



MELIÀ LAS ANTILLAS CUBA
ALL INCLUSIVE



**TITULO: *Propuesta de un plan de acción
para la aplicación de una estrategia
de Revenue Management en el
Hotel Meliá las Antillas.***

Autor: Naidelys Alfonso Munguia

Tutor: MSc. Junior Albelo Menéndez

Varadero 2016

La industria turística se ha convertido en una de las más dinámicas e importantes en el contexto de la economía mundial. Cada vez más países apuestan por su desarrollo y competitividad con la finalidad de obtener un crecimiento económico sostenido. En el Caribe la competencia turística es cada vez más fuerte, invirtiéndose anualmente miles de millones de dólares en nuevos proyectos turísticos. La industria hotelera ocupa un lugar de vanguardia en este escenario, debido al surgimiento de nuevos productos cada vez más sofisticados y modernos, donde la innovación en diseños, procesos y tecnologías son decisivos para un buen posicionamiento en los mercados. Debido al alto grado de competitividad de este sector, es que se hace necesaria la introducción de novedosas técnicas para alcanzar mayores ingresos y mejor rentabilidad. La técnica del Revenue Management se ha convertido en un pilar imprescindible para que los hoteles logren altos resultados.

Nuestro país está llamado a insertarse con más eficiencia y eficacia en el mundo de la hotelería. En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el 6 Congreso del PCC, se plantea que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista; así como incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir de una elevada calidad de los servicios y una mayor coherencia en la relación calidad – precio.

Resulta oportuno, por tanto, desarrollar estrategias que permitan la introducción del Revenue Management en los hoteles cubanos, para contribuir así con los resultados que de este sector se esperan en los próximos años y aportar los beneficios que el desarrollo económico nos exige. El hotel Meliá las Antillas está urgido de un vuelco en su situación económica, y para ello necesita la introducción de técnicas modernas que favorezcan su mejoramiento. El presente trabajo se inserta en ese objetivo y para ello realiza un estudio de la técnica del Revenue Management y a partir de un diagnóstico de la situación del hotel, propone un conjunto de acciones para aplicar la misma y así favorecer la mejora de los ingresos y la rentabilidad.

Contenido	Págs.
Introducción	1
Desarrollo	
1.1 Fundamentación teórica del tema.....	4
1.2 Modelos y Procedimientos para la aplicación del Revenue Management en los negocios hoteleros.....	9
1.3. Indicadores para evaluar la eficacia del Revenue Management en las organizaciones hoteleras.....	13
1.4. Diagnóstico del hotel Meliá Las Antillas.....	19
1.5. Propuesta de acciones para la aplicación de una estrategia de Revenue Management en el hotel Meliá Las Antillas.....	32
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Bibliografía	40
Anexos	
Anexo 1. Principales resultados del RM del hotel....	42
Anexo 2. Calculo de los indicadores seleccionados del Mintur.....	44
...	

A nivel mundial se experimenta un sostenido crecimiento de los viajes internacionales por concepto de turismo; en la mayoría de las regiones del mundo este sector ha pasado a ser uno de los más dinámicos e importantes para las economías y por tanto un creciente número de países apuesta al desarrollo turístico como una estrategia para su crecimiento.

Una de las regiones en la que el turismo tiene una importancia vital para su economía es la región del Caribe, no solo el caribe insular, también aquellos países que este mar baña alguna de sus costas.

En este escenario resulta imprescindible desarrollar estrategias que estén dirigidas a garantizar la competitividad de los productos turísticos, que incluya no solo políticas en favor de los productos y empresas, sino también la aplicación de herramientas y técnicas que permitan mayores ingresos y rentabilidad de las mismas.

En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el 6 Congreso del PCC, se plantea que el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista; así como incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir de una elevada calidad de los servicios y una mayor coherencia en la relación calidad – precio.

Para lograr tales objetivos se hace imprescindible que a nivel de cada empresa se introduzcan las técnicas y herramientas más modernas de dirección, sobre todo aquellas que tienen amplia difusión y resultados en el sector a nivel internacional. En el caso de la industria hotelera en nuestro país se hace urgente la generalización de técnicas como el Revenue Management o Gestión del ingreso. Esta herramienta tiene como principio básico vender el producto/servicio adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado y al precio adecuado, con el objetivo de maximizar los ingresos del hotel.

Esta técnica está ampliamente introducida en la hotelería a nivel internacional y resulta hoy una de las más eficaces para optimizar la venta de habitaciones, objetivo fundamental del negocio hotelero. En muchos países se ha creado un nuevo cargo, el Revenue Manager, en Cuba este ha sido introducido por primera vez en el grupo Sol Meliá.

Desde el punto de vista teórico y conceptual, esta técnica es denominada de dos formas diferentes, unos autores la denominan como Revenue Management y otros como Yield Management; lo anterior ha contribuido a que la traducción al castellano resulte también variada.

No obstante las dificultades terminológicas comentadas, su aplicación es de vital importancia para el sector hotelero y es oportuno que en nuestro país se comience a utilizar y por tanto a generalizar como una técnica moderna de gestión hotelera.

En estos momentos el Hotel Meliá Las Antillas no cuenta con una estrategia adecuada y eficaz para la aplicación del Revenue Management, que le permita aprovechar mejor sus capacidades habitacionales en función del precio adecuado, el cliente adecuado y la temporada.

Por lo anteriormente expresado se hace necesaria la aplicación de un plan de acción en este hotel, que favorezcan la aplicación de esta técnica y con ello maximizar los ingresos por los servicios de ventas de las habitaciones.

El problema científico a tratar en el presente trabajo queda definido como:

No existencia de una estrategia para la introducción del Revenue Management en el Hotel Meliá Las Antillas, lo cual no permite la utilización de las capacidades al precio adecuado en el momento requerido, y por tanto la maximización de los ingresos.

El planteamiento de la hipótesis quedaría de la siguiente manera:

De existir un plan de acción para la aplicación de una estrategia de Revenue Management se podría utilizar óptimamente las capacidades, al precio adecuado según la temporada y así maximizar los ingresos por venta de habitaciones.

El sistema de objetivo es el siguiente:

Objetivo General: Proponer un plan de acción para la aplicación de una estrategia de Revenue Management en el Hotel Meliá Las Antillas, que permita maximizar los ingresos a través de un uso óptimo de las capacidades, los precios y las temporadas.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la técnica de Revenue Management.

2. Analizar la situación actual de los indicadores de Revenue Management del hotel Meliá Las Antillas.

3. Proponer un plan de acción para la aplicación de una estrategia de Revenue Management en el Hotel Meliá Las Antillas.

La novedad del trabajo está dada por el plan de acción a proponer para aplicar una estrategia que introduzca esta técnica y así obtener mayor beneficio e incrementar al máximo los ingresos, pues con el análisis que aplica el Revenue Management se puede predecir la conducta del consumidor al nivel de micro-mercado y perfeccionar la disponibilidad del producto y precio que se debe utilizar.

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

La técnica de Revenue Management es ampliamente usada en el sector hotelero para la gestión óptima de las capacidades, es por ello que el objetivo de este trabajo es la propuesta de un conjunto de acciones que permitan la aplicación de la misma en el hotel Meliá Las Antillas. Dada la cierta complejidad terminológica y conceptual que existe sobre este tema, se hace necesario comenzar por fundamentar algunas cuestiones teóricas, que nos permitan entender de qué se trata y por qué es necesaria su aplicación.

1.1. Fundamentación teórica del tema.

En la abundante bibliografía sobre la gestión de capacidades existen dos términos que se prestan a confusión, uno es el denominado Yield Management y el otro el Revenue Management. Las dificultades no solo se encuentran en los términos, sino también en los intentos de traducción al castellano.

La mayoría de los autores utilizan indistintamente ambos. Unos hacen referencia a que tanto el YM como el RM son lo mismo (Zeni, 2001); otros le dan una denominación u otra en dependencia del sector que sea estudiado, así tenemos que Smith(1992), utiliza el término YM aplicado al sector de la aviación y Jones y Hamilton(1992), así como Lieberman(1993) lo utilizan para referirse al sector hotelero. Solamente un autor hace referencia a que el término correcto es el RM (Belobaba, 1989; citado en Chávez Miranda, 2005). No se ha encontrado fundamentación alguna de que las distintas denominaciones se deriven de su aplicación en distintos sectores.

Estos términos tienen también diferentes traducciones al castellano, en ocasiones lo denominan gestión del ingreso y en otras, gestión del rendimiento. No existe una traducción única al castellano; en dependencia del autor tendrá una u otra denominación. En muchos trabajos se encuentra sin traducción, o sea, son tratados por el nombre en inglés, esto, quizás sea la opción más utilizada, precisamente por la complejidad de un término en castellano.

De acuerdo con Chávez Miranda (2005), el término de Yield Management goza de mayor aceptación en el ámbito profesional y el de Revenue Management

experimenta una mayor utilización en los últimos años y facilita su traducción a nuestra lengua. Esta misma autora considera que el término RM está más relacionado con su medición en la actualidad, ya que generalmente se considera como gestión del ingreso y este resulta una información mucho más fácil de obtener.

Abordado sus inconvenientes terminológicos, se hace necesario entrar en su conceptualización. Para adentrarnos en este aspecto, teniendo en cuenta que los términos de YM y RM son usados por los distintos autores para conceptualizar la misma técnica, usaremos en nuestro trabajo la denominación de RM para su definición.

Una conceptualización muy utilizada es la de Smith et al. (2002); dichos autores definen que el Revenue Management “consiste en vender la capacidad correcta, al cliente correcto, al precio correcto”.

Según Lieberman (1993), el RM “es la práctica de la maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como la habitaciones de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio”.

Para Kimes et al. (1998) “es la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo”.

En otra definición de afirma que el RM “es la aplicación del análisis que predice la conducta del consumidor al nivel del micro-mercado y perfecciona la disponibilidad del producto y precio que se debe utilizar para aumentar al máximo el crecimiento de los ingresos” (según el blog de López-Chicheri, citado en Yanet Lorenzo, 2013).

De acuerdo con Guadix Martín et al. (2008) “consiste en adaptar la oferta a la demanda existente, actuando sobre los precios y la gestión del inventario, de modo que se maximicen los ingresos obtenidos”.

Todas estas definiciones consideran al RM como una técnica que une la gestión de la capacidad y la gestión de la demanda, para maximizar los ingresos.

La aplicación del RM depende de un conjunto de requisitos (Kimes, 1989), estos son:

1. La empresa debe operar con una capacidad relativamente fija.

Los hoteles tienen una capacidad fija, solamente pueden variar esa capacidad si llevan a cabo procesos inversionistas para aumentar las habitaciones, cuestión que no ocurre frecuentemente. De manera que en la operación hotelera se cuenta con una capacidad fija y no es posible aumentarla.

2. Posibilidad de segmentar la demanda.

La industria turística y dentro de ella la hotelera permite segmentar los clientes en tantos segmentos como se quiera. Esta posibilidad facilita la aplicación del RM en el hotel. Se plantea que cuanto más segmentada sea la demanda, mayor serán los beneficios a obtener. El asunto de la segmentación brinda la posibilidad de aplicar diferentes tarifas de precios a cada segmento identificado, esto permite ajustar el precio adecuado a cada segmento en función de la temporada, de la capacidad disponible y del tiempo de antelación de la reserva.

3. Inventario perecedero.

Los sectores que sus actividades son de servicios tienen como características que sus inventarios de capacidades son perecederos, lo cual crea una relación inseparable entre la capacidad o inventario y el tiempo. En un hotel la unidad de inventario es la habitación y esta si no es ocupada se perderá, ya que no es posible almacenar el tiempo en que ha estado vacía y por tanto obtener ingresos por ese concepto, es por eso que se afirma que el inventario es perecedero, perdiéndose toda oportunidad de recuperar el ingreso perdido.

4. Posibilidad de vender el producto anticipadamente.

Una cualidad importante para estos sectores es la posibilidad de vender anticipadamente sus capacidades, lo cual les brinda una ventaja y al mismo tiempo les crea incertidumbre, ya que deben decidir las unidades de capacidad a ofrecer a los distintos segmentos de clientes a lo largo del tiempo. Los diferentes segmentos de clientes tienen patrones de comportamiento distintos a

la hora de hacer las reservas y esto es aprovechado por las empresas para colocar el precio adecuado en cada caso.

