tendencia a la baja.
4. Incumplimiento de los cupos contratados por parte de las principales cuentas.

Con el enunciado de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades relacionadas fundamentalmente con el área de recepción y de ventas se procedió a desarrollar una matriz DAFO para determinar la solución estratégica más acertada como se puede observar en la Figura 2 (Segunda figura del Cap. II).

La matriz DAFO se realizó bajo el método de los impactos cruzados, con el fin de conocer

cómo se relacionaban los aspectos del entorno (oportunidades y amenazas) con los aspectos internos del hotel (debilidades y fortalezas), todo lo anterior enfocado al área de recepción fundamentalmente que es la que se encarga de los procesos de reservas, recepción, asignación de habitaciones y apoyada en los datos del departamento comercial del hotel que se encarga de los informes estadísticos de ocupación, precio medio y el cumplimiento de la contratación vigente con las principales cuentas.

		OPORTUNIDAD			AMENAZAS			
FORTALEZAS		1	2	3	1	2	3	4
	1	X	X	X				X
	2	X	X	X Total (6)				X 8Total 2)
DEBILIDADES	1				X	X		X
	2		X	X	X	X	X	X
	3						X	X
	4		X	X	X	X	X	X
	5		X	X	X	X	X	
	6			Total (6)	X	X	X	Total (19)

**Figura 2: Matriz DAFO de impactos cruzados**

**Fuente: Elaboración propia**

La matriz DAFO determinó que el cuadrante que mayor impacto recibía era el de amenazas y debilidades, de ahí que la estrategia a seguir se debe basar en reducir las debilidades al mínimo para neutralizar las amenazas del entorno, que provienen fundamentalmente del 2do principal mercado, Canadá, y que están impactando negativamente en los resultados del hotel.

Con los resultados de esta técnica, sobre todo con la declaración de las fortalezas y debilidades en la gestión de ingresos por paquetes turísticos y la gestión de las capacidades del hotel, existen mejores condiciones para establecer estrategias sobre aquellas variables que más impactan en la obtención e ingresos por paquetes turísticos en la entidad y que están muy ligadas al mercado canadiense.

Resumiendo, las dos primeras etapas del procedimiento seleccionado que corresponden a la realización de un diagnóstico de la situación actual de la gestión de los ingresos en el hotel objeto de estudio, se puede concluir que:

1. La temporada de alta turística del hotel comienza en noviembre y concluye en mayo, período en el cual se está observando una tendencia muy conservadora del 2do principal mercado, lo que hace que se afecten los indicadores hoteleros fundamentales: ocupación, RevPAR, precio medio.
2. La matriz DAFO realizada a los procesos relacionados con los principales indicadores de gestión de ingresos por paquetes turísticos en el hotel sugieren que en el hotel se debe desarrollar una estrategia que reduzca al mínimo las debilidades planteadas para neutralizar las amenazas del entorno.
3. Las deficiencias detectadas en el diagnóstico sugieren la necesidad de aplicar estrategias de optimización de las capacidades habitacionales disponibles en temporada alta, teniendo en cuenta que los principales indicadores hoteleros se han visto afectados por las cifras del mercado canadiense, lo que hace que sea necesario aplicar técnicas de *Revenue Management* en el hotel, a su vez aceptando la hipótesis planteada.

## **2.6. Paso 3: Desarrollar una estrategia**

La cadena hotelera Meliá Hotels International cuenta con una amplia estrategia de optimización de ingresos llegando a alcanzar el 60% de sus ventas por sus propios canales en apenas 3 años, lo que evidencia la importancia que le atribuye Meliá a la venta por canales directos para ingresar más efectivo en menor tiempo y aprovechar más sus capacidades habitacionales disponibles.

Entre las acciones trazadas a nivel corporativo en esta estrategia se encuentran:

- ✓ Dar seguimiento a las ventas B2C (*Business to Consumer* o directas del negocio al

cliente) y B2B (*Business to Business* o de negocio a negocio). Estas acciones se llevan a cabo de manera mensual.

- ✓ Establecer un plan de utilidades de 31 millones de CUC en 2016, 46 millones de CUC en 2017 y 55 millones de CUC en 2018.
- ✓ Avanzar hacia un *Revenue Management* más digitalizado y adaptado a las nuevas tendencias y necesidades del sector.
- ✓ Potenciar la función del *Revenue Management* a través de la articulación de una gestión global de la estrategia bajo el nombre de *Global Revenue Strategy* para impulsar nuevos proyectos e iniciativas asociadas directamente al plan estratégico tales como la estrategia global de *pricing* (gestión de precios) en todos los segmentos, las integraciones o la digitalización de los sistemas de *Revenue Management*, entre otros.

Igualmente, las normas internas de comercialización de la cadena Meliá Hotels International recogen las leyes y reglamentos de la cadena hotelera referentes a precios, promociones, descuentos y contrataciones y expresa las decisiones unilaterales de Meliá Hotels International en cuanto a la comercialización de sus servicios de alojamiento. Estas normas internas no están diseñadas para regular de forma directa o indirecta el comportamiento o las políticas comerciales de terceros, incluyendo distribuidores, agencias de viaje online o cualquier otro operador de la industria.

Las estrategias que se desarrollan a continuación representan la aplicación práctica de las estrategias que concibe la cadena hotelera Meliá Hotels International en el Hotel Meliá Las Antillas.

Para desarrollar una estrategia es necesario establecer aquellas metas u objetivos a largo plazo (RM estratégico) y aquellas estrategias a corto plazo o centradas en las operaciones. A los efectos de esta investigación, serán usadas técnicas de RM táctico o estrategias con un horizonte temporal de 1 año.

A partir de los resultados de la Matriz DAFO este paso se encamina a dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo suplir la falta de personal de reservas en el hotel?, ¿Cómo aumentar el RevPAR en temporada alta 2018-2019?,

¿Cómo establecer una adecuada política de cupos por segmentos y cuentas?,

¿Cómo mantener o aumentar el precio medio anual por habitaciones manteniendo la ocupación constante? y ¿Cómo incrementar la participación de otros mercados para evitar la

concentración de estancias?

Con el análisis de las variables que más influencia ejercen en la gestión de los ingresos del Hotel Meliá Las Antillas desarrollado en los pasos anteriores se propone desarrollar dos estrategias al corto plazo y una serie de acciones por cada una de las estrategias para encaminar los esfuerzos del hotel hacia la optimización de los ingresos por concepto de ventas por paquetes turísticos, considerando que los costos marginales de vender una habitación más se mantienen en los mismos niveles o disminuyen.

**Estrategias que se proponen para la optimización de los ingresos por la venta de paquetes turísticos:**

1. Estrategia de optimización de precios o tarifas.
2. Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles.

**Estrategia de optimización de precios o tarifas:**

Esta estrategia busca establecer el precio ideal por segmentos de mercado por temporada turística para lograr un mayor ingreso por habitaciones disponibles. Actualmente la fijación de precios es un asunto que se maneja a nivel corporativo en la figura del *Revenue Manager* residente en Cuba y su equipo de trabajo.

**Objetivo de la estrategia: Aumentar los ingresos por paquetes turísticos al corto plazo.**

Para darle cumplimiento a esta estrategia se propone gestionar las tarifas atendiendo al precio táctico indicado por segmentos de mercado (*Tactical Rate Management*) teniendo en cuenta los datos históricos, el poder de compra y las peculiaridades de cada uno de los segmentos de mercado que arriban al hotel.