5. Demanda variable en función de la estacionalidad.

Las empresas hoteleras se ven afectadas por las fluctuaciones de la demanda provocadas por la llamada estacionalidad, o sea, los distintos períodos del año, aunque esta fluctuación puede ser por meses, semanas e incluso en el día. Lo anterior sitúa los estudios de comportamiento futuro de la demanda en un primer orden para la toma de decisiones que garanticen un mayor rendimiento. Estos estudios deben ir acompañados de datos históricos de comportamiento, así como registros diarios y de previsiones futuras.

6. Costos variables bajos y costos fijos altos.

Las empresas con estas características deben buscar el mayor rendimiento de sus capacidades, ya sea por la vía de la ocupación o por la vía de precios, debido a que los costos fijos son bastante altos independientemente de la cantidad de capacidades vendidas y esto obliga a buscar el punto de equilibrio, el cual una vez alcanzado permite que cualquier venta adicional suponga un incremento de los costos muy pequeño.

Todos estos requisitos están presentes en la empresa hotelera, sobre todo aquellas que operan bajo la modalidad de Todo Incluido. Cada uno de estos aspectos forma parte de una estrategia de RM exitosa.

El RM es un concepto que se forma de la unión de varios procesos (Lorenzo, 2013), estos procesos son:

- ✓ Gestión de la demanda (forecasting): Es la realización de estimaciones y análisis de la demanda a través de datos históricos y resultados obtenidos del cálculo de previsiones con el propósito de conocer el volumen de negocio que un establecimiento tendrá en un momento (futuro) determinado. Para conseguir una mayor rentabilidad se debe trabajar con los datos estadísticos disponibles sobre el negocio como: reservas, ocupación, las tarifas aplicadas, etc.

-
- ✓ Gestión de precios: Pretende conseguir una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los establecimientos. El Pricing o fijación de los precios, es una herramienta fundamental dentro del RM, que consiste en la asignación dinámica de precios a productos o servicios de una empresa y permite determinar el valor de las habitaciones de un establecimiento, teniendo en cuenta una serie de factores, además del coste y el beneficio que se pretende obtener.
 - ✓ Gestión de la capacidad: Está estrechamente relacionado con la gestión de la demanda y aunque la capacidad de un establecimiento es fija, porque el número de habitaciones no es variable, es importante conocer la capacidad para un determinado momento, ya sea día semana, etc, pues nos encontramos con que los clientes pueden realizar reservas y las mismas pueden no estar confirmadas y en este caso las reservas podrían servir como posible inventario.
 - ✓ Gestión de canales de venta: Consiste en la utilización de varias opciones como son las web corporativas, las agencias de viajes on line, los sistemas de distribución en internet y los touroperadores.

Otros autores como Chávez Miranda (2005) hacen alusión a dos procesos abarcadores en el RM, estos son:

- ✓ Gestión de la demanda: Se refiere a la aplicación de políticas activas que intentan modificar los valores de la demanda del servicio. Estas denominadas políticas forman parte de la estrategia de RM y son la gestión de precios, segmentación de la demanda, incorporación de servicios complementarios y reservas.
- ✓ Gestión de la capacidad: Se trata de afrontar el equilibrio entre la capacidad y la demanda intentando gestionar la primera de ellas. Aunque la autora considera que alguna de los aspectos en este punto son usados en empresas de producción de bienes, tienen aplicación en

los servicios, y son la gestión de colas, incremento de la participación del cliente, compartir capacidad, entre otras.

La autora mencionada anteriormente considera que al RM como una técnica mixta que combina ambos tipos de gestión.

Otro autor ya mencionado, Guadix Martín et al. (2008) considera que el sistema de RM se divide en tres procesos relacionados: Previsión de la demanda, gestión de la capacidad y gestión de la reserva.

- ✓ Previsión de la demanda: Uso de un histórico de datos que refleje el nivel de ocupación pasado y que permita prever los clientes futuros a corto plazo.
- ✓ Gestión de la capacidad: A partir de los datos obtenidos en la previsión de la demanda, introducir la gestión de la capacidad, que consiste en distribuir esa cantidad prevista entre las distintas clasificaciones de las habitaciones según la capacidad diaria del hotel.
- ✓ Gestión de Reserva: Determinar el modo de venta del producto y servicio, para ello se hace necesario definirle al encargado de ventas una metodología para determinar como asignar las capacidades.

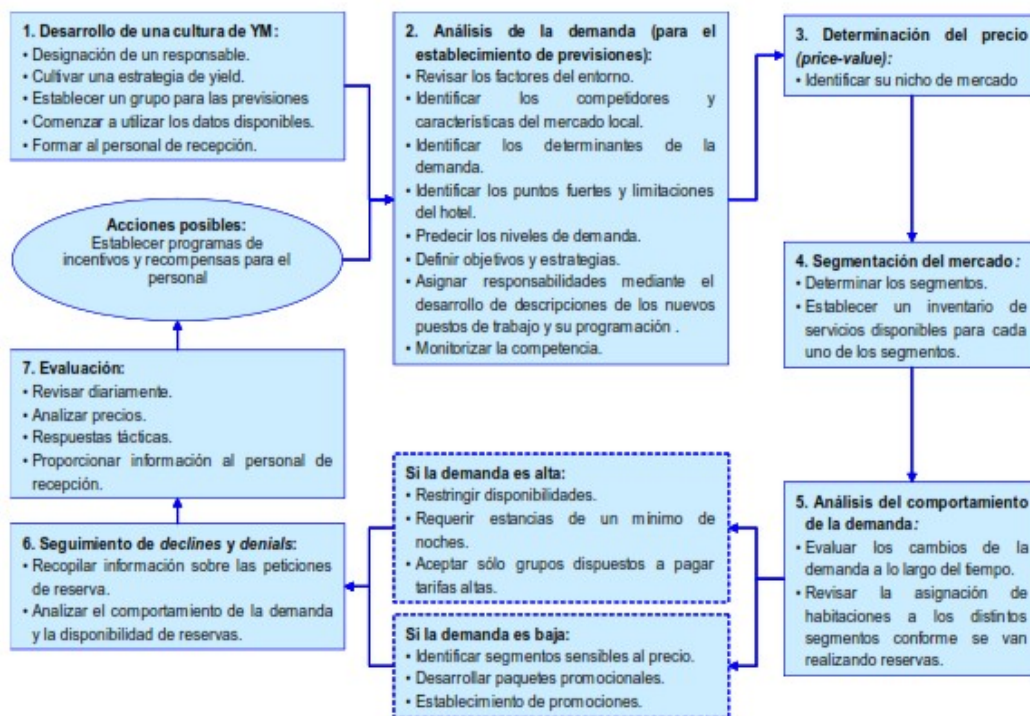
1.2. Modelos y procedimientos para la aplicación del RM en negocios hoteleros.

Diferentes autores desarrollan modelos para la aplicación en la hotelería del RM, en este trabajo recogeremos las aportaciones de tres de los autores consultados. Como señala Lorenzo (2013), el problema de aplicar el RM radica en la falta de tiempo para los análisis diarios, con rapidez y constancia para la toma de decisiones.

✓ Modelo de Jones y Hamilton.

Para muchos autores el modelo de Jones y Hamilton (1992) es el más completo y conciso, este es denominado como “Los siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de RM”.

Figura 1. Modelo de RM de Jones y Hamilton (1992)



Este Modelo consta de siete pasos y estos se pueden dividir en actividades a nivel estratégico y actividades a nivel operativo o táctico (Chávez Miranda, 2005). De las fases una a la cuatro clasifica en el nivel estratégico y de la cinco a la siete en el nivel táctico.

Lo más interesante de este modelo es que considera al RM como un concepto, una filosofía que debe estar impregnada en la cultura de la organización y por lo tanto incluye pasos que tienen una implicación estratégica. Desde tan temprana fecha este modelo ya tenía claro la necesidad de un responsable que atendiera esta función, cuestión que hoy aplican los grupos hoteleros con el llamado Revenue Manager.

-
- ✓ Procedimiento de Revenue Management para el hotel Meliá Varadero (Lorenzo 2013).

Este procedimiento para implantar el RM consta de cuatro pasos, estos son:

Paso 1: Análisis de la situación previa.

- Diario de Precios.
- Curva de Reservas o Tendencias.
- Presupuesto o Budget.
- Estudio de la Competencia.
- Bases de Datos.

Paso 2: Desarrollo de la Estrategia.

Para el desarrollo de la estrategia a seguir se debe recopilar la información, hacer un análisis histórico, los patrones de comportamiento y de la curva de reservas o tendencias, ajustar las previsiones en función de la competencia y calcular el margen de error de las previsiones.

Paso 3: Implementación de la Estrategia.

La implementación consiste en usar los análisis realizados con anterioridad para tomar las decisiones adecuadas, esto implica que se maneje información muy fiable relacionada con:

- El producto. Capacidad, ocupación, características, categoría de habitaciones, precios por categoría, costos y posibilidad de combinar productos.
- Uso de herramientas para el empleo de esta información.
- Análisis de la competencia.
- Canales.
- Entorno.
- Cliente.

Paso 4: Evaluación.

Para poder evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del RM en un alojamiento es necesario medirla rentabilidad obtenida.

Entre los principales indicadores de rentabilidad, asociados al sector hotelero, que permiten evaluar el RM se encuentran los siguientes:

- ADR.
- RevPar.

- ✓ Procedimiento para la implantación de un sistema de RM en instalaciones hoteleras del grupo Cubanacan en el destino Playa Santa Lucia (Betancourt García et al, 2013).

De acuerdo con los autores, se trata de una herramienta, que facilite el análisis integral de las variables que incluye un sistema de RM como son la capacidad hotelera (lugar), las temporadas (tiempo), los mercados (cliente), y las tarifas (precio), en las condiciones actuales en la que existe tecnología muy atrasada, no obstante el sistema con que trabajan la mayoría de los hoteles cubanos, el ZUN pms, puede ofrecer la información necesaria, si se trabaja en la recopilación de la información diaria necesaria y se cuenta con el personal capacitado.

Para la aplicación del sistema de RM en las organizaciones hoteleras, se deben considerar tres fases (según Chávez & Ruiz, citado por Betancourt García, 2013), estas son:

Fase 1: Identificar de herramientas y técnicas de recopilación de información con el objetivo de gestionar las capacidades y establecer una filosofía de RM, que maximice los ingresos frente a la ocupación del hotel.

Fase 2: Se crea el puesto de Revenue Manager para el uso de las herramientas necesarias de recopilación de información y toma de

decisiones, realizando predicciones de la demanda futura y análisis de las variables.

Fase 3: Implantación de un software de RM que facilita la recopilación y análisis de la información e informatiza el proceso de toma de decisiones

1.3. Indicadores para evaluar la eficacia del RM en las organizaciones hoteleras.

La implantación de procedimientos o estrategias de RM en el sector hotelero debe conducir invariablemente a la maximización de los ingresos y a una mejor gestión en el uso de las capacidades. Por tanto el RM debe ser eficaz en su aplicación y para ello se usan indicadores, que además de la eficacia miden el comportamiento de los hoteles. Estos indicadores también son importantes para evaluar la competitividad hotelera en los mercados donde se posicionan. Por otro lado, para los gestores, operadores, inversionistas y analistas, los indicadores de RM son guías imprescindibles para medir el desempeño del sector hotelero en cualquier destino y país.

En la actualidad se emplean tres indicadores para evaluar la eficacia del RM y el comportamiento competitivo de un hotel, estos son:

a) **ADR:** Average Daily Rate (tarifa o precio medio diario).

Este indicador refleja el ingreso medio diario de todas las habitaciones vendidas u ocupadas, o lo que es igual, el precio medio de todas las tarifas del establecimiento. En su comportamiento influyen dos variables importantes:

- ✓ El ingreso: Es el total de la facturación obtenida por la venta de habitaciones. El ingreso a su vez depende del precio de los distintos tipos de habitaciones vendidas en la temporada.

- ✓ Habitaciones ocupadas (vendidas): Es el número de habitaciones vendidas.

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingreso habitaciones}}{\text{Habitaciones vendidas}}$$

Este indicador reflejará un comportamiento importante para el hotel, ya que su resultado dependerá de los precios con que se comercialicen los distintos tipos de habitaciones según la temporada y estos serán reflejos de la calidad del producto, del servicio y de las experiencias que reciba el cliente durante su estancia, y dependerá también de cuantas habitaciones y de que tipo sean vendidas en el período, que a su vez es resultado de un buen posicionamiento en los mercados donde opera. Mientras más alto sea el valor de este indicador, más competitivo será el hotel y por tanto más eficaz es el empleo del RM.

- b) **RevPAR:** Revenue per Available Room o Ingresos por Habitación disponible.