En este sentido, se propusieron un conjunto de acciones específicas que contribuyen a optimizar los precios o tarifas por segmentos de mercado como se observa en la siguiente tabla (Tabla 5 del Cap. II)

**Tabla 5: Acciones de la estrategia de gestión de las tarifas**

Acciones específicas	Responsable	Plazo de cumplimiento
Ajustar los precios de acuerdo con la política de precios de Cubanacan y la política de tarifas del grupo Meliá Hotels International Cuba para mejorar los beneficios del producto, proteger la marca y el posicionamiento del hotel.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018-2019
No se ofrecerán tarifas estáticas a agencias dinámicas.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018- 2019
Tarifa Rack: mantener la tarifa rack e incrementarla para futuras temporadas.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018-2019
Ajustar el precio con una curva de demanda creciente (de menor a mayor precio según se acerca la fecha de entrada) comenzando tres meses antes de la fecha de entrada para promover la venta anticipada y minimizar el riesgo de cancelaciones de tarifas que ocasionan la existencia de menores tarifas en fechas próximas a la llegada.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018- 2019



Tarifas negociadas: Establecer una política de precios especial para el mercado canadiense en CAD o dólares canadienses para evitar la percepción de que el producto es caro.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018-2019
Tarifa de grupos: Establecer una política de precios para grupos que siempre comprenda un precio superior al precio medio general presupuestado.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018- 2019
Tarifas promocionales: no ofrecer tarifas promocionales a menos que se trate de clientes muy importantes para el hotel.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018- 2019
Tarifas complimentary: no ofrecer habitaciones complimentary a menos que se trate de clientes muy importantes para el hotel.	<i>Revenue Manager</i> del hotel o en su lugar el director residente.	Temporada alta 2018-2019

**Fuente: Elaboración propia**

### **Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles**

Esta estrategia busca establecer el nivel óptimo de ocupación hotelera por mercados y por temporadas turísticas para lograr un mayor nivel de ingresos por ocupación de habitaciones, siempre teniendo en cuenta que el producto hotelero es perecedero y que “la habitación más cara del hotel es la habitación que no se vende”.

Para darle cumplimiento a esta estrategia se proponen las siguientes acciones:

- ✓ Gestionar la ocupación hotelera
- ✓ Controlar las estancias de los clientes y la duración de las mismas
- ✓ Controlar los plazos de *release* y su cumplimiento
- ✓ Controlar los cupos contratados y su cumplimiento
- ✓ Gestionar los cierres de venta

- ✓ Proyectar los desplazamientos de los clientes

**Objetivo de la estrategia:** optimizar la venta de las capacidades habitacionales disponibles en el hotel para contribuir al aumento de los ingresos por concepto de paquetes turísticos.

**Acción 1: Gestionar las capacidades y la ocupación hotelera**

Con esta acción se persigue anticipar la demanda de habitaciones por mercados atendiendo a determinadas variables. Esta acción involucra el concurso de toda la organización y a su vez permite tener una visión más proactiva en caso de demanda estática (temporada alta).

En este sentido, se propusieron una serie de acciones específicas encaminadas a gestionar las capacidades y la ocupación hotelera como se observa en la siguiente tabla (Tabla 6 del Cap. II).

**Tabla 6: Acciones de gestión de capacidades y ocupación hotelera para incrementar los ingresos por paquetes turísticos**

Acciones específicas	Responsable	Plazo de cumplimiento
Reducir el número de acciones de promoción que incluyan estancias (visitas de prospección, grupos fam o grupos de familiarización)	<i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente	Temporada alta 2018- 2019
Priorizar los clientes organizados y que se rigen por patrones de vuelo regulares, garantizando el reemplazo oportuno de las habitaciones o <i>turnover</i> .	<i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente	Temporada alta 2018-2019
Establecer la programación de mantenimiento preventivo en temporada baja	Director residente	Temporada alta 2018-2019

<p>Estudiar las probabilidades de ocurrencia de <i>no show</i> (no presentación del cliente en recepción el día de su entrada al hotel), <i>early departures</i> (el cliente sale del hotel antes del plazo previsto) y <i>overstays</i> (alargamiento de la estancia por decisión del cliente) por mercados para establecer patrones perceptibles. Se recomienda utilizar el cálculo de <i>overbooking</i> (venta por encima de las habitaciones disponibles en un período determinado) a través del método de proporción.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente</p>	<p>Temporada alta 2018- 2019</p>
<p>Establecer regularmente factores de limpieza o <i>wash factor</i>. De esta forma se limpian los datos engañosos en el sistema que puedan entorpecer la toma de decisiones tácticas.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente. Incluye el concurso de toda la organización.</p>	<p>Temporada alta 2018- 2019</p>
<p>Establecer una política de <i>late check out</i> (cierre de la factura del cliente después de la hora establecida), priorizando los clientes más fidelizados y garantizando el reemplazo o <i>turnover</i> sin contratiempos.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente.</p>	<p>Temporada alta 2018- 2019</p>
<p>Realizar permanentemente el “parte de discrepancias” entre la recepción y la regiduría de pisos de manera supervisada por la dirección.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente.</p>	<p>Temporada alta 2018- 2019</p>

Evitar la sobrecontratación indebida u <i>overcontrating</i> . Este aspecto será abordado más detalladamente en las acciones relacionadas con los cupos.	<i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente.	Temporada alta 2018- 2019
Evitar la venta especulativa de habitaciones u <i>overselling</i> como práctica muy común en la hotelería.	<i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente.	Temporada alta 2018-2019
Evitar los desvíos de clientes a causa de la sobreocupación del hotel u <i>overbooking</i> . Esto puede generar que el hotel incurra en costos de no calidad no programados.	<i>Revenue Manager</i> y en su efecto el director residente.	Temporada alta 2018- 2019

**Fuente: Elaboración propia**

## **Acción 2: Controlar las estancias de los clientes y la duración de las mismas**

Con esta acción se persigue filtrar el mercado de manera que se acepten mayormente las reservas que van a permanecer en el hotel una mayor cantidad de días. De manera general, esto genera una mayor ocupación por habitaciones, una reducción de los costos y un mayor conocimiento del mercado.

Estas acciones son aplicadas por lo general en temporada alta turística debido a que es un período susceptible de ser gestionado bajo condiciones de demanda constreñida, por tanto, el control de las estancias y la duración de las mismas la propician de manera premeditada las propias autoridades del hotel. Las acciones propuestas se pueden visualizar en la Tabla 7 (tabla siete del Cap. II).

### **Tabla 7: Acciones para controlar las estancias de los clientes y la duración de las mismas**

<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
<p>Crear ofertas de paquetes turísticos con valores añadidos para el mercado canadiense donde la estancia mínima sea mayor de 7 días.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> del hotel, el jefe de ventas o en su lugar el director residente, siempre contando con la opinión del jefe de Relaciones Públicas del hotel por el tema de la prioridad a los clientes fidelizados.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>
<p>Incentivar la ocupación doble por habitación sobre la ocupación sencilla (parejas, lunas de miel, renovación de votos).</p>	<p><i>Revenue Manager</i> del hotel, el jefe de ventas o en su lugar el director residente, siempre contando con la opinión del jefe de Relaciones Públicas del hotel por el tema de la prioridad a los clientes fidelizados.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>
<p>Establecer una estancia mínima general de 3 días para todos los mercados excepto Canadá.</p>	<p><i>Revenue Management</i> o en su lugar el Director residente.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>
<p>Establecer una estancia mínima de 5 días para el mercado canadiense.</p>	<p><i>Revenue Management</i> o en su lugar el Director residente.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>

<p>Crear nuevas ofertas de bodas y lunas de miel porque las estancias de estos clientes generalmente son extensas y atraen una gran cantidad de habitaciones para asistir al evento.</p>	<p><i>Revenue Manager</i> del hotel, el jefe de ventas o en su lugar el director residente, siempre contando con la opinión del jefe de Relaciones Públicas del hotel por el tema de la prioridad a los clientes fidelizados.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>
<p>Crear facilidades para la creación de eventos de pequeño formato con alojamiento en el hotel, porque este segmento tiene una estancia promedio de 5 días, paga más que el segmento vacacional por la misma habitación y genera visitas futuras por otros motivos.</p>	<p><i>Revenue Management</i>, jefe de ventas y el Director residente.</p>	<p>Temporada alta 2018-2019.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

La aplicación de estas técnicas contribuye a fijar igualmente una política de cupos y *release* coherente con las condiciones reales del hotel, de manera que una vez establecida la política, toda reserva será aceptada siempre que cumpla con los requerimientos establecidos, y se denegará en caso contrario, aunque existan habitaciones disponibles, lo que permite ajustar la oferta y la demanda y asignar habitaciones de acuerdo con un único criterio.

### **Controlar los plazos de *release* y su cumplimiento**

Con esta acción se persigue darle seguimiento con tiempo de anticipación a las reservas programadas, grupos, eventos y clientes aislados y además favorecer la venta de último minuto mediante los canales directos.

El control de los tiempos de *release* permitirá contar con una información más precisa de las cancelaciones para evitar los *no show* por agencias a tiempo, tener un fondo de tiempo suficiente para reasignar las capacidades disponibles mediante otros canales de distribución a otros mercados con precios diferentes, así como disponer de criterios de decisión fiables

para establecer las pautas de las futuras contrataciones. Las principales acciones específicas que se pueden tomar en este aspecto se encuentran resumidas en la siguiente tabla (Tabla 8 del Cap. II)

**Tabla 8: Acciones para controlar el período de *release***

<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
Establecer 14 días de <i>release</i> para todos los mercados.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Darle seguimiento a grupos y eventos para contribuir al factor de limpieza o <i>wash factor</i> del sistema de gestión hotelera.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Establecer 5 días de <i>release</i> para el canal directo con el objetivo de favorecer la venta <i>last minute</i> (de último minuto).	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Denegar la venta de tarifas con descuentos una vez finalizado el período de <i>release</i> de cualquier tarifa de venta anticipada para promover la venta anticipada y minimizar el riesgo de cancelaciones	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019

**Fuente: Elaboración propia**

### **Controlar los cupos contratados y su cumplimiento**

Con esta acción se persigue comparar los cupos presupuestados con el cumplimiento real de los cupos atendiendo a los diferentes mercados (se toma como base la media del cumplimiento real de cada turoperador).

Estas acciones contribuyen a eliminar los problemas de sobrecontratación a la que está expuesta el hotel Las principales acciones específicas que se pueden tomar en este aspecto

se encuentran resumidas en la Tabla 9 (Tabla 9 del Cap. II).

**Tabla 9: Acciones para controlar los cupos contratados y su cumplimiento**

<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
Asignar cupos solamente a las categorías de habitaciones más bajas y numerosas (junior suites).	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Establecer <i>on request</i> (bajo petición) a las otras categorías de habitaciones que poseen menor cantidad de capacidades.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Establecer el régimen <i>on request</i> a algunos mercados que han mantenido ratios desfavorables de ocupación por habitaciones.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Ajustar los cupos contratados con mercados que han mantenido una tasa alta de estabilidad.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Establecer un stock de 10 habitaciones en cupos para las nuevas contrataciones que se establezcan, sujetas a cambios en dependencia del mercado en cuestión.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019

**Fuente: Elaboración propia**

### **Gestionar los cierres de venta**

Esta acción permite prever la sobreventa de las capacidades habitaciones instaladas en un período determinado. Estas acciones son aplicables a los turoperadores por determinados mercados en caso de que el *booking* (reservas) tienda a excederse del inventario real de habitaciones disponibles de hotel. Igualmente los cierres de venta o *stop*



*selling* (paros de venta) permiten evitar desvíos innecesarios y el molesto *overbooking* (sobrereservas) que contribuyen a incrementar los costos de operaciones y el esfuerzo del personal del departamento de Relaciones Públicas. Las principales acciones específicas que se pueden tomar en este aspecto se encuentran resumidas en la Tabla 10 (Tabla 10 del Cap. II).

**Tabla 10: Acciones para gestionar los cierres de venta**

<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
Montar las reservas pendientes en el sistema de gestión hotelera Zumpms en el mismo momento en que se reciben (estrategias de cero correos).	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Exigir a las agencias que en caso de <i>Stop Selling</i> o paro de ventas deben reportar las reservas pendientes en un plazo no mayor de 24 horas.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Crear un único formato o planilla para emitir a los turoperadores en casos de paros de venta.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Crear mecanismos que contribuyan a optimizar el flujo de información entre las agencias y el hotel para contar siempre con información actualizada en el sistema del hotel.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Controlar estrictamente los cupos por día por agencias de viaje de forma que se puedan conocer las agencias más cumplidoras y se pueda reasignar capacidades a otras agencias que lo soliciten.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019

**Fuente: Elaboración propia**

## Proyectar los desplazamientos de los clientes

El objetivo de esta acción es tener criterios generales para escoger a unos clientes o agencias por encima de otras para ocupar las habitaciones del hotel. Este remplazo de un cliente por otro se conoce como desplazamiento o *displacement* y es un factor clave para la toma de decisiones acerca de qué clientes o segmentos priorizar y cuáles no. Las principales acciones específicas que se pueden tomar en este aspecto se encuentran resumidas en la Tabla 11 (Tabla 11 del Cap. II).

**Tabla 11: Acciones para proyectar los desplazamientos de los clientes**

<b>Acciones específicas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazos de cumplimiento</b>
Estudiar los históricos de desplazamiento para conocer las causas fundamentales que han contribuido a este efecto y tomar las medidas preventivas pertinentes.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Estudiar el costo-beneficio de aceptar grupos en temporada alta rechazando clientes individuales, siempre considerando los clientes repitentes. Se recomienda aplicar la fórmula del valor total de un cliente propuesta en el Manual de Formación de <i>Revenue Management</i> de la cadena Meliá Hotels International.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas	Temporada alta 2018 2019
Evitar al máximo desplazar clientes.	<i>Revenue Manager</i> y jefe de ventas. Contar con el concurso de todos los departamentos del hotel, sobre todo de los supervisores.	Temporada alta 2018 2019

**Fuente: Elaboración propia**

## 2.7. Paso4: Implementar los cambios.

La etapa de implementación de las estrategias descritas representa un paso importante para ejecutar los cambios con la participación de toda la organización. En esta etapa es importante manejar el término *Total Revenue Management*, el cual consiste en el aprovechamiento de las potencialidades que ofrece el *Revenue Management* y la aplicación de este como una filosofía de gestión enfocada a todas las fuentes de ingresos, donde tienen que estar involucrados los Recursos Humanos (RRHH) del hotel, así como los clientes, creando una cultura de *Revenue Management* en el hotel.