El indicador atrapa los ingresos por habitación disponible y da el rendimiento que han tenido todas las habitaciones disponibles de un hotel durante un período determinado. A diferencia del ADR este tiene en cuenta todas las habitaciones disponibles, sean estas vendidas o no.

Los hoteleros intentan maximizar el RevPAR mediante una solución de compromiso entre el porcentaje de ocupación y el precio de la habitación. Este indicador se puede calcular de dos formas:

Método 1:

$$\text{RevPar} = \text{ADR} \times \% \text{ Ocupación}$$

- ✓ ADR: Es la tarifa o precio medio diario.

- ✓ Ocupación: Es el porcentaje obtenido de la división del número de habitaciones vendidas entre el número total de habitaciones del hotel.

Método 2:

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Ingresos habitaciones}}{\text{Habitaciones Disponibles}}$$

- ✓ Ingresos: Son los ingresos totales netos por servicio de habitación.
- ✓ Habitaciones disponibles: Número de habitaciones disponibles durante el período de análisis.

Estos dos indicadores constituyen una de las metodologías más extendidas y mejor reconocidas en el sector hotelero. Sin embargo presentan algunas carencias que son importantes destacar en el trabajo y que debe conocerse por los que hacen este análisis. Las principales dificultades de estos indicadores son los siguientes:

1. Combinación de ingresos: En muchos casos y sobre todo en la hotelería que opera bajo la modalidad todo incluido los ingresos por servicios de habitación representan más del 50 % del total de los ingresos del hotel, no obstante el cálculo del RevPAR solo reflejaría una parte de los ingresos del hotel, solo aquella que se obtiene por la venta de las habitaciones, no considerando las demás fuentes de ingreso, lo cual dará un análisis incompleto en el momento de comparar las rentabilidades o competitividad de dos hoteles.
2. Tamaño: Este indicador afecta a los hoteles grandes en comparación con los pequeños. Teniendo que la tasa de ocupación es importante en este indicador, es sencillo deducir que un hotel con menos habitaciones es más fácil de llenar que uno de más habitaciones, sabiendo que existen picos estacionales. Por tanto los ingresos por habitación disponible serán superiores en un hotel pequeño. Es

importante que los gestores hoteleros e inversionistas tengan en cuenta el tamaño del hotel en el momento de comparar este indicador de un hotel con otro. A pesar de lo anterior, es seguro que un hotel grande sea más rentable que uno pequeño, aún con una menor tasa de RevPAR y esto es debido a las economías de escala que favorecen a los hoteles de gran tamaño y a los mayores ingresos que pueden obtener.

Por las razones anteriores, se ha venido incorporando a estos análisis un indicador que intenta superar las deficiencias comentadas, este es el denominado GOPPAR.

- c) **GOPPAR:** Gross Operating Profit Per Available Room o Ganancias brutas por habitación disponible.

Este indicador no hace distinciones entre los diferentes tipos de ingresos, por tanto no permite un análisis preciso de los ingresos por habitación, sin embargo facilita comprender el comportamiento del hotel en base a los beneficios o ganancias. Refleja con mayor claridad la rentabilidad y la calidad de la gestión. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{GOPPAR} = \frac{\text{Beneficio bruto de explotación}}{\text{Total de habitaciones / días período}}$$

Donde:

- ✓ Beneficio Bruto de Explotación: Se obtiene de restar a los ingresos totales los gastos totales departamentales y los gastos totales sin distribuir.
- ✓ Total de habitaciones: Total de habitaciones disponibles en el hotel.
- ✓ Días del período: Total de días que se incluyen en el cálculo.

Dos aspectos son importantes en este indicador que lo diferencian del RevPAR, el primero está relacionado con los ingresos, aquí se refiere al

beneficio bruto de explotación, el cual considera todos los ingresos del hotel, de esta manera es importante no solo conseguir flujos de caja por servicios de habitación, sino de todas las fuentes de ingresos; el segundo está vinculado con la eficiencia de la operación o explotación, o sea, los gastos fijos como variables. La utilización de este indicador es una excelente manera de medir la rentabilidad con independencia del tamaño del hotel.

Existe una relación muy estrecha en el GOPPAR y el RevPAR; el margen de ganancia de las habitaciones es significativamente más alto que cualquier otra fuente de ingresos, por tanto una pequeña fluctuación del RevPAR tendrá un efecto importante en el GOPPAR. Por lo anterior, se recomienda que los análisis se hagan teniendo en cuenta los todos estos indicadores.

Aunque el RM se mide fundamentalmente por estos indicadores comentados, un hotel también debe ser analizado a través de un conjunto de otros indicadores que complementan este análisis.

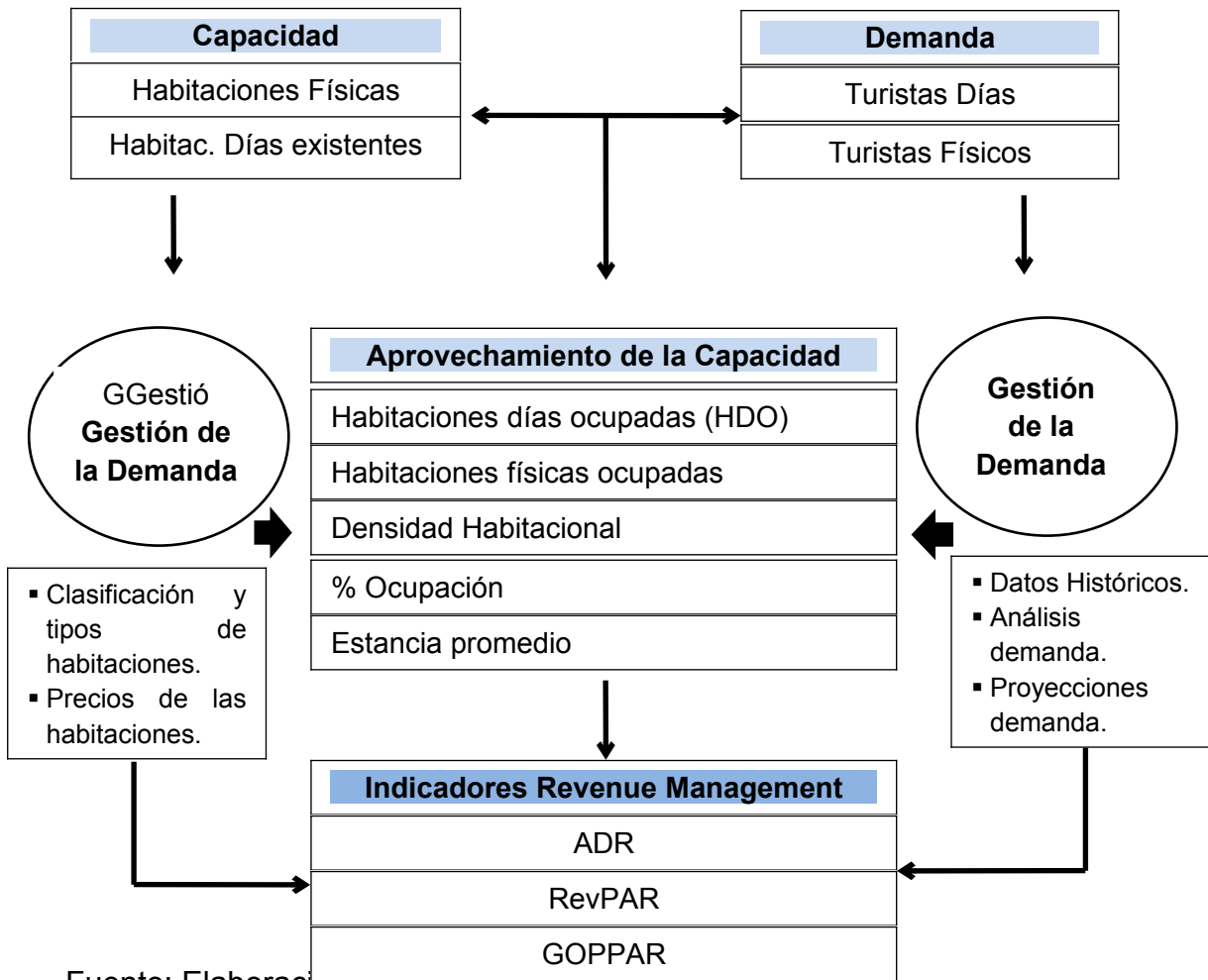
Figura 2. Principales indicadores de operación de un hotel.

Habitaciones Físicas HF	}	Indicadores de capacidad / total camas
Habitaciones días existentes (anual) HDE = HF x 365		
Habitaciones días ocupadas HDO = %ocup x HDE	}	Indicadores de aprovechamiento de la capacidad. Son indicadores vitales para la competitividad del negocio hotelero.
Habitaciones Físicas Ocupadas= HF x %ocup.		
Densidad habitacional=TD/HDO		
Ocupación lineal, %		
Estancia promedio, días	}	Indicadores de comercialización
Turistas Días, UNO		
Turistas Físicos, UNO		
Turistas Físicos Crecimiento, %	}	Indicadores de eficacia y eficiencia hotelera
Ingreso medio hotelero por turistas días, CUC/TD		
Ingresos hoteleros, MMCUC		
Costos + Gastos en la hotelería, CUC		
Costos + Gastos por CUC ingresos		
Ingreso medio turístico		

Fuente: Elaboración propia.

Un sistema de indicadores que complementen la técnica de RM y contribuyan a la lógica de planificación de la operación hotelera y sus resultados quedaría de la siguiente forma:

Figura 3. Lógica de planificación de la operación hotelera y sus resultados.



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II. Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Las Antillas.

2.1. Breve caracterización del Hotel Meliá las Antillas.

Para realizar el diagnóstico del hotel se emplearon diversos métodos de análisis, entre los más significativos se encuentran:

- ✓ Revisión documental.
- ✓ Análisis de datos.
- ✓ Entrevista.
- ✓ Expertos.
- ✓ Análisis DAFO.

El Hotel Meliá Las Antillas All Inclusive Resort se encuentra ubicado en Varadero en una privilegiada zona de playa. A solo 30 minutos del Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez, 10 minutos del centro de Varadero y a pocos metros de la Marina y el Delfinario. Está localizado en medio de seis hectáreas de exóticos jardines caribeños, espejos de agua y exuberante vegetación tropical.

Se inauguró el 01 de Marzo del año 1999, propiedad de la cadena hotelera Cubanacan S.A en contrato de administración con Sandals hasta el año 2006. En diciembre del 2006, cambio el contrato de administración y pasa a ser gestionado por la cadena Meliá Hotels International Cuba hasta la actualidad.

Las extensivas 6 hectáreas donde está enclavado este resort permiten la realización de múltiples actividades al aire libre. Cuenta con un amplio programa de animación que incluye actividades diarias en diferentes zonas del hotel, así como la inclusión de espectáculos y orquestas en vivo.

Cuenta con 350 habitaciones, todas Junior Suites distribuidas en un edificio central y 7 bungalows rodeados por amplios y verdes jardines con lagos artificiales, puentes y pérgolas.

Además cuenta con una amplia oferta gastronómica, restaurantes a la carta, bufé y bares.

Es un hotel que dentro de sus fortalezas se destaca el amplio programa de animación diurna en la piscina y la playa, y nocturna con música y espectáculos en vivo en diferentes localidades del hotel. Posee extensas áreas para el desarrollo de actividades recreativas y atención a grupos vacacionales.

Es un hotel que trabaja el segmento de solo adultos (mayores de 16 años) y es ideal para Solteros, Parejas, Bodas, Lunas de Miel y Grupos de Ocio e Incentivos.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Subdirector Comercial

Dpto de Reservas

Estrategias de

Posicionamiento

Dentro de las estrategias se encuentra potenciar

de posicionamiento del hotel los siguientes atributos:

- ✓ Bloque habitacional condicionado para Lunas de Miel
- ✓ Hotel Segmento Adults Only, Relax y al mismo tiempo diversión al más alto nivel.
- ✓ Paquete VIP de las habitaciones Junior Suite Superior Sea View.

-
- ✓ Oferta de productos caros de alta demanda como la langosta, incluida en todos sus restaurantes incluyendo el Buffet (En este último mantener una oferta al menos una vez a la semana)
 - ✓ Hermosa Playa, no es segunda de ninguna en la península
 - ✓ Personal amable y profesional.
 - ✓ Amplias habitaciones: todas Junior Suite y Suite.
 - ✓ Acondicionamiento de áreas exteriores para la realización de actividades on request.
 - ✓ Programaciones Especiales de Animación durante el año y Eventos (Ej: Oktoberfest)
 - ✓ Ferias OUTLET con valores añadidos y ofertas especiales en caso de los receptivos.