Para la creación y aplicación de las medidas que se propusieron anteriormente para el Hotel Meliá Las Antillas se deben considerar las siguientes fases para la aplicación según CHÁVEZ, M. E. Y RUIZ, A., 2005 citado en DIAZ, A, BETANCOURT M. E. Y MOLINET, T (2013):

FASE1: EL hotel utilizará la filosofía de RM, con el objetivo de maximizar los ingresos frente a la ocupación del hotel, a través de técnicas de recopilación de información muy rudimentarias, combinada con la experiencia del personal encargado de esta tarea.

FASE2: Se crea el puesto de *Revenue Manager* y se establecen las técnicas necesarias para la recopilación de información y toma de decisiones (por ejemplo, a través de Excel) y se formalizan reuniones semanales entre el *Revenue Manager* y los distintos departamentos del hotel para analizar el avance de la ocupación y el precio medio.

FASE3: Se implementa el software de *Revenue Management* que solventa los problemas de recopilación de información e informatiza el proceso de toma de decisiones. En este caso Meliá Hotels International dispone de dos sistemas propios, tanto de informes analíticos de gestión, totalmente personalizables según las necesidades de cada usuario, como también cálculos de *forecasts* para el hotel y fecha.

En el caso concreto de la fase 3, según el Manual de Formación de RM (2014) existen dos tipos básicos de sistemas automáticos de RM: sistemas de recomendaciones y sistemas de decisión. Los primeros son capaces de monitorizar, pronosticar y hacer recomendaciones para soluciones óptimas de RM con la participación de *Revenue Manager* y de algún analista para introducir datos, analizar las salidas de sistema e implementar las decisiones tomadas.

Los sistemas de decisión van un paso más allá, porque además de las funciones de monitorear y pronosticar, los sistemas de decisión llegan a soluciones que consideran óptimas y las ponen en juego fijando las tarifas adecuadas y controles de disponibilidad

necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Meliá Hotels International dispone de dos sistemas propios automatizados: Revolution e IBR. Revolution se alimenta automáticamente de los datos cargados en los PMS de cada hotel (en el caso del hotel el Zun pms), siempre que estos PMS estén homologados y permite filtrar y desglosar la información según los atributos más relevantes: Reserva, Hotel, Tiempo y Cliente. Igualmente permite acceder a informes específicos por segmentos de mercado y a informes de *Booking Pace*, *Pick ups*, curvas de tendencia, entre otros.

El sistema IBR (*Integrated Business Review*) se alimenta de los *inputs* semanales del *Revenue Manager*. Los datos de las reservas reales que un hotel tiene registrado por clientes para un período concreto necesarios se actualizarán manualmente en el IBR o pueden ser importados desde Revolution.

De acuerdo con las etapas planteadas, el hotel se encuentra actualmente en la fase 1 de la implementación porque aún no cuenta con un *Revenue Manager* que se encargue de los procesos que guardan relación con la gestión de ingresos por paquetes turísticos.

A partir de este análisis, se propone en el caso específico del hotel para llevar a cabo la etapa de implementación, culminar el proceso en la fase 2, teniendo en cuenta que la tercera fase requiere de alta especialización y sistemas automatizados que actualmente no existen como práctica habitual en Cuba para el análisis y el forecast.

## **2.8. Paso5: Monitorizar los resultados.**

Este paso representa la contraparte de la planificación o estrategias propuestas anteriormente para detectar desviaciones y determinar si realmente lo planificado funciona correctamente, y en caso contrario, cuáles podrían ser las principales desviaciones para corregirlas.

En esencia, se trata de crear un sistema de información que permita evaluar la planificación realizada de manera holística, por ello la importancia de contar con un personal que se encargue de dar seguimiento a las estrategias propuestas y que pueda detectar a tiempo si son viables para el caso específico de la instalación.

En el Anexo 4 se resumen los aspectos más relevantes que se pudieran presentar durante la aplicación de las estrategias descrita anteriormente y cuáles podrían ser las posibles soluciones o paliativos para corregirlas en caso necesario.

Hasta este paso, se han estado analizando un conjunto de elementos o datos organizados

que cubren una necesidad de información y que contribuyen a la toma de decisiones, de ahí que la práctica en sí de las técnicas de RM se pueden considerar como verdaderos sistemas de información que ofrecen la posibilidad de conocer la realidad de un sistema a partir del diagnóstico y proponer acciones viables para solucionar las desviaciones detectadas.

Con el desarrollo de las tres últimas etapas del procedimiento de los cinco pasos del *Revenue Management* se puede concluir como sigue:

1. Las estrategias planteadas dentro del campo del *Revenue Management* táctico van a contribuir a departamentalizar las funciones del *Revenue Management*, dándole más control a las autoridades del hotel sobre las habitaciones disponibles con que cuentan, a la vez que aportando un conjunto de elementos que permiten a la alta dirección tomar decisiones acertadas relacionadas con la gestión de ingresos por paquetes turísticos. La Dirección del Hotel Meliá Las Antillas confirma esta afirmación y la necesidad de la aplicación de técnicas de optimización de ingresos y capacidades habitacionales fundamentalmente en temporada alta (Ver Anexo 6).
2. La implementación de las estrategias deberán ser competencia del *Revenue Manager* del hotel, quien incipientemente integrará toda la información necesaria para la toma de decisiones en este campo basadas en modelos rudimentarios en hojas de cálculo, hasta tanto la cadena hotelera Meliá Hotels International no ponga a disposición del hotel los software corporativos para la gestión de *Revenue Management* que mejoran el trabajo del RM, monitorizando, forcasteando o pronosticando y recomendando las soluciones más óptimas dada una determinada situación que se presente.
3. La etapa de control de la planificación de estrategias de *Revenue Management* se enfoca en las desviaciones que pudieran producirse como consecuencia de los controles manuales de los datos introducidos al sistema de cómputo, así como de la retroalimentación de las estrategias propuestas de cara a la satisfacción del cliente final, permitiendo un marco de control necesario para reducir al máximo cualquier inconveniente o incongruencia con respecto a la puesta en marcha de las estrategias propuestas.

## Conclusiones

1. La optimización de los ingresos en el sector hotelero es una cuestión estratégica basada en dos criterios tácticos: la gestión de las capacidades habitacionales disponibles y las tarifas por habitaciones, siempre atendiendo a un segmento de mercado específico.
2. El *Revenue Management* es un área estratégica para los hoteles que se enfoca en la maximización de los beneficios del negocio hotelero aportando un conjunto de indicadores y estrategias que permiten evaluar el estado actual de la gestión de ingresos por paquetes turísticos de manera holística y a partir de ahí predecir el comportamiento de la demanda, los ingresos, los precios o tarifas y la ocupación de manera dinámica, al corto y largo plazo.
3. El Hotel Meliá Las Antillas posee una gestión de ingresos muy fraccionada, lo que ha provocado tendencias no deseadas en los indicadores del *Revenue Management* táctico fundamentalmente en el mercado canadiense en la temporada alta, de ahí que sea necesario proponer estrategias durante la temporada de invierno 2018-2019 para optimizar las capacidades habitacionales existentes y optimizar a su vez las tarifas por habitaciones atendiendo a los segmentos de mercados que visitan el hotel.
4. Con la aplicación de las estrategias propuestas de *Revenue Management* táctico, el hotel eliminará la tendencia desfavorable en algunos meses del año de la optimización de ingresos apoyada por una fase de implementación y control, optimizando las habitaciones disponibles en el hotel y las tarifas por habitaciones, de manera que se alcancen mayores resultados.