Estrategias de comunicación definidas:

- ✓ Participación en Ferias y presentaciones de Producto en el Mercado bajo la sombrilla de Meliá así como estar presente en la publicidad corporativa del grupo, atención a grupos FAM, directivos de tour operadores y acciones Puerta a Puerta.
- ✓ Constante comunicación y retroalimentación con los TTOO y Receptivos acerca de mejoras y nuevos servicios ofertados por el hotel.
- ✓ Seguimiento a todos los criterios expuestos por los clientes en los sitios web.
- ✓ Mantener una estrecha relación con los receptivos y representantes de TTOO.
- ✓ Envío de flyers digitales con actualizaciones del producto y comunicaciones de eventos y/o programaciones especiales a TTOO, Agencias de Viajes, Receptivos y Base de Datos de Clientes.
- ✓ Mantener una constante en las publicaciones a enviar al Dpto de Prensa de Meliá.
- ✓ Actualización y seguimiento de las distintas redes sociales.

- ✓ Mantener la dinámica en ofertas y valores añadidos aprovechando los canales on-line meliacuba y melia.com.

Tabla 1. Total de habitaciones por tipo del hotel Meliá las Antillas.

Tipo de Habitación	Total
1. Junior Suites	350
2. Bungalow	7
Total	357

Fuente: Ficha técnica del hotel.

2.2 Propuesta de Procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá las Antillas.

En este epígrafe se desarrollarán los pasos para implementar una estrategia de RM.

Paso1-Análisis la situación previa

En este paso se utilizan diferentes técnicas las cuales nos llevarán a la obtención de una Base de Datos para desarrollar e implementar una estrategia.

I- Diario de Precios

El diario de precios consta de una tabla en la que se irá registrando por orden cronológico una serie de inputs cuyo estudio permitirá obtener información muy valiosa sobre la evolución del sector y la sensibilidad a precios y estaciones.

Básicamente el diario distingue las siguientes columnas para cada día en el que se hace la anotación:

- ✓ Estación en la que nos encontramos (alta, baja, media).
- ✓ Posible evento que se haya producido, ya sea una convención, etc.
- ✓ Número de reservas producidas en el día.

-
- ✓ Número de reservas producidas el día anterior.
 - ✓ Variación de reservas entre el día anterior por diferencia de las dos anteriores columnas.
 - ✓ Cantidad de noches vendidas en todas las reservas producidas en el día.
 - ✓ Media de noches por reserva, resultado de dividir el número total de noches reservadas en el día entre el número de reservas totales de ese día.

El estudio de estas variables permitirá comprender el comportamiento de las reservas cuando alguna de las variables presentan un cambio, bien la estación, la presencia de eventos especiales o los precios.

II-Curva de reservas o tendencias

Se elaborará un gráfico que muestre el comportamiento de las demandas en un período determinado.

Es necesario recalcar el hecho de que si se están produciendo reservas a muy largo plazo quiere decir que se están produciendo unas reservas con demasiada antelación y que quizás estemos vendiendo a precios demasiados bajos, podremos seguir manejando el precio para optimizar los ingresos.

Cuando las reservas se están realizando a muy largo plazo, quizás estemos vendiendo a precios muy bajos, esto es especialmente interesante en épocas de temporada baja en la que se prevé un menor número de reservas y por lo tanto interesará un mayor volumen de reservas a un que esto penalice el precio, ya que se entiende que estas reservas estarán siendo realizadas a precios reducidos.

Sin embargo, en temporada alta interesará que se optimice el precio ya que la previsión es de un mayor número de reservas en dicha estación. Se pretende en este caso maximizar el precio a costa de una disminución del volumen de las demandas.

Es interesante elaborar curvas de demanda según segmentos de clientes (para lo

cual deberemos haber segmentado antes nuestra clientela en función de parámetros como sexo, edad, nacionalidad,...)ya que cada segmento tendrá un comportamiento diferente al resto incluso pudiendo ser totalmente contrario.

La curva de reservas servirá para tener una evaluación de la política de precios y comercial para poder tomar acciones en consecuencia.

III- Presupuesto o Budget

A la hora de evaluar el presupuesto se tendrán que tener en cuenta aspectos como:

1- Definir el proceso de elaboración del presupuesto, con especial detalle de:

- ✓ La información requerida para su elaboración
- ✓ Las fuentes de esa información, que departamentos, sistemas o personas serán los que suministren la información.
- ✓ Los informes resultantes del proceso de elaboración del presupuesto.
- ✓ El ciclo de vida o pasos a realizar para la creación del presupuesto.

2- Definir la medición del presupuesto:

- ✓ Indicadores que servirán para medirla consecución de los objetivos
- ✓ Revisiones del presupuesto que se realizarán durante el año.
- ✓ Período que abarcarán dichas revisiones:
 - Corto plazo
 - Largo plazo
- ✓ Porcentaje (%) de desviación admitido.

Analizando las desviaciones se podrán tomar medidas correctoras, si por ejemplo se tiene un número de reservas inferior a las del presupuesto significa que se está siendo demasiado restrictivo o bien que sería conveniente bajar los precios y si se tiene un volumen de reservas superior a las presupuestadas puede que seamos pocos restrictivos o que sería necesaria una revisión al alza de los precios.

(Ver Figura1)



Figura1.Presupuesto estimado–Reservas. Fuente:<http://www.alojamientosconectados.es>

IV- Estudios de competencia.

Para un correcto análisis de la competencia y poder adaptar a nuestro negocio las políticas que la han llevado al éxito, es necesario determinar:

- ✓Cuál es nuestra competencia real.
- ✓Qué negocios la forman.
- ✓Elementos diferenciadores de nuestros competidores.

Recopilar toda información relevante sobre nuestros competidores, ya sean negocios que vendan productos similares al nuestro (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos).

- ✓cuántos son nuestros competidores.
- ✓cuáles son los líderes o los principales.
- ✓donde están ubicados.
- ✓cuáles son sus mercados.
- ✓cuáles son sus principales estrategias.
- ✓que materiales o insumos usan para sus productos.
- ✓cuáles son sus precios.
- ✓cuál es su experiencia en el mercado.
- ✓cuál es su capacidad.
- ✓cuáles son sus medios publicitarios.

-
- ✓ cuáles son sus canales de venta.
 - ✓ cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Un correcto trato con la competencia nos reportará beneficios:

- ✓ Intercambio de información útil para nuestro negocio.
- ✓ Posibles colaboraciones con nuestros competidores.

De forma adicional, un estudio de la competencia nos permitirá detectar posibles “nichos de mercado” o servicios que aún no están siendo ofertados por la competencia o que no están lo suficientemente explotados, de esta manera ocuparemos una parte del mercado que puede suponer un éxito debido a la novedad y exclusividad.

V-Bases de datos

Como ya se ha mencionado, la cantidad de datos que se pueden obtener en diversos estudios es muy numerosa, una correcta estructuración y almacenaje será primordial para posteriormente poder realizarlos análisis pertinentes. Para este caso se utilizará el Microsoft Excel en el empleo de tablas y gráficos.

El volumen de datos dependerá en gran medida del negocio en el cual estemos tratando, su tamaño, su segmentación, su diversidad de servicios ofertados.

Paso 2- Desarrollo de la estrategia

Para el desarrollo de la estrategia a seguir se debe recopilar la información, hacer un análisis histórico, los patrones de comportamiento y de la curva de reservas o tendencias, ajustar las previsiones en función de la competencia y calcular el margen de error de las previsiones.

Paso 3- Implementación de la estrategia

El RM contempla distintos aspectos y analiza la influencia de cada uno de ellos en el

resto, así puntos como la demanda, los precios, la capacidad o los canales de venta deberán ser analizados cuidadosamente para observar su situación, su tendencia y su influencia en cada uno de los otros ratios.

Es por ello que el componente analítico del RM es muy importante y, por lo tanto, la fiabilidad de los datos ha de ser extrema para que cualquier estudio desemboque en una práctica adecuada con unos objetivos alcanzables y unos resultados óptimos. Por todo ello los datos que tendrán que ser estudiados serán los siguientes:

- ✓ Producto, características de cada uno de los productos que estamos ofertando, incluyendo aspecto como:
 - Ocupaciones
 - Precio por tipo de producto
 - Coste de cada servicio
 - Posibilidad de combinar productos (por ejemplo: habitación + comida o cena...)
- ✓ Herramientas de las que se disponga o se pueda asumir el coste. Existen en el mercado herramientas que nos podrán ser útiles en la administración de los datos y que, siempre que el tamaño y los ingresos del negocio lo permitan, podrán ser utilizados.
- ✓ Competencia, no sólo se trata de observar los precios de la competencia sino también de analizar las medidas y políticas adoptadas por cada uno de ellos.

Para ello haremos uso de diarios especializados, estudios del sector, estadísticas... que nos darán información muy útil sobre la cual cimentar un sólido estudio del sector.

- ✓ Canales, estudio de los contratos con los diferentes distribuidores, producción por distribuidor, incidencias por distribuidor...
- ✓ Entorno, nos referimos en este punto al mercado en el que nos encontramos, prestando atención a tendencias y comportamientos del mercado para poder hacer frente a fuertes demandas futuras o épocas con

menor registro de contrataciones

- ✓ Por último pero no menos importante, el punto clave del RM es el estudio del cliente, comportamientos, recurrencia, tipología de servicio contratado, origen, sexo, edad... tenemos que ser capaces de segmentar el cliente de cara a poder realizar una oferta adecuada a cada uno de ellos.

Todo dato ha de ser fiable, por lo que continuamente deberemos invertir en conseguir datos cada vez más veraces.

Paso 4- Evaluación

Para poder evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del RM en un alojamiento es necesario medirla rentabilidad obtenida.

Entre los principales indicadores de rentabilidad, asociados al sector hotelero, que permiten evaluar el RM se encuentran los siguientes:

ADR (Average Daily Rate) o tarifa media diaria.

Según el Instituto de Estudios Turísticos *“el ADR o Tarifa Media Diaria son los ingresos medios diarios obtenidos por habitación ocupada”* o lo que es lo mismo, el precio medio de todas las tarifas del establecimiento.

Este indicador debe calcularse mensualmente para poder hacer posteriormente una revisión general anual.

Este indicador nos ayudará a la hora de hacer una comparativa con nuestros principales competidores.

Para calcular el ADR es necesario realizar la siguiente operación:

$$\text{ADR} = \text{ingresos} / \text{habitaciones ocupadas}$$

Donde:

- ✓ **ingresos**: es el total de la facturación obtenida por los servicios de alojamiento.

✓ **Habitaciones ocupadas:** es el número de habitaciones “vendidas”.

Para la obtención de este indicador no se tendrá en cuenta los ingresos obtenidos de servicios adicionales distintos del alojamiento (aparcamiento, servicios de lavandería, etc.).

✓ **RevPAR(Revenue per Available Room)** o ingreso por habitación disponible.

Este indicador ha de calcularse en base a un periodo concreto: semanal, mensual, etc.

El RevPAR nos permite conocer el rendimiento real que han tenido todas las habitaciones de un establecimiento durante un período concreto.

Existen dos modos distintos que nos permitirán calcular el RevPAR:

Método 1:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{ocupación (\%)}$$

Donde:

✓ **ADR:** es el indicador de tarifa media diaria.

✓ **ocupación:** es el porcentaje obtenido de la división del número de habitaciones “vendidas” entre el número total de habitaciones del hotel.

Método 2:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{ingresos}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

Donde:

✓ **ingresos:** son los ingresos totales generados en el período a observar.

✓ **habitaciones disponibles:** es el número de habitaciones disponibles durante el

período a observar.

Capítulo III. Propuesta de una estrategia de Revenue Management para el Hotel Meliá las Antillas.

Al realizar un análisis de los indicadores del Revenue Management, así como del ingreso y de la ocupación, obtenemos interesantes resultados.

Tabla 2. Resultados de los indicadores del Revenue Management del Hotel Melia las Antillas en los últimos 5 años.