## Recomendaciones

1. Crear las competencias y el perfil de cargo del Revenue Manager y convocar a un proceso de reclutamiento y selección del personal en el Hotel Meliá Las Antillas, de forma que se establezca esta área de soporte al negocio hotelero en esta entidad que cumple con los requerimientos básicos para la existencia de este puesto de trabajo.
2. Aplicar las estrategias descritas en el Capítulo 2 de manera que se compruebe prácticamente los supuestos teóricos que han conducido la investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ARANDA, R. R., FIDDAMAN, T. & OLIVA, R. 1993. Quality Microworlds: modeling the impact of quality initiatives over the software product life cycle. *American Programmer*, 6, 52-61.
2. ARAUJO MARÍA, G. R. 2014. Revenue Management en la Industria de la Hospitalidad. Hospitalidad ESDAI.
3. ARENOE, B., VAN DER REST, J.-P. I. & KATTUMAN, P. 2015. Game theoretic pricing models in hotel revenue management: An equilibrium choice-based conjoint analysis approach. *Tourism Management*, 51, 96-102.
4. BALLESTERO, P. T., DOMECCQ, C. F. & GUERRERO, C. V. Estrategias de implantación del Yield Management: el caso de la hotelería madrileña. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2008. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, 22.
5. BUENAVISTA, M. 2015. Fuentes.
6. BUSQUETS, J. 2015. Problemas globales que la hotelería afrontará en 2016. *Hosteltur*.
7. CASTILLO DOMENECH, C. C. 2014. Modelamiento estadístico y programación de un concepto de negocio dentro de la industria de la hospitalidad orientado en la bolsa de valores.
8. CASTILLO, G. G. & QUINTERO, J. A. J. 2014. Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, 9, 13-20.
9. CHÁVEZ MIRANDA, M. E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. 2005. Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios.
10. CHÁVEZ MIRANDA, M. E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. 2005. Yield Management en Hotelería. Estudio de su aplicación en Sevilla, Ayuntamiento de Sevilla.
11. CHAVIANO, E. L. M. & ARO, Y. H. 2010. Cambios en la demanda turística provocan nuevos retos para los operadores del viaje.
12. CHOUPINHA, R., CORREIA, M. B., RAMOS, C., MARTINS, D. & SERRA, F. 2015. Guest reputation indexes to analyze hotel's online reputation using data extracted from OTAs. *Recent Researches in Applied Informatics*, 50-59.



13. CHRIS KIMES, A., XIE, XIAOQING 2010. Improving hospitality industry sales twenty-five years of revenue management. Cornell Hospitality Quarterly, 51, 53-67.
14. CONDE, E.M. Y PÉREZ, A. G. 2011. Procedimiento Para Medir La Demanda Turística En Un Destino. Turismo y Desarrollo Local, 11.
15. CUBA, P. C. D. 2011. Lineamientos de la política económica y social de Cuba. La Habana: Política.
16. CUBANAS, N. 2001. NC 127: 2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Oficina Nacional de Normalización, Industria Turística.
17. DIAZ, A, BETANCOURT M. E. Y MOLINET, T, 2013. El Sistema De Revenue Management Como Técnica De Gestión De Las Capacidades Hoteleras. Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº7 (2013) pp. 23-38 ISSN: 2172-8690.
18. GONZÁLEZ, L., BALLESTERO, P. T. & DOMECCQ, C. F. S. 2004. La Optimización de la Gestión en los Servicios Turísticos a Través del Yield Management.
19. GONZÁLEZ, L. & TALÓN, P. 2002. Dirección hotelera: operaciones y procesos, Síntesis.
20. GONZÁLEZ, TALÓN Y FIGUEROA, 2004. La optimización de la gestión en los servicios turísticos a través del Yield Management. V Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las comunicaciones". TuriTec, 2004. Universidad Europea de Madrid.
21. INTERNACIONAL, M. H. 2014. Contenido del Revenue Management PMI2.
22. INTERNACIONAL, M. H. 2014. Manual de Revenue Management.
23. INTERNACIONAL, M. H. 2015. Benchmarking COMPSET.
24. INTERNACIONAL, M. H. 2015. Maestro de Habitaciones MBV.
25. INTERNACIONAL, M. H. 2015. MBV Reales Cierre.
26. INTERNACIONAL, M. H. 2015. MBV Booking por Emisores
27. INTERNACIONAL, M. H. 2016. Benchmarking COMPSET.
28. INTERNACIONAL, M. H. 2016. BK-5986.
29. INTERNACIONAL, M. H. 2016. Cuba Mensual Informe Resumen Ejecutivo enero 2016.
30. INTERNACIONAL, M. H. 2016. Pricing Guideline.

31. KIMES 2006. State of California v. Santé Kimes.
32. KIMES CHRIS, A., SHERRI & CARROLL, B. 2009. Teaching Revenue Management at the Cornell University School of Hotel Administration. INFORMS Transactions on Education, 9, 109-116.
33. KIMES, S. & ANDERSON, C. K. 2011. Hotel revenue management in an economic downturn.
34. KIMES, S. & ANDERSON, C. K. 2011. Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers.
35. KIMES, S. E. 2011. The future of hotel revenue management. Journal of Revenue & Pricing Management, 10, 62-72.
36. KIMES, S. E. & MCGUIRE, K. A. 2001. Function-space revenue management: A case study from Singapore. Cornell Hospitality Quarterly, 42, 33.
37. LLANES, O. 2016. Conferencia Revenue Management. Smart Revenue. Facultad de Ciencias Económicas.
38. LLANES, O. 2016. Smart Revenue. Facultad de Ciencias Económicas.
39. LLANES, O. 2016. Ventas Inteligentes.
40. MACAYA, Y. A. 2016. PD-MBV-5-A.
41. MACAYA, Y. A. 2016. PD-MBV-5-B.
42. MARTINS, D., LAM, R., RODRIGUES, J. M., CARDOSO, P. J. & SERRA, F., 2015. A Web Crawler Framework for Revenue Management. 14th International Conference on Artificial Intelligence, Knowledge Engineering and Data Bases, 2015. 88-97.
43. MCGUIRE, K. & PINCHUK, S. The future of revenue management. Proceedings of SAS Global Forum, 2009. Citeseer.
44. NAVIS 2016. Cinco tendencias que cambian las reglas del juego del sector hotelero en 2016. HOSTELTUR.
45. OMT 2014. Panorama OMT del turismo internacional.
46. ONEI, V. C. 2014. Indicadores del Turismo Internacional.
47. PÉREZ, B. E., GALLARDO, A. L. Y TERRÓN, J. I. O. 2010. Análisis comparado de los ratios en las versiones novena y décima del USALI. Nuevas perspectivas del turismo para la próxima década: III Jornadas de Investigación en Turismo, 2010. 7-21.

48. PLANAS, F. C. Y REBULL, M. V. S. 2007. Un Análisis de las Prácticas en Contabilidad de Gestión dentro del Sector Hotelero: Diferencias entre el Segmento Vacacional y el de Ciudad, Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
49. RIVAS, I. 2009. Narración, conocimiento y realidad. Un cambio de argumento en la investigación educativa. I. Rivas Flores & D. Herrera Pastor. Voz y educación. La narrativa como enfoque de interpretación de la realidad, 17-36.
50. ROJAS, J. M. Y SAMPER, R. M. 2012. La información contable para la gestión en la empresa hotelera [el Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI), Universidad de Málaga, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.
51. SERRA, A. 2003. Marketing turístico. Edición Pirámide.
52. SERRA, A. 2003. Marketing turístico avanzado. Ed. UIB. Palma.
53. SIMÓN, R. S., SILVA, C. C., DE MONTERREY, E. S. & DE MÉXICO, C. E. 2000. Sistemas de información: Una metodología para su estructuración.
54. TALÓN, FIGUEROA Y VACAS, 2008. Estrategias de implementación de Yield Management: el caso de la hotelería madrileña. XXII Congreso anual AEDEM. VI International Conference IABD. Estableciendo puentes de una economía global.
55. WEATHERFORD, L. R. & BODILY, S. E. 1992. A taxonomy and research overview of perishable-asset revenue management: yield management, overbooking, and pricing. Operations Research, 40, 831-844.
56. XOTELS 2014. MANUAL DE REVENUE MANAGMENT.
57. YOUNES, E. Y KETT, R. 2003. Refining the anomalies out of RevPAR. Hospitality Review, 5, 16-20.

**ANEXO 1: Análisis de los cupos presupuestados y reales en los dos principales mercados del hotel**

MERCADO	TTOO	PAIS	2015 - 2016	2016-2017
Canadá	Sunwing Travel Group- Signature Vacations	Canadá	160	160
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>160</b>	<b>160</b>
	<b>TOTAL REAL</b>		<b>105</b>	<b>80</b>
Centro Europa y Francia	Der Touristik (Meiers Weltreisen)	Alemania	26	12
Centro Europa y Francia	Der Touristik Frankfurt GMBH and CO KG	Alemania	14	10
Centro Europa y Francia	Der Touristik Koln GMBH (Jahn Reisen, ITS)	Alemania	20	15
Centro Europa y Francia	Erlebe Reisen GMBH	Alemania	4	2
Centro Europa y Francia	L Tur GMBH	Alemania	4	2
Centro Europa y Francia	Shausland Reisen	Alemania	4	4
Centro Europa y Francia	Soliarenas	Alemania	2	2
Centro Europa y Francia	Meeting Point International	Alemania	4	4
Centro Europa y Francia	Alltours	Alemania	90	95
	Thomas Cook - Bucher Reisen - TC (Francia, Belgica, Holanda, Polonia, Austria, Hungria)	Alemania	22	13
Centro Europa y Francia	Tropicana Touristik GMBH	Alemania	0	2
Centro Europa y Francia	Viajes Poseidon (Alemania - Francia)	Alemania	6	3
Centro Europa y Francia	TOURCOM GMBH	Alemania	2	1
Centro Europa y Francia	TUI	Alemania	4	3
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>		<b>202</b>	<b>168</b>
	<b>TOTAL REAL</b>		<b>149</b>	<b>150</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del sistema de gestión hotelera

## ANEXO 2: Precio medio por mercado en el periodo enero-diciembre de 2016 - 2017

MERCADO / AÑO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOV		DIC	
	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	17	16	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17
ALEMANIA	76.4	86.2	88.3	95.9	89.3	93.2	64.6	73.2	57.8	56.7	56.9	57.3	65.5	64.2	68.4	68.0	58.8	59.4	58.0	59.8	63.1	68.5	76.4	82.5
CANADA	85.7	81.3	103.6	98.4	100.8	104.8	80.7	81.7	51.8	50.2	52.6	52.0	53.1	56.6	52.9	58.7	50.4	55.7	50.6	54.1	69.0	63.2	86.9	83.4
CUBA	95.7	104.9	110.8	110.7	109.3	109.6	70.9	85.4	70.1	71.8	71.2	63.4	68.9	74.1	69.8	73.5	67.1	65.9	64.0	65.1	86.8	78.1	106.9	98.6
BELGICA	75.2	79.3	92.6	89.2	93.1	89.3	61.6	62.3	55.4	54.2	55.8	58.6	65.9	64.6	71.5	68.3	60.7	56.1	61.9	61.9	60.9	61.0	64.6	79.3
RUSIA	95.4	104.3	105.1	105.5	105.8	100.6	84.5	88.0	64.6	56.2	62.4	63.3	63.9	63.9	62.1	62.9	57.4	59.8	58.9	58.2	71.6	71.0	86.7	87.5
ITALIA	82.7	82.9	91.4	88.5	89.3	88.1	57.3	61.6	69.6	59.0	59.9	66.8	69.4	64.2	74.7	66.7	69.6	60.7	56.7	64.2	78.3	72.8	90.9	89.5
ARGENTINA	90.2	82.0	101.7	91.0	98.7	92.6	80.4	80.7	64.6	58.2	58.2	65.3	66.3	64.8	65.8	66.4	67.7	70.6	68.2	69.0	60.4	65.0	73.9	72.2
AUSTRIA	70.6	83.8	83.6	93.7	83.7	94.9	61.0	73.9	55.1	62.0	56.0	55.2	61.5	61.4	68.1	134.2	51.6	29.9	61.3	64.2	64.8	70.4	75.0	79.1
ESPAÑA	99.4	94.4	99.8	90.2	95.4	93.7	100.8	111.0	60.0	58.6	58.1	55.4	68.3	64.6	68.3	72.1	56.6	61.5	51.8	60.8	80.5	70.1	94.7	86.2
FRANCIA	75.9	96.4	93.8	103.7	95.7	101.7	70.0	84.0	62.8	73.9	57.7	65.7	67.3	68.9	76.8	78.8	61.8	79.9	68.4	65.4	72.8	78.6	115.1	94.8
SUECIA	85.8	99.4	82.5	106.9	84.4	103.3	87.4	0.0	0.0	71.9	79.7	64.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	71.6	0.0	99.0	0.0	78.0	97.1	0.0
HOLANDA	80.1	91.5	102.7	105.9	103.4	96.4	64.3	69.1	56.8	56.9	58.0	61.7	64.7	71.8	71.6	69.5	58.7	66.6	56.1	63.0	67.1	66.4	79.3	89.0
SUIZA	88.7	89.4	101.7	100.7	97.6	102.5	72.5	80.5	66.7	67.7	63.5	62.6	74.0	77.4	75.0	79.1	68.7	65.0	71.1	74.3	74.5	79.6	91.5	78.3
CHILE	89.0	82.6	102.9	92.1	102.3	93.7	83.4	82.6	68.4	56.7	57.0	64.8	72.9	64.5	68.4	63.8	65.9	67.2	68.9	67.1	62.6	62.1	70.4	63.8
POLONIA	84.9	105.6	88.9	106.7	102.5	109.8	71.5	79.3	68.0	56.0	58.5	61.2	65.9	78.5	69.7	72.4	0.0	69.8	0.0	56.1	72.3	75.8	86.3	85.8
FINLANDIA	80.3	115.8	83.0	102.1	85.2	105.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.5	0.0	96.9	104.1
GRAN BRETAÑA	100.3	104.0	97.5	108.3	97.4	113.6	83.4	114.3	97.7	63.0	70.0	66.9	0.0	70.0	92.5	80.9	73.9	105.3	73.3	70.0	84.0	79.9	118.2	101.2
MEXICO	99.8	94.8	107.1	101.5	106.0	113.8	87.7	92.6	61.2	59.5	57.5	66.7	70.4	71.1	75.7	72.6	64.3	68.4	68.5	70.3	70.0	64.0	95.7	77.0
COSTA RICA	98.9	94.2	109.5	105.3	110.6	112.3	86.5	92.1	74.2	54.4	55.5	76.9	74.2	69.3	81.0	68.5	82.6	62.0	70.4	64.6	84.3	65.7	96.9	80.3
URUGUAY	0.0	80.5	95.0	91.2	129.2	93.6	80.0	85.2	64.1	60.2	57.9	66.5	70.6	71.6	68.2	69.5	0.0	67.0	66.4	70.0	0.0	64.1	81.8	65.1
PORTUGAL	0.0	97.9	0.0	90.6	104.0	91.2	0.0	78.1	58.9	0.0	61.5	60.6	61.3	67.0	72.4	73.5	65.4	64.8	61.0	58.6	75.1	67.5	101.6	95.3
PANAMA	101.4	92.7	114.4	0.0	103.8	108.5	84.5	87.9	74.1	76.0	60.6	71.5	79.0	79.7	79.2	76.3	66.0	76.0	70.7	68.0	70.9	73.6	108.0	99.7
BRASIL	120.0	90.1	105.0	95.1	102.5	94.1	81.1	82.5	79.0	56.8	58.6	70.4	66.5	63.6	71.4	58.1	59.0	63.0	64.0	68.0	67.5	0.0	96.1	77.6
VENEZUELA	97.0	0.0	102.5	0.0	154.5	0.0	85.9	0.0	74.6	0.0	0.0	70.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	66.0	76.0	0.0	76.7	0.0	0.0	0.0
PARAGUAY	121.6	0.0	105.0	89.3	99.0	98.2	86.0	86.2	67.4	56.0	0.0	66.7	70.0	0.0	67.6	0.0	67.0	0.0	67.0	57.4	67.5	0.0	0.0	72.5
OTROS	95.3	102.2	109.3	113.4	111.8	107.4	85.1	87.2	68.2	85.6	65.6	54.6	64.9	85.4	82.7	86.5	83.3	68.0	74.4	72.8	81.4	69.3	103.9	104.2
TOTAL	82.5	87.4	94.9	97.8	94.9	98.0	71.7	76.4	57.7	56.1	57.7	57.9	62.2	64.8	65.1	67.5	57.8	60.4	56.5	59.0	66.2	68.1	83.7	84.7