Años	Ocupación	ADR	RevPAR	Ingresos Habitac.
2011	51,38	114,52	58,84	5,798,20
2012	52,68	122,76	64,67	6,373,10
2013	59,28	120,42	71,38	6.741.55
2014	62,41	115,42	72,03	6,747,76
2015	57,5	109,85	63,16	5,825,14

Fuente: Información del hotel

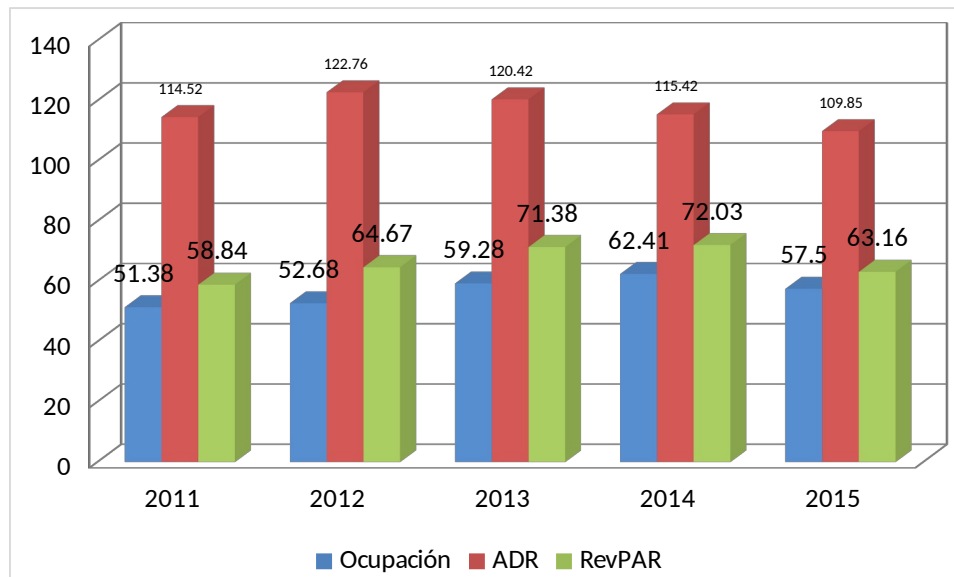
El hotel sufre un descenso sistemático de la tarifa media por habitación ocupada desde el 2011, los factores que influyen en esta tendencia pueden ser dos, uno la caída de los precios, por circunstancias del mercado, y dos una asignación deficiente de las capacidades a la demanda real del hotel, o sea, no aplicación de la técnica de RM; sin embargo en el 2013 y 2014 la ocupación tiene un crecimiento significativo, pero no influye lo suficiente para mejorar el ADR. Este resultado coloca al hotel en una situación desventajosa en cuanto a su competitividad, ya que deteriora el rendimiento medio de la ocupación. **(Ver Anexos 2)**

Los ingresos por habitación disponible (RevPAR) manifiestan un crecimiento desde el 2011 hasta el 2013, a pesar de la disminución del ADR, pero como comentamos anteriormente la ocupación del hotel creció y esto aquí si fue

suficiente para mejorar un poco los ingresos por habitación disponible. Hay que observar, sin embargo, que el crecimiento del 2012 con respecto al 2011 es mucho mayor que el 2013 con relación al 2012, lo cual queda explicado por el mayor incremento porcentual de la ocupación en el 2012 y el deterioro en solo 2.34 puntos del ADR en ese año.

El 2015 se comportó negativamente, con disminución de todos estos indicadores, incluso con una tarifa media por habitación ocupada (ADR) por debajo de la lograda en el 2011. Tal situación obliga al hotel a implementar medidas en su gestión para revertir los resultados.

Gráfico 2. Resultado de los indicadores del RM en los últimos 5 años.



En sentido general el hotel en el período del 2011 hasta el 2013, a pesar de disminuir la tarifa media por habitación ocupada, ha logrado un incremento en la ocupación lo cual le ha permitido incrementar discretamente los ingresos por habitación disponible, sin embargo estos resultados no muestran una consistencia en el futuro, ya que en el 2015 todos han sufrido un fuerte deterioro, lo anterior reafirma la necesidad de adelantar acciones para la implantación del Revenue Management en el hotel y de esta manera mejorar el rendimiento.

Si hacemos una comparación con diez de los principales hoteles del Mintur en el destino Varadero podemos ubicar la verdadera posición competitiva del Meliá Antillas.

Tabla 3. Resultados de los indicadores del Revenue Management en el 2014 y 1 Trimestre del 2015 de 10 de los principales hoteles del Mintur.

Hoteles	ADR				RevPar			
	2014	ene-15	feb-15	mar-15	2014	ene-15	feb-15	mar-15
Melia America	121,46	218,40	233,73	232,73	98,38	203,11	226,72	216,44
Melia Varadero	92,78	127,98	133,19	123,73	65,88	106,22	125,20	116,31
Sol Palmeras	137,91	175,72	183,92	182,07	114,46	158,14	171,05	172,96
Iberostar Varadero	214,55	280,79	288,23	288,63	193,09	255,52	262,29	256,88
Royals Hicacos	123,60	205,91	240,18	202,52	71,69	168,85	225,77	166,06
Blau Varadero	138,60	174,54	187,07	189,83	121,97	158,83	172,10	170,85
Iberostar Taino	133,17	170,41	182,70	172,22	106,54	129,52	164,43	146,39
Bella Costa	110,44	114,22	138,31	138,23	74,00	109,65	110,65	120,26
Barlovento	109,38	88,88	101,62	95,76	42,66	76,44	88,41	77,56
Melia Antillas	115,42	117,58	153,98	160,93	72,03	103,38	118,80	108,30

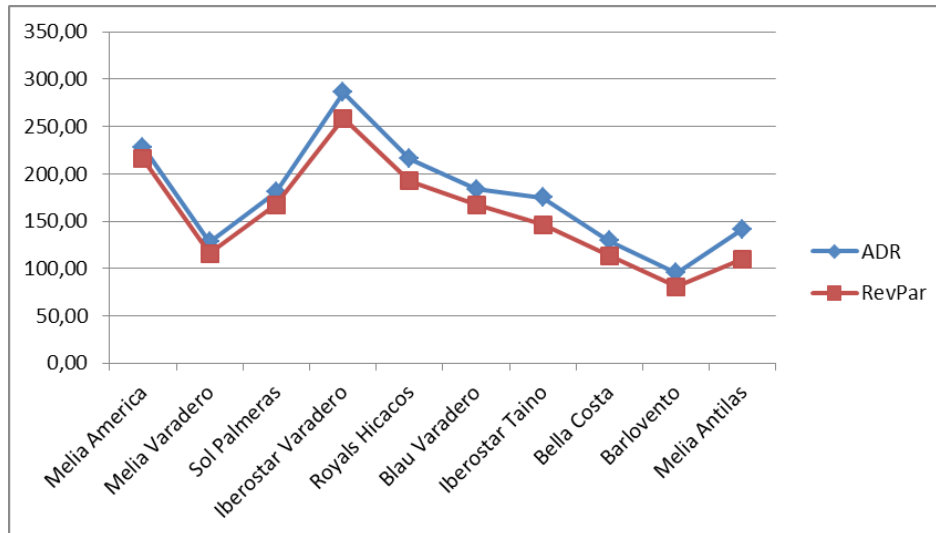
Entre estos 10 hoteles, Meliá las Antillas se ubica séptimo en el ADR y RevPAR en el 2014, posición algo desventajosa desde el aspecto competitivo. Como ya comentamos, en el 2015 estos resultados se han deteriorados.

Al comparar con otros hoteles estos indicadores se hace evidente la cuestión del tamaño, o sea, el total de capacidades habitacionales. Si bien en el ADR no tiene mucha incidencia el tema del tamaño, en el RevPAR este aspecto es importante. En cuanto a tamaño el Meliá las Antillas ocupa mejor lugar entre estos hoteles comparados, lo cual significa que tiene una ventaja para conseguir un mejor RevPAR que el resto, ya que tiene menor tamaño y debe resultar más fácil de llenar. Lo resultados de la siguiente tabla muestran que el hotel no ha sabido aprovechar esta ventaja.

Tabla 4. Comparación de la tasa de ocupación y los indicadores de RM en el primer trimestre del 2015.

Hoteles	% Ocupación		RM	
	2014	2015	ADR	RevPar
MeliaAmerica	0,81	0,94	228,19	216,15
Melia Varadero	0,71	0,90	128,15	115,63
Sol Palmeras	0,83	0,93	180,53	167,25
Iberostar Varadero	0,9	0,90	285,84	258,86
Royals Hicacos	0,58	0,86	216,13	192,41
Blau Varadero	0,88	0,91	183,71	167,39
Iberostar Taino	0,8	0,84	175,17	146,29
Bella Costa	0,67	0,88	129,19	113,74
Barlovento	0,39	0,85	95,24	80,55
Melia Antillas	0,62	0,77	141,83	109,87

En el primer trimestre del 2015 el hotel ocupó el último lugar, entre estos diez, en cuanto a ocupación, a pesar de ser el más pequeño en capacidad. Aquí la ventaja del tamaño no surtió efecto. En el ADR se ocupó el séptimo lugar y en el RevPAR el noveno. Resulta claro que las estrategias comerciales en ese período del pasado año no fueron buenas, ya que quizás se trabajó con precios para la temporada que no estimularon la demanda y la competencia jugó un papel importante en esto. El hotel requiere de una estrategia que busque un mayor rendimiento de sus habitaciones, para ello es necesario introducir el RM en toda su magnitud.

Gráfico 3. Comparación de indicadores de RM en el primer trimestre del 2014.

Para muchos analistas e investigadores hoteleros, las deficiencias del RevPar son suplidas por un indicador denominado GOPPAR y por tanto es usado como complementario en sus análisis. Como ya hemos comentado este indicador a diferencia del resto analizado considera los ingresos totales del hotel, por lo tanto teniendo en cuenta esto un hotel puede tener menores ingresos por habitación disponible y conseguir una ganancia bruta por habitación disponible superior y tener una mayor rentabilidad, esto estaría influenciado por los ingresos. Otro impacto del GOOPAR recae en el tamaño del hotel, el RevPar tiende a penalizar los hoteles grandes en comparación con los pequeños, sin embargo el primero equipara ambos tipos de hoteles debido a la inclusión de los ingresos totales.

El hotel Meliá Antillas, como ya se demostró, no supo aprovechar las ventajas del tamaño en los resultados de los indicadores ADR y RevPar, veamos entonces cuales son los resultados obtenidos en el GOPPAR.

Tabla 5. Comparación del GOPPAR y otros indicadores en los últimos tres años.

Indicadores	2013	2014	2015
GOPPAR	4.77	4.96	2.83
% Ocupación	59%	62%	58%
Ingresos Totales	7,053,687	7,098,322	6,16,6661
Costos + Gastos total	6,582,236	6,608,993	5,888,017
Beneficio bruto exp	471,451	489,33	278,644

Se aprecia una muy baja rentabilidad por habitación disponible, acentuándose en el 2015 con solo 2.83 CUC. Los principales indicadores que afectan este resultado se deterioran considerablemente en el 2015.

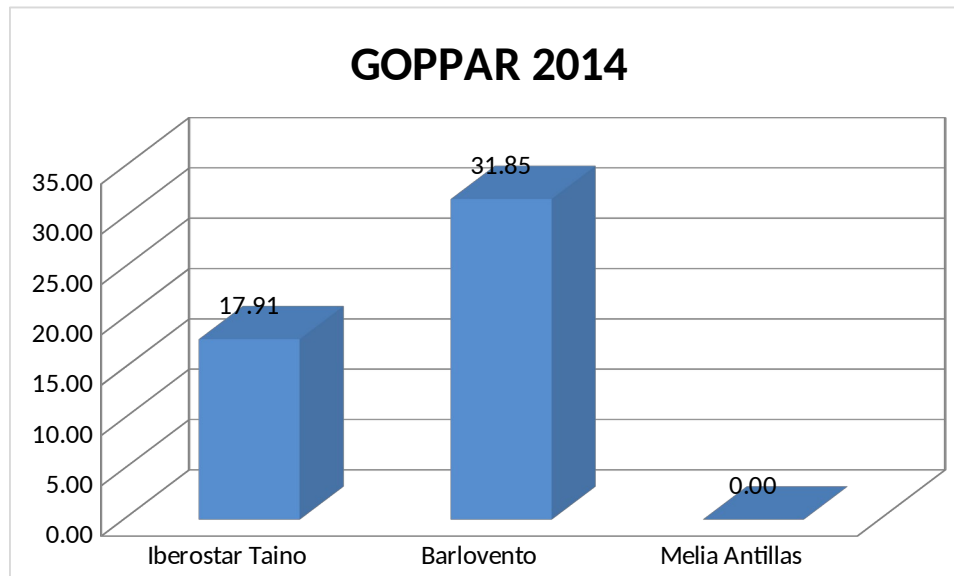
Comparando este con los hoteles estudiados en el trabajo para el año 2014 podemos apreciar la enorme diferencia existente en rentabilidad por habitación disponible, demostrando lo que ya venimos comentando.

Tabla 6. Comparación del GOPPAR 2013 con otros hoteles del Mintur.

Hoteles	GOPPAR 2013
Meliá América	55,30
Meliá Varadero	20,00
Sol Palmeras	42,11
Iberostar Varadero	91,72
Royals Hicacos	23,69
Blau Varadero	49,52
Iberostar Taino	17,91
Bella Costa	11,12
Barlovento	31,85
Meliá las Antillas	4.96

Este resultado puede ser comprensible teniendo en cuenta el factor tamaño o capacidad habitacional, conociendo ya que este indicador no penaliza los hoteles grandes, pero si hacemos la comparación con aquellos que tienen un tamaño similar, el Meliá las Antillas no obtiene una buena ubicación. No disponemos de datos para el 2014 de los hoteles estudiados.

Gráfico 3. Comparación del GOPPAR en el 2014 con hoteles de similar capacidad.



Estos resultados nos conducen al análisis del área comercial y de reserva en cuanto a sus funciones y las carencias para introducir el Revenue Management en el hotel. Para realizar este análisis tomamos como metodología el modelo de John y Hamilton (1992), el cual comentamos ser el más completo para aplicar la técnica de RM.

✓ Existencia de una cultura de RM:

En el hotel se realizan algunas tareas aisladas de esta técnica, pero no se integran; otras no se llevan a cabo, lo cual demuestra que existe desconocimiento de la misma, fundamentalmente en las áreas directamente involucradas. No existe un responsable que integre todas estas tareas para conseguir su aplicación. Sin dudas no hay una cultura de RM en el hotel y como resultado de ello no está capacitado el personal responsable. Existen datos en el sistema automatizado de carpeta, pero estos no se utilizan para el RM.

✓ Previsiones de la demanda:

Se analizan parcialmente los factores del entorno, fundamentalmente los referidos a los mercados, las fluctuaciones de las tasas de cambios y su impacto en las reservas y la facturación del hotel, también la dinámica de precios. Se identifican los factores de la demanda para el hotel. Se realiza análisis del comportamiento histórico mensual por mercados. En cambio no se hace análisis de los competidores, ni de la evolución del mercado local. Las previsiones de la demanda no se realizan, utilizándose datos con carácter reactivo.

✓ Determinación de precios:

Se tiene un diario de precios por temporadas y mercados archivado en una base de datos, pero por la dinámica del trabajo no se usa para realizar análisis de tendencia, tampoco se cuenta con el personal necesario para manejar estos datos. Las variaciones por fluctuaciones de la tasa de cambio de las monedas son analizadas continuamente para la evaluación de su impacto sobre los precios y sobre la facturación e ingresos, no obstante no se toman acciones concretas para minimizar este impacto.

✓ Segmentación del mercado:

El área comercial desarrolla análisis del cumplimiento de los cupos por las agencias, el Booking Pace conociendo el tiempo que transcurre entre la reserva y la llegada al hotel (capacidad de llenado) por agencias según los tipos de habitaciones. Aplica una estrategia para estimular lo acordado en los contratos, basada en un control estricto en el cumplimiento de los compromisos de cada agencia o Touroperador en cuanto al llenado de las capacidades. Están identificados el nivel y tipos de servicios según los segmentos de mercados que trabaja el hotel. Se cuenta con una clasificación de las capacidades en tipos de categorías, aunque no se lleva una estadística de que segmentos del mercado compran mayoritariamente cada categoría. Cuentan con información de los mercados en cuanto a edades, zonas geográficas, motivos de viajes, entre otros.

✓ Análisis y toma de decisiones según comportamiento de la demanda:

El departamento de reservas elabora análisis de las reservas por agencias y turoperadores según lo contratado y pasa esta información al área comercial. Una deficiencia importante para aplicar el RM es que reservas no forma parte del departamento comercial, se encuentra en la recepción y por tanto resulta dificultoso alinear acciones para aplicar el RM. Sin embargo los análisis de demanda se emplean para la toma de decisiones relacionadas con la ocupación y la respuesta de las agencias y turoperadores. Como resultado de incumplimientos de algunas agencias importantes el pasado año, se ha decidido restringir disponibilidades y asignárselas a otras. Debido a lo pactado en los contratos resulta complicada la gestión de las capacidades ya que las agencias tienen la exclusividad de una parte de los cupos y sus precios contratados para la temporada y están en la obligación de llenarlas, no obstante si se realizaran previsiones en función del histórico de comportamiento de la demanda por temporadas, por tipos de habitaciones, por agencias, entre otros, esto permitiría estar en mejores condiciones para tomar decisiones en cuanto a las capacidades asignadas, precios, restricciones de disponibilidad, ofertas y por tanto optimizar mejor la venta de habitaciones.

Una dificultad adicional que presenta el hotel es que solamente dos agencias abarcan el 64 % del total de cupos, que de no cumplir con sus compromisos se produciría una afectación importante, como ocurrió el pasado año. Es necesaria una mayor diversificación del mercado.

✓ Evaluación:

Los indicadores fundamentales del RM, el ADR y RevPar, son calculados mensualmente por los hoteles de Meliá, sin embargo estos resultados no son

utilizados por el hotel para evaluar el desempeño del mismo, tampoco forman parte de una estrategia de RM para maximizar los ingresos y el rendimiento. El otro indicador incluido en este trabajo, el GOPPAR o GOP se obtiene de la información económica que elabora el departamento de economía mensualmente, pero, como los anteriores, no se emplean para la toma de decisiones.

Los análisis nos muestran que el hotel Meliá las Antillas no aplica la técnica del Revenue Management en función de la maximización de los ingresos y la rentabilidad, la tarifa media por habitación ocupada disminuye y los ingresos y la utilidad por habitación disponible son de las más bajas entre los hoteles analizados.

Las causas de la no aplicación del RM se pueden resumir en las siguientes:

1. Desconocimiento de esta técnica en el sector hotelero cubano.
2. Estructuras organizativas en los departamentos de recepción, reservas y comercial, no acordes a las exigencias de esta técnica en cuanto a funciones, disponibilidad de datos y soportes técnicos para su aplicación.
3. Falta de capacitación del personal vinculado a esta actividad.
4. Carencia de equipamiento técnico y de programas automatizados para aplicar la técnica.
5. Inexistencia de un responsable dedicado a tiempo completo a estas funciones.

El diagnóstico realizado en el hotel nos permite elaborar una DAFO de los aspectos relacionados con la técnica de Revenue Management y su aplicación.

ANALISIS DAFO

Debilidades:

-
1. Planta hotelera deteriorada por envejecimiento.
 2. Obsolescencia del equipamiento técnico y tecnológico.
 3. Insuficiente capacidad habitacional.
 4. Falta de capacitación y preparación para aplicar esta técnica.
 5. Insuficiencia en cuanto al uso de datos y análisis de la demanda.
 6. Insuficiente manejo de bases de datos históricas y su correspondiente procesamiento y análisis.
 7. Desconocimiento de la técnica del Revenue Management.
 8. No medición de los indicadores principales del Revenue Management.
 9. Estructura organizativa de las áreas de recepción y comercial que no responden a las exigencias de esta técnica.
 10. Inexistencia de un responsable de esta actividad (Revenue Manager).

Fortalezas:

1. Elevado índice de repitencia con atenciones diferenciadas.
2. Alto nivel de preparación profesional del personal de recepción, reservas y comercial.
3. Tamaño y belleza natural del Hotel.
4. Variada clasificación de las habitaciones según sus atributos.
5. Experiencia en la organización de Eventos.
6. Operación del hotel bajo un contrato de administración y comercialización con Melia.
7. Baja fluctuación laboral en el personal técnico y de servicio.
8. Capacidad para una atención personalizada a los clientes.

Oportunidades:

1. Prestigio de la Cadena Meliá.
2. Cercanía a otros hoteles.
3. Seguridad del destino Cuba.
4. Creciente interés por valores culturales e históricos del destino Cuba.
5. Disponibilidad de instituciones del conocimiento.

6. Posibilidad de incremento del mercado norteamericano.
7. Introducción del nuevo modelo económico y social en el país.
8. El turismo como sector priorizado en la estrategia económica del país.

Amenazas:

1. Incremento sustancial de la competencia.
2. Dificultades con los suministros en cuanto a disponibilidad y variedad.
3. Exceso de regulaciones que frenan las iniciativas y la rapidez en la toma de decisiones.
4. Inestabilidad en las fluctuaciones de las tasas de cambios de las monedas.
5. Políticas macroeconómicas en el ámbito monetario que afectan la eficiencia del sector hotelero.
6. Crecimiento habitacional en el destino superior al incremento de la demanda.
7. Carácter monopólico de los principales suministradores.
8. Estrategias comerciales agresivas de destinos del caribe.

1.5 Propuesta de acciones para la aplicación de una estrategia de Revenue Management en el Hotel Meliá las Antillas.

A partir de lo fundamentado y analizado en este trabajo, resulta indispensable proponer un conjunto de acciones que permitan la aplicación de una estrategia de Revenue Management para el Hotel. El hecho de encontrarse en una situación económica y financiera complicada debido a no poder salir de la pérdida desde el año 2008, el bajo nivel de rentabilidad de sus habitaciones, la desventaja de ser un hotel pequeño y con más de 20 años de explotación, y encontrarse bajo la influencia de un escenario de mucha competencia, de productos hoteleros nuevos y novedosos, con las ventajas de aprovechar las economías de escalas; lo obliga a introducir todas las técnicas y herramientas necesarias para mejorar su situación.

La técnica de Revenue Management, como ampliamente se ha demostrado en este trabajo, se aplica exitosamente a nivel internacional en la industria hotelera; su popularidad en los últimos tiempos se ha incrementado, al punto de que en la actualidad se exige la creación del cargo del Revenue Manager como condición indispensable para mejorar el rendimiento y la rentabilidad hotelera.

PROPUESTAS DE ACCIONES PARA LA INTRODUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE REVENUE MANAGEMENT EN EL HOTEL MELIA LAS ANTILLAS.

Objetivos	Acciones	Responsable	Fechas de cumplimiento
<p>1. Mejorar la estructura organizativa de los departamentos involucrados para facilitar la aplicación del RM.</p>	<p>1.1. Subordinar las funciones de reservas del hotel al departamento comercial.</p> <p>1.2. Subordinar el especialista de calidad directamente al Subdirector General.</p> <p>1.3. Revisar el vínculo funcional e informativo entre la recepción y el departamento comercial.</p> <p>1.4. Identificar el responsable del ejecutar las tareas del RM.</p> <p>1.5. Establecer el flujo informativo entre el gerente de ventas de la cadena y el responsable de la función.</p>		

	1.6. Definir las funciones y tareas del responsable y su vínculo con otras áreas.		
2. Elevar la preparación del personal vinculado al Revenue Management.	<p>2.1. Desarrollar cursos de preparación sobre la técnica de Revenue Management a los profesionales de la recepción, reservas y comercial.</p> <p>2.2. Capacitar al resto del personal vinculado a la actividad de alojamiento para elevar la cultura del RM.</p> <p>2.3. Preparar al personal involucrado en el uso de técnicas de procesamiento de información, herramientas estadísticas de análisis y estimación de demanda.</p> <p>2.4. Seminariar a los miembros del Consejo de Dirección en el uso de esta técnica para la toma de decisiones.</p>		
3. Mejorar la infraestructura técnica y tecnológica para el uso	3.1. Realizar un diagnóstico de la disponibilidad técnica y tecnológica con que cuentan las áreas de recepción, reservas y comercial.		

<p>de la técnica.</p>	<p>3.2 Establecer la conectividad a internet del personal encargado de aplicar la técnica.</p> <p>3.3 Garantizar el software o en su defecto diseñar en Excel los cálculos y los análisis indispensables para manejar el volumen de información y los resultados que se necesitan.</p> <p>3.4 Proveer de equipamiento automatizado al personal responsabilizado con la aplicación del RM.</p> <p>3.5. Mejorar la planta habitacional añadiéndole nuevos atributos.</p>		
<p>4. Incrementar los análisis y los resultados del RM en el hotel.</p>	<p>4.1. Analizar mensualmente los resultados de los indicadores de RM en el Consejo de Dirección.</p> <p>4.2. Comparar los resultados con otros hoteles del polo y de la competencia.</p> <p>4.3. Crear una base de datos con históricos de</p>		

	<p>ocupación, precios medios, tendencias de la demanda, antelación de reservas, segmentación, producción.</p> <p>4.4. Realizar proyecciones y análisis de tendencias en precios medios, ocupación, producción, para elaborar un calendario de demanda y el Pick up.</p> <p>4.5. Analizar sistemáticamente la gestión del presupuesto y su vinculación con los indicadores del RM.</p> <p>4.6. Elaborar informes sobre los movimientos de la competencia en cuanto a precios, ocupación, mejoras del producto, entre otros.</p> <p>4.7. Monitorear constantemente la eficacia de los canales de ventas.</p>		
<p>5. Mejorar la estrategia comercial del hotel.</p>	<p>5.1. Revisar los mecanismos de ventas on-line del hotel.</p> <p>5.2. Establecer una estrategia de comercialización</p>		

	en las redes sociales.		
	5.3. Mantener contacto permanente con las agencias que contratan cupos con la instalación.		