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el sistema estadístico MPP (medias de producción)

### ANEXO 3: Demanda de habitaciones en el período enero-diciembre de 2016-2017

MERCADO / AÑO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOV		DIC	
	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17	16	17
ALEMANIA	2,975	3,340	3,067	3,293	3,163	4,630	3,258	4,701	3,080	5,070	1,907	4,313	1,608	2,888	1,465	1,619	3,647	1,914	3,422	3,407	5,982	4,391	4,080	2,741
CANADA	3,361	3,340	3,107	3,183	2,959	2,608	2,870	2,641	3,985	2,925	2,045	1,786	2,483	1,864	2,133	1,760	2,656	1,385	3,301	2,536	1,472	2,371	2,954	2,941
CUBA	271	551	224	334	468	543	844	596	606	533	846	848	1,311	1,398	1,807	1,980	838	752	605	609	443	720	492	735
BELGICA	635	125	434	254	635	133	421	376	519	168	427	300	345	439	395	304	560	165	479	184	190	130	282	230
RUSIA	178	220	104	286	99	134	251	145	191	118	245	164	127	386	232	477	286	361	631	504	169	620	234	406
ITALIA	199	240	294	249	296	367	495	430	124	258	81	221	120	279	399	513	86	165	52	102	72	163	148	280
ARGENTINA	192	288	159	226	175	191	264	159	204	323	220	801	214	322	254	343	135	88	159	105	97	184	173	188
AUSTRIA	86	211	287	160	306	172	206	158	81	120	112	223	87	59	65	11	67	8	48	28	505	59	134	124
ESPAÑA	64	99	55	42	65	72	41	42	71	101	365	121	200	430	237	359	301	80	338	38	33	96	82	99
FRANCIA	309	229	236	99	246	128	165	96	130	143	69	24	189	48	156	75	61	16	51	47	140	63	71	93
SUECIA	510	362	487	273	393	199	13	0	0	45	90	40					0	50	0	40	0	1	253	0
HOLANDA	29	131	30	76	80	109	127	133	142	101	201	170	100	178	147	138	127	34	142	120	95	139	149	66
SUIZA	151	177	159	115	132	204	97	182	94	95	57	64	67	90	59	68	54	28	51	59	95	66	73	33
CHILE	36	112	59	94	56	53	50	58	172	116	154	255	45	92	179	170	70	58	132	112	39	59	50	32
POLONIA	355	132	136	130	90	33	72	27	13	14	11	24	3	76	11	140	0	74	0	285	238	245	112	244
FINLANDIA	271	174	261	164	230	111															14	0	230	193
GRAN BRETAÑA	35	28	83	26	49	36	71	8	186	7	18	3	0	1	13	12	166	30	85	14	30	10	37	12
MEXICO	42	37	23	22	84	14	52	13	53	12	62	32	105	54	79	51	28	25	36	96	3	236	43	246
COSTA RICA	27	25	45	32	60	31	36	46	47	47	47	95	40	65	14	33	40	24	44	20	33	79	59	109
URUGUAY	0	34	3	24	6	32	8	18	17	76	45	39	21	24	101	74	0	3	15	10	0	40	17	57
PORTUGAL	0	27	0	34	3	51	0	13	17	0	38	38	22	59	34	99	50	27	14	27	15	35	37	25
PANAMA	17	5	26	0	21	3	19	9	31	2	15	15	25	19	15	19	12	3	22	2	7	39	8	21
BRASIL	23	22	7	45	8	4	14	6	19	3	17	15	51	19	5	14	17	12	8	3	3	0	33	6
VENEZUELA	24	0	110	0	2	0	41	0	14	0	2	0					0	2	1	0	7	0		
PARAGUAY	5	0	3	10	12	12	8	11	14	3	40	0	10	0	46	0	12	0	3	55	3	0	0	6
OTROS	76	53	110	34	46	76	40	30	109	9	46	88	77	93	60	36	38	10	54	44	21	68	35	16
TOTAL GENERAL	9,871	9,962	9,509	9,205	9,706	9,946	9,466	9,905	9,932	10,289	7,160	9,719	7,267	8,883	7,920	8,315	9,255	5,316	9,694	8,457	9,706	9,814	9,786	8,903

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos registrados en el sistema estadístico MPP (medias de producción)

#### ANEXO 4: Monitoreo de las estrategias y acciones propuestas

Estrategia	Acciones	Principales	Estrategia	Acciones
Estrategia de optimización de precios o tarifas	Gestionar las tarifas atendiendo al precio táctico indicado por segmentos de mercado ( <i>Tactical Rate Management</i> )	Posicionamiento en las redes sociales (Tripadvisor, HolidayCheck, Monarc).  RevPAR	Desajustes en la relación calidad-precio.  Disminución del RevPAR por un descenso en la ocupación debido al efecto del precio.	- Mantener una correcta observancia en las redes sociales, sobre todo en los informes emitidos por el ReviewPro al cual el hotel tiene pleno acceso a través de la casa matriz de la cadena hotelera en La Habana.  Ajustar los precios a través de estudios de elasticidad de la demanda, nunca a través de descuentos y reducciones considerables de los precios.