1. La técnica del Revenue Management tiene una amplia aplicación en la hotelería mundial permitiendo maximizar los ingresos y la rentabilidad del negocio.
2. El hotel no aplica la técnica de Revenue Management teniendo como consecuencias un bajo rendimiento de sus capacidades habitacionales.
3. El hotel desde el 2008 genera pérdidas debido, entre otros factores, al deterioro de los indicadores de Revenue Management.
4. La tarifa media por habitación ocupada disminuye desde el 2012 influenciado principalmente por la caída de los precios y un no aprovechamiento óptimo de los distintos tipos de habitaciones con que cuenta.
5. En el año anterior se produjo un descenso de los principales resultados del hotel, acrecentando el monto de la pérdida.
6. El beneficio por habitación disponible es extremadamente bajo y el peor de los hoteles del Mintur analizados en el trabajo, incluyendo aquellos que tienen una similar capacidad habitacional.
7. El hotel no cuenta con todas las condiciones de organización, preparación y tecnología para aplicar el Revenue Management.

1. Realizar los cambios organizativos necesarios para la aplicación exitosa de la técnica del Revenue Management en el hotel.
2. Desarrollar un plan de capacitación para todo el personal técnico y directivo sobre la técnica del Revenue Management, su utilidad y aplicación.
3. Identificar el responsable del Revenue Management con las funciones y el aseguramiento técnico y tecnológico necesarios.
4. Mejorar la infraestructura técnica y tecnológica de todo el personal vinculado a esta técnica.
5. Desarrollar un plan de mejoras de la planta habitacional del hotel que favorezca un exitoso Revenue Management.
6. Mantener un constante análisis de los resultados de esta técnica con los hoteles del destino y sobre todo con los de la competencia.
7. Llevar estos resultados a los Consejos de Dirección del Hotel sistemáticamente.

1. BELOBABA, PETER P. (1987): Airline Yield Management: An Overview of Seat Inventory Control. *Transportation Science*, vol. 21, no 2, 63-73.
2. BUENO CAMPOS, E. (1996). "La Investigación sobre las Empresas Turísticas en España: Estado del Arte", *Estudios Turísticos*, N° 129, pp. 61-80.
3. CHÁVEZ MIRANDA, M.E. Y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2003): "Yield Management: Tratamiento en los Manuales de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios". AEDEM XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano- Francés. Burdeos, Francia.
4. CROSS, R.G. (1997): *Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination*. Broadway Books, New York.
5. DIÁZ DONES, et al (2013): "El sistema de Revenue Management como técnica de gestión de las capacidades hoteleras" en revista *Gran Tour* (en línea) No 7 enero – junio, pp. 23-38, Universidad de Murcia, disponible en: <http://www.grantour.es>
6. DOMÍNGUEZ MACHUCA, et al (1995): *Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
7. JONES, P. Y HAMILTON, D. (1992): "Yield Management: Putting People in the Big Picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.33, N°.1, pp. 89-95.
8. KIMES, S.E. (1989): "The Basics of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.30, N°.3, pp. 14-19.
9. LIEBERMAN, W.H. (1993): "Debunking the Myths of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.34, N°.1, pp. 34-41.
10. LORENZO, YANET (2013): *Propuesta de procedimiento de Revenue Management para el Hotel Meliá Varadero*. Tesis de Especialidad en Gestión Contable Financiera, Cuba, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana.

11. RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2001): "Dirección y Gestión de la Producción en Empresas de Servicios" en Nuevos Desafíos de la Economía de Empresa. Vol. II. Milladoiro, La Coruña.
12. RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2002): "Una Introducción a la Gestión de la Capacidad en las Organizaciones de Servicios". XII Jornadas Luso- Espanholas de Gestao Científica. Actas Vol. V, pp. 111-118. Covilha, Portugal.
13. SANTOS ARREBOLA, J.L. (1995): "La Técnica del Yield Management, una Innovación en el Marketing Hotelero".VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Barcelona, 28-30 septiembre. Ed. ESIC, pp. 497-504.
14. SMITH, B.C., LEIMKUHNER, J.F. Y DARROW, R.M. (1992): "Yield Management at American Airlines". Interfaces, Vol.22, N°.1, pp. 8-31.
15. ZENI, RICHARD H. (2001): Improve Forecast Accuracy in Airline Revenue Management by Unconstraining Demand Estimates from Censored Data. Rutgers University, Newark.
16. WADIX, J.M. (2005): "Sistema de asignación de clientes en Yield Management aplicado al sector del turismo" en revista Cuadernos Administrativos, Bogotá Colombia (en línea), enero – junio 2008, disponible en: <http://www.cuadernosadministrativos.co>

ANEXO 2: Resultado de los principales indicadores del hotel

Table 14 - Raw Data

Hotel : Melia Antillas
Created : 8-Jan-15

Inventory : 270
Currency : CUC

Year	Days	Month	Occupancy	% Chg	ADR	% Chg	RevPar	% Chg	Supply	% Chg	Demand	% Chg	Revenue	% Chg
	31	January	52.17	-27.9	144.89	25.0	75.59	-9.8	8,370	0.0	4,367	-27.9	632,723	-9.8
	28	February	80.00	5.9	153.10	0.8	122.48	6.7	7,560	0.0	6,048	5.9	925,921	6.7
	31	March	69.25	-1.7	151.35	7.1	104.80	5.3	8,370	0.0	5,796	-1.7	877,210	5.3
2010		Q1	66.71	-8.2	150.26	10.5	100.24	1.4	24,300	0.0	16,211	-8.2	2,435,854	1.4
	30	April	87.30	30.3	120.03	3.0	104.78	34.2	8,100	0.0	7,071	30.3	848,725	34.2
	31	May	43.29	3.0	90.40	-3.4	39.13	-0.6	8,370	0.0	3,623	3.0	327,514	-0.6
	30	June	33.81	103.2	80.08	-22.3	27.08	58.0	8,100	0.0	2,739	103.2	219,332	58.0
2010		Q2	54.67	30.5	103.89	-2.8	56.80	26.8	24,570	0.0	13,433	30.5	1,395,571	26.8
	31	July	18.26	-8.3	99.97	4.9	18.25	-3.8	8,370	0.0	1,528	-8.3	152,756	-3.8
	31	August	26.20	35.6	98.38	6.5	25.78	44.4	8,370	0.0	2,193	35.6	215,743	44.4
	30	September	32.60		85.10	#DIV/0!	27.75	-17236.7	8,100	0.0	2,641		224,738	-17236.7
2010		Q3	25.61	93.8	93.25	-0.3	23.88	93.3	24,840	0.0	6,362	93.8	593,237	93.3
	31	October	52.41		77.81	#DIV/0!	40.78		8,370	0.0	4,387		341,339	
	30	November	69.19		87.81	#DIV/0!	60.75	37740.3	8,100	0.0	5,604		492,080	37740.3
	31	December	55.36	8.8	116.56	-6.7	64.53	1.6	8,370	0.0	4,634	8.8	540,128	1.6
2010		Q4	58.88	243.5	93.92	-25.0	55.30	157.6	24,840	0.0	14,625	243.5	1,373,547	157.6
2010		1er. Sem	60.66	6.03	129.25	3.15	78.40	9.37	48,870	0.00	29,644	6.03	3,831,425	9.37
2010		2do. Sem	42.24	178.31	93.71	-15.88	39.59	134.10	49,680	0.00	20,987	178.31	1,966,784	134.10
2010		Annual	51.38	42.62	114.52	-6.40	58.84	33.50	98,550	0.00	50,631	42.62	5,798,209	33.50

Year	Days	Month	Occupancy	% Chg	ADR	% Chg	RevPar	% Chg	Supply	% Chg	Demand	% Chg	Revenue	% Chg
	31	January	58.97	13.0	126.70	-12.6	74.72	-1.2	8,370	0.0	4,936	13.0	625,402	-1.2
	28	February	82.96	3.7	151.31	-1.2	125.53	2.5	7,560	0.0	6,272	3.7	949,013	2.5
	31	March	85.35	23.3	155.75	2.9	132.94	26.8	8,370	0.0	7,144	23.3	1,112,669	26.8
2011		Q1	75.52	13.2	146.42	-2.6	110.58	10.3	24,300	0.0	18,352	13.2	2,687,084	10.3
	30	April	83.42	-4.4	124.84	4.0	104.14	-0.6	8,100	0.0	6,757	-4.4	843,559	-0.6
	31	May	25.17	-41.8	115.38	27.6	29.05	-25.8	8,370	0.0	2,107	-41.8	243,113	-25.8
	30	June	21.63	-36.0	107.64	34.4	23.28	-14.0	8,100	0.0	1,752	-36.0	188,586	-14.0
2011		Q2	43.21	-21.0	120.13	15.6	51.90	-8.6	24,570	0.0	10,616	-21.0	1,275,258	-8.6
	31	July	19.00	4.1	112.10	12.1	21.30	16.7	8,370	0.0	1,590	4.1	178,240	16.7
	31	August	19.64	-25.0	120.34	22.3	23.64	-8.3	8,370	0.0	1,644	-25.0	197,836	-8.3
	30	September	51.17	56.9	99.40	16.8	50.87	83.3	8,100	0.0	4,145	56.9	412,021	83.3
2011		Q3	29.71	16.0	106.80	14.5	31.73	32.8	24,840	0.0	7,379	16.0	788,097	32.8
	31	October	44.76	-14.6	92.58	19.0	41.43	1.6	8,370	0.0	3,746	-14.6	346,796	1.6
	30	November	68.52	-1.0	99.35	13.1	68.08	12.1	8,100	0.0	5,550	-1.0	551,415	12.1
	31	December	74.92	35.3	115.52	-0.9	86.55	34.1	8,370	0.0	6,271	35.3	724,453	34.1
2011		Q4	62.67	6.4	104.24	11.0	65.32	18.1	24,840	0.0	15,567	6.4	1,622,664	18.1
2011		1er. Sem	59.28	-2.28	136.78	5.83	81.08	3.42	48,870	0.00	28,968	-2.28	3,962,342	3.42
2011		2do. Sem	46.19	9.33	105.06	12.11	48.53	22.57	49,680	0.00	22,946	9.33	2,410,760	22.57
2011		Annual	52.68	2.53	122.76	7.20	64.67	9.92	98,550	0.00	51,914	2.53	6,373,102	9.92

Year	Days	Month	Occupancy	% Chg	ADR	% Chg	RevPar	% Chg	Supply	% Chg	Demand	% Chg	Revenue	% Chg
	31	January	87.61	48.6	127.42	0.6	111.64	49.4	8,370	0.0	7,333	48.6	934,405	49.4
	29	February	89.20	7.5	152.08	0.5	135.64	8.1	7,830	3.6	6,984	11.4	1,062,100	11.9
	31	March	94.34	10.5	158.67	1.9	149.68	12.6	8,370	0.0	7,896	10.5	1,252,827	12.6
2012		Q1	90.41	19.7	146.28	-0.1	132.25	19.6	24,570	1.1	22,213	21.0	3,249,332	20.9
	30	April	91.94	10.2	114.39	-8.4	105.17	1.0	8,100	0.0	7,447	10.2	851,865	1.0
	31	May	55.57	120.7	94.34	-18.2	52.42	80.5	8,370	0.0	4,651	120.7	438,778	80.5
	30	June	34.25	58.3	86.47	-19.7	29.61	27.2	8,100	0.0	2,774	58.3	239,868	27.2
2012		Q2	60.53	40.1	102.91	-14.3	62.29	20.0	24,570	0.0	14,872	40.1	1,530,511	20.0
	31	July	23.36	23.0	107.97	-3.7	25.22	18.4	8,370	0.0	1,955	23.0	211,081	18.4
	31	August	26.73	36.1	111.57	-7.3	29.82	26.2	8,370	0.0	2,237	36.1	249,573	26.2
	30	September	52.23	2.1	93.26	-6.2	48.71	-4.2	8,100	0.0	4,231	2.1	394,569	-4.2
2012		Q3	33.91	14.1	101.53	-4.9	34.43	8.5	24,840	0.0	8,423	14.1	855,223	8.5
	31	October	34.44	-23.0	89.71	-3.1	30.90	-25.4	8,370	0.0	2,883	-23.0	258,638	-25.4
	30	November	59.96	-12.5	90.53	-8.9	54.28	-20.3	8,100	0.0	4,857	-12.5	439,687	-20.3
	31	December	63.68	-15.0	135.14	17.0	86.06	-0.6	8,370	0.0	5,330	-15.0	720,296	-0.6
2012		Q4	52.62	-16.0	108.54	4.1	57.11	-12.6	24,840	0.0	13,070	-16.0	1,418,622	-12.6
2012		1er. Sem	75.47	27.32	128.89	-5.77	97.27	19.97	49,140	0.55	37,085	28.02	4,779,843	20.63
2012		2do. Sem	43.26	-6.33	105.79	0.70	45.77	-5.68	49,680	0.00	21,493	-6.33	2,273,845	-5.68
2012		Annual	59.28	12.53	120.42	-1.91	71.38	10.38	98,820	0.27	58,578	12.84	7,053,687	10.68