<p>Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles</p>	<p>Gestionar la ocupación hotelera</p>	<p>Ocupación por habitaciones.</p> <p><i>Gaps</i> en el <i>booking</i> del hotel</p>	<p>Disminución de la ocupación por habitaciones debido a las políticas de precio.</p> <p>Disminución del índice de densidad habitacional debido a clientes viajando solos.</p> <p>Existencia de fluctuaciones en la ocupación.</p>	<p>Mantener una estricta observancia del comportamiento de los mercados con respecto al factor precio.</p> <p>Aumentar los <i>denials</i> (reservas denegadas) relacionados con las reservas de clientes que viajan solos en contraposición a las reservas en parejas.</p> <p>Hacer que las reservas del hotel sean gestionadas dentro de la instalación.</p> <p>Mantener estrecho contacto con los TTOO para aplicar estas estrategias en</p>
---	--	--	--	--



				<p>caso de grupos, alargando con un lead time considerable las estancias de estos clientes y reduciendo el efecto de la fluctuación de la demanda.</p>
<p>Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles</p>	<p>Controlar las estancias de los clientes y la duración de las mismas</p>	<p>Estancias <i>Overselling</i> <i>Early departures</i> o <i>Understay</i>. <i>Overstay</i></p>	<p>Estancias inferiores a 3 días que pudieran crear <i>gaps</i> en el <i>booking</i> del hotel para determinada fecha.</p> <p>Sobreventa de capacidades.</p> <p>Salidas del hotel con anticipación al check-out.</p> <p>Prórroga de la estancia de los clientes.</p>	<p>Evaluar cada solicitud de reservas y comparar con el histórico de clientes para no afectar la estrategia de fidelización en el caso de estancias menores de 3 días.</p> <p>Gestionar eficientemente las capacidades contratadas a través del sistema automatizado Zun</p>

				<p>pms.</p> <p>Estudiar las causas de las salidas de los clientes antes del check-out en caso de que tengan relación con la calidad del producto.</p> <p>Autorizar la prórroga con suficiente tiempo de anticipación siempre y cuando no se afecte la planificación del hotel y dando prioridad a los clientes fidelizados.</p> <p>Involucrar en las sesiones de wash factor a todos los departamentos del hotel, al menos una</p>
--	--	--	--	--

				vez a la semana durante las sesiones de briefing o reuniones de apertura.
Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles	Controlar los plazos de <i>release</i> y su cumplimiento	Período de <i>release</i>	Incumplimiento de los períodos de <i>release</i> .	<p>Observancia estricta de la política por mercados y TTOO, de manera que solo se puedan realizar solicitudes fuera del período a las agencias que así lo meriten por su comportamiento histórico.</p> <p>Incorporar a la gestión de reléase las herramientas que posee el software de gestión hotelera Zun pms.</p>

<p>Estrategia de Optimización de las capacidades habitacionales disponibles</p>	<p>Controlar los cupos contratados y su cumplimiento</p>	<p>Cupos contratados por cuentas.</p> <p><i>Overcontracting</i></p> <p><i>Overbooking</i></p>	<p>Incumplimiento de los cupos contratados.</p> <p>Sobrecontratación de las capacidades sin una base histórica.</p>	<p>Mantener una correcta observancia de la política de cupos del hotel por mercados y por TTOO.</p> <p>Incorporar a la gestión de cupos las herramientas que posee el software de gestión hotelera Zun pms.</p> <p>Incorporar a la gestión de cupos el análisis histórico de los cupos contratados y el margen de error de la predicción para evitar sobrecontratación.</p>
---	--	---	---	---

<p>Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles</p>	<p>Gestionar los cierres de venta</p>	<p>Cierres de venta motivados por posibles <i>overbooking</i>.</p>	<p>Desvíos innecesarios</p>	<p>Control automatizado de las variables de ocupación.</p> <p>Cierre de ventas frecuentes.</p> <p>Reuniones semanales con los departamentos del hotel.</p>
<p>Estrategia de optimización de las capacidades habitacionales disponibles</p>	<p>Proyectar los desplazamientos de los clientes</p>	<p>Quejas de las agencias por desplazamiento de clientes.</p>	<p>Inobservancia del <i>booking</i> del hotel lo que no permite hacer cierres de venta a tiempo.</p> <p>Deficiente predicción de la demanda.</p>	<p>Utilizar técnicas más avanzadas de predicción de la demanda por mercados como son las Redes Neuronales Artificiales.</p> <p>Establecer una base de datos donde se plasmen las cuentas más importantes del hotel para evitar el desplazamiento de los</p>

				<p>clientes de estas agencias.</p> <p>Establecer un algoritmo de estudio del booking que permita cubrir la necesidad de información para establecer los cierres de venta a determinadas cuentas.</p>
--	--	--	--	--

**ANEXO 5: Solicitud del Revenue Manager residente en Cuba de la cadena Meliá Hotels International para la aplicación del procedimiento de “Los cinco pasos del RM” en el Hotel Meliá Las Antillas**

**De:** Oquel R. Llanes Gómez [mailto:oquel.llanes@meliacuba.com]

**Enviado el:** lunes, 12 de febrero de 2018 12:19

**Para:** 'Raúl M. Téstar'

**CC:** 'Jose Antonio Ramirez Aranda [mailto:director.general.mat@meliacuba.cu]'

**Asunto:** Aplicación Estrategias de Revenue Management en Hoteles de Varadero.

Estimado Raul:

Como ya conoces estamos involucrados en la implementación de las estrategias de RM de la compañía en algunos hoteles de Varadero y la Habana.

En cinco de ellos tendremos incluso la plaza de RM creada y ocupada, en otros, como es el caso de Melia Las Antillas es una tarea que asignaremos al Jefe de Ventas.

Por lo tanto y una vez conversado el tema en privado y por los buenos resultados de ocupación y precio medio que obtiene el hotel que permiten lograr una optimización adecuada de resultados en RevPar y GOPPar, te pedimos pases a trabajar en la formulación y puesta en práctica de nuestro procedimiento “Los cinco pasos del Revenue Management”.

Iremos juntos en la tarea y monitoreando los resultados.

Saludos Cordiales,

**Oquel R. Llanes Gómez**

Regional Revenue Manager – Sales & Distribution

**MELIÁ Hotels International Cuba**

Calle 2 Nº 302 e/ 3ª y 5ª, Playa

La Habana, Cuba

(53) 7 2045015 ext. 1214

(53) 5 8296102

[www.meliacuba.com](http://www.meliacuba.com)

## ANEXO 6: Aval de la Dirección de Meliá Las Antillas del Trabajo Profesional

**Meliá Las Antillas**  
All Inclusive



Meliá Las Antillas  
Carretera Las Morlas Km 31  
Matanzas, Cuba  
Tel: 53-45-668470  
Fax: 53-45-668335  
e-mail: [subdirector.general.mat@meliacuba.com](mailto:subdirector.general.mat@meliacuba.com)

Dirección Hotel Meliá Las Antillas


De nuestra consideración:

Por la presente notificamos que la Dirección del hotel Meliá Las Antillas apoya la realización del Trabajo Profesional para optar por el título de Especialidad de Comercialización Turística con título: Estrategias para optimizar los ingresos de habitación-pensión en el Hotel Meliá Las Antillas llevado a cabo por Raúl Marcel Téstar de Armas, actual subdirector comercial del hotel.

El trabajo profesional muestra claramente a través de un plan de acción la necesidad de aplicar técnicas de optimización de los ingresos y las capacidades habitacionales disponibles fundamentalmente en temporada alta muy acorde con el propósito del país y el Ministerio de Turismo de incrementar el precio medio de paquete en cada una de nuestras instalaciones.

Declaramos conocer y aceptar los términos y condiciones previstas en el Plan de Acción propuesto, estando conformes con todas aquellas actividades que se prevean realizar con nuestro apoyo.

Sin otro particular, saludamos a ustedes atentamente,

  
Lillian Ruiz González  
Subdirector General  
Hotel Meliá Las Antillas