Year	Days	Month	Occupancy	% Chg	ADR	% Chg	RevPar	% Chg	Supply	% Chg	Demand	% Chg	Revenue	% Chg
	31	January	89.27	1.9	137.00	7.5	122.30	9.6	8,370	0.0	7,472	1.9	1,023,645	9.6
	28	February	90.46	1.4	162.37	6.8	146.89	8.3	7,560	-3.4	6,839	-2.1	1,110,469	4.6
	31	March	88.81	-5.9	159.89	0.8	141.99	-5.1	8,370	0.0	7,433	-5.9	1,188,469	-5.1
2013		Q1	89.48	-1.0	152.80	4.5	136.73	3.4	24,300	-1.1	21,744	-2.1	3,322,583	2.3
	30	April	84.22	-8.4	104.68	-8.5	88.16	-16.2	8,100	0.0	6,822	-8.4	714,134	-16.2
	31	May	42.23	-24.0	86.66	-8.1	36.60	-30.2	8,370	0.0	3,535	-24.0	306,357	-30.2
	30	June	38.51	12.4	84.06	-2.8	32.37	9.3	8,100	0.0	3,119	12.4	262,197	9.3
2013		Q2	54.85	-9.4	95.18	-7.5	52.21	-16.2	24,570	0.0	13,476	-9.4	1,282,688	-16.2
	31	July	40.97	75.4	92.80	-14.0	38.02	50.8	8,370	0.0	3,429	75.4	318,217	50.8
	31	August	40.98	53.3	96.36	-13.6	39.49	32.4	8,370	0.0	3,430	53.3	330,529	32.4
	30	September	60.41	15.6	81.45	-12.7	49.20	1.0	8,100	0.0	4,893	15.6	398,555	1.0
2013		Q3	47.31	39.5	89.12	-12.2	42.16	22.5	24,840	0.0	11,752	39.5	1,047,301	22.5
	31	October	56.34	63.6	87.00	-3.0	49.02	58.6	8,370	0.0	4,716	63.6	410,299	58.6
	30	November	51.68	-13.8	84.44	-6.7	43.64	-19.6	8,100	0.0	4,186	-13.8	353,457	-19.6
	31	December	67.23	5.6	121.20	-10.3	81.48	-5.3	8,370	0.0	5,627	5.6	681,995	-5.3
2013		Q4	58.49	11.2	99.51	-8.3	58.20	1.9	24,840	0.0	14,529	11.2	1,445,751	1.9
2013		1er. Sem	72.07	-4.50	130.76	1.45	94.24	-3.12	48,870	-0.55	35,220	-5.03	4,605,271	-3.65
2013		2do. Sem	52.90	22.28	94.86	-10.33	50.18	9.64	49,680	0.00	26,281	22.28	2,493,052	9.64
2013		Annual	62.41	5.28	115.42	-4.15	72.03	0.91	98,550	-0.27	61,501	4.99	7,098,323	0.63

Year	Days	Month	Occupancy	% Chg	ADR	% Chg	RevPar	% Chg	Supply	% Chg	Demand	% Chg	Revenue	% Chg
	31	January	87.92	-1.5	117.58	-14.2	103.38	-15.5	8,370	0.0	7,359	-1.5	865,283	-15.5
	28	February	77.16	-14.7	153.98	-5.2	118.80	-19.1	7,560	0.0	5,833	-14.7	898,141	-19.1
	31	March	67.30	-24.2	160.93	0.6	108.30	-23.7	8,370	0.0	5,633	-24.2	906,500	-23.7
2014		Q1	77.47	-13.4	141.83	-7.2	109.87	-19.6	24,300	0.0	18,825	-13.4	2,669,923	-19.6
	30	April	76.19	-9.5	99.94	-4.5	76.14	-13.6	8,100	0.0	6,171	-9.5	616,751	-13.6
	31	May	36.21	-14.3	95.80	10.5	34.69	-5.2	8,370	0.0	3,031	-14.3	290,355	-5.2
	30	June	33.09	-14.1	85.06	1.2	28.14	-13.1	8,100	0.0	2,680	-14.1	227,950	-13.1
2014		Q2	48.36	-11.8	95.53	0.4	46.20	-11.5	24,570	0.0	11,882	-11.8	1,135,057	-11.5
	31	July	23.72	-42.1	90.49	-2.5	21.46	-43.6	8,370	0.0	1,985	-42.1	179,614	-43.6
	31	August	31.52	-23.1	89.20	-7.4	28.11	-28.8	8,370	0.0	2,638	-23.1	235,298	-28.8
	30	September	59.11	-2.1	76.90	-5.6	45.46	-7.6	8,100	0.0	4,788	-2.1	368,216	-7.6
2014		Q3	37.89	-19.9	83.21	-6.6	31.53	-25.2	24,840	0.0	9,411	-19.9	783,128	-25.2
	31	October	46.67	-17.2	72.15	-17.1	33.67	-31.3	8,370	0.0	3,906	-17.2	281,818	-31.3
	30	November	74.67	44.5	83.69	-0.9	62.49	43.2	8,100	0.0	6,048	44.5	506,179	43.2
	31	December	78.75	17.1	128.69	6.2	101.34	24.4	8,370	0.0	6,591	17.1	848,228	24.4
2014		Q4	66.61	13.9	98.90	-0.6	65.87	13.2	24,840	0.0	16,545	13.9	1,636,225	13.2
2014		1er. Sem	62.83	-12.81	123.91	-5.23	77.86	-17.38	48,870	0.00	30,707	-12.81	3,804,980	-17.38
2014		2do. Sem	52.25	-1.24	93.21	-1.74	48.70	-2.96	49,680	0.00	25,956	-1.24	2,419,353	-2.96
2014		Annual	57.50	-7.87	109.85	-4.83	63.16	-12.31	98,550	0.00	56,663	-7.87	6,224,333	-12.31

ANEXO 3. CALCULO DE LOS INDICADORES DE HOTELES SELECCIONADOS DEL MINTUR.

Hoteles	Habitac.
Melia America (340)	340
Melia Varadero (490)	490
Sol Palmeras (608)	608
Iberostar Varadero	386
Royals Hicacos	404
Blau Varadero (395)	395
Iberostar Taino	272
Bella Costa	396
Barlovento	293

Hoteles	F. Inaugurac	Categoría	Operación	Gestiona	Estructura de Habitaciones			Ingresos totales (millones)				
					Senci.	Dobles	Triples	2009	2010	2011	2012	2013
Melia America (340)	1994	5 mixto	melia		221	100	19	157615	168087	160844	178077	181949
Melia Varadero (490)	1991	5 mixto	melia		est 455	sup 28	suit 7	202573	199948	204949	194200	195009
Sol Palmeras (608)	1990	4 mixto	melia		28 junsuit	376	200 bung	229857	239986	250965	253639	256212
Iberostar Varadero	2004	5 mixto	Iberostar			386		260963	263652	281231	286507	286633
Royals Hicacos	2002	5 mixto	B. Diamond			404		200364	208145	204387	215610	179477
Blau Varadero (395)	2005	4 mixto	Blau			383	Suit 12			175872	183807	182794
Iberostar Taino	1999	4 c.administ.	Iberostar			272		109612	109015	126245	125149	114418
Bella Costa	1994	4 c.administ.	Superclub			396						113712
Barlovento	1992	4 c.administ.				est 293				57594	55450	47892

Hoteles	Total de Habitaciones disponibles (días)				Habitaciones días vendidas				Indice de ocupación			
	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14
Melia America	122275	10385	9380	10385	99099	9685	9121	9754	0,81	0,93	0,97	0,93
Melia Varadero	178850	15190	13720	15190	127181	12616	12902	14275	0,71	0,83	0,94	0,94
Sol Palmeras	217175	18445	16660	18445	180876	16559	15510	17544	0,83	0,90	0,93	0,95
Iberostar Varadero	140149	11522	10808	11768	126073	10486	9923	10471	0,90	0,91	0,91	0,89
Royals Hicacos	146053	12462	11256	11662	85220	10060	10474	10963	0,58	0,82	0,94	0,82
Blau Varadero	144175	12245	11060	12245	127018	11115	10246	11031	0,88	0,91	0,92	0,9
Iberostar Taino	99280	8432	7616	8432	79846	6434	6867	7143	0,80	0,76	0,90	0,85
Bella Costa	144540	12276	11088	12276	96841	11838	8857	10681	0,67	0,96	0,80	0,87
Barlovento	106945	9083	8204	9083	42140	7796	7168	7338	0,39	0,86	0,87	0,81
TOTAL	1299442	110040	99792	109486	964294	96589	91068	99200	0,74	0,88	0,91	0,91
TOTAL TERRITORIO												

Ingresos												
Hoteles	Ingresos por servicios de habitaciones				Otros ingresos				Total de ingresos			
	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14
Melia America	12036434	2115187	2131838	2270042	6148466	124497	135121	138851	18184900	2239684	2266959	2408894
Melia Varadero	11800117	1614564	1718457	1766302	7700858	739122	761147	820438	19500975	2353686	2479605	2586740
Sol Palmeras	24944043	2909667	2852636	3194200	677133	42441	58710	61535	25621176	2952109	2911347	3255735
Iberostar Varadero	27048755	2944322	2860075	3022254	1591162	96706	83569	107977	28639917	3041028	2943644	3130231
Royals Hicacos	10533437	2071489	2515650	2220203	7414357	63918	66946	78638	17947795	2135406	2582596	2298841
Blau Varadero	17604600	1940000	1916700	2094000	674800	60600	51400	62500	18279400	2000600	1968100	2156500
Iberostar Taino	10633457	1096449	1254617	1230190	808361	26187	29257	28540	11441818	1122636	1283874	1258730
Bella Costa	10695254	1352143	1225003	1476411	676041	38469	44187	55439	11371295	1390612	1269191	1531849
Barlovento	4609177	692916	728421	702652	180095	19879	17959	23963	4789272	712791	746380	726616

	Indicadores de competitividad hotelera											
Hoteles	ADR				RevPar				GOPPAR			
	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14	2013	ene-14	feb-14	mar-14
Melia America	121,46	218,40	233,73	232,73	98,38	203,11	226,72	216,44	#¡REF!	110,82	130,78	128,06
Melia Varadero	92,78	127,98	133,19	123,73	65,88	106,22	125,20	116,31	#¡REF!	58,00	71,41	67,50
Sol Palmeras	137,91	175,72	183,92	182,07	114,46	158,14	171,05	172,96	#¡REF!	81,91	95,11	97,89
Iberostar Varadero	214,55	280,79	288,23	288,63	193,09	255,52	262,29	256,88	#¡REF!	145,16	149,80	146,30
Royals Hicacos	123,60	205,91	240,18	202,52	71,69	168,85	225,77	166,06	#¡REF!	59,43	95,33	69,72
Blau Varadero	138,60	174,54	187,07	189,83	121,97	158,83	172,10	170,85	#¡REF!	81,85	93,15	97,01
Iberostar Taino	133,17	170,41	182,70	172,22	106,54	129,52	164,43	146,39	#¡REF!	37,27	55,66	45,24
Bella Costa	110,44	114,22	138,31	138,23	74,00	109,65	110,65	120,26	#¡REF!	35,47	37,98	46,69
Barlovento	109,38	88,88	101,62	95,76	42,66	76,44	88,41	77,56	#¡REF!	59,68	71,35	61,27
Promedio	131,32	172,98	187,66	180,63	98,74	151,81	171,85	160,41	#¡REF!	74,40	88,95	84,41