

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Turismo



**TÍTULO: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA
GESTIÓN DE INGRESOS EN LA ACTIVIDAD HOTELERA EN
CUBA. CASO DE ESTUDIO: HOTEL MELÍA INTERNACIONAL
VARADERO.**

**Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión
Turística**

Autor (a): Dimara Lazara Moure Linares.

Tutor (es): Dr. C. Roberto C. Pons García

Matanzas 2026

PENSAMIENTO

**UN VERDADERO LÍDER NO NECESITA CONDUCIR. SÓLO NECESITA
MOSTRAR EL CAMINO**

Henry Miller

Escritor estadounidense

AGRADECIMIENTOS

- **Agradecerles primeramente a todos los buenos seres que me acompañan por darme sabiduría.**
- **A mi padre que desde cielo siempre me acompaña, y todos mis méritos van dedicados siempre a él.**
- **A mi madre hermosa, por siempre apoyarme y darme fuerzas para seguir adelante.**
- **A mis tías Carmes y Damaris, por ser parte esencial de mi vida, las adoro a ambas.**
- **A mis hermanas por siempre apoyarme.**
- **A mi familia en general, los adoro a todos, y mis éxitos son para ustedes para que se sientan orgullosos de la gran mujer que me he convertido, y cada día luchare, por ser mejor como siempre me enseñaron.**
- **A mis amistades, los quiero a todos, sin olvidar el apoyo incondicional de Marlon y Yaneivys.**
- **A mis profesores, les agradezco por haberme dado esas clases maravillosas.**
- **A mi tutor que siempre ha confiado en mí, y me ha apoyado en toda mi carrera como profesional.**

En fin, muchísimas gracias a todos, lo que formaron parte de este maravilloso logro, me siento orgullosa que sean parte de mi vida y que me apoyen en estos momentos tan especiales como lo es mi carrera, como profesional; gracias una vez más por confiar en mí.

RESUMEN

El desarrollo de la industria del turismo ha traído consigo el surgimiento de nuevas herramientas, donde el Revenue Management juega un importante papel para la optimización de ingresos. Su tránsito de la industria aérea a la industria del hospedaje significó un importante paso para las grandes compañías hoteleras que buscan implementar una estrategia que les proporcione un beneficio máximo sin dejar de vender un activo perecedero y les permita, además, contribuir a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económico-financieros. Como consecuencia de este proceso, surge la presente investigación, que persigue el objetivo de diseñar un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba, teniendo en cuenta los fundamentos teóricos del tema, los orígenes del término y los principales procesos que lo integran. Sustentado en el empleo e integración de métodos financieros, estadísticos y de gestión, y herramientas de apoyo a la investigación, considerando la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica. Para apoyar la aplicación de los métodos se utilizan técnicas fundamentales tales como, el análisis documental, entrevistas y encuestas, entre otras. Como resultados de la investigación se obtiene información relevante que contribuye al logro de mejores prácticas en la gestión de ingresos facilitando el proceso de toma de decisiones en particular los indicadores que influyen negativamente y la definición de acciones estratégicas encaminadas a la mejora continua.

Palabras Claves: estrategias, gestión de ingresos, turismo.

ABSTRACT

The development of the tourism industry has brought with it the emergence of new tools, where Revenue Management plays an important role for income optimization. Their transition from the airline industry to the lodging industry represented an important step for the large hotel companies that seek to implement a strategy that provides maximum benefit while continuing to sell a perishable asset and also allows them to contribute to the improvement of management of income and economic financial results. As a consequence of this process, the present investigation arises, which pursues the objective of designing a process for income management in the hotel industry in Cuba, taking into account the theoretical foundations of the topic, the origins of the term and the main processes that integrate Sustained in the use and integration of financial, statistical and management methods, and tools to support research, considering the materialist dialectic as a general method of knowledge and methodological basis. To support the application of the methods, fundamental techniques are used, such as documentary analysis, interviews and surveys, among others. As a result of the research, relevant information is obtained that contributes to the achievement of best practices in revenue management by facilitating the decision-making process in particular the indicators that negatively influence and the definition of strategic actions aimed at continuous improvement.

Keywords: strategies, Revenue management, tourism.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: El Revenue Management en la actividad hotelera.....	8
1.1 Antecedentes y Definiciones de Revenue Management	9
1.1.1 Definiciones de Revenue Management.....	11
1.2. Generalidades del Revenue Management.....	13
1.2.1. Características, requisitos, clasificación y beneficios del sistema de gestión de ingresos	13
1.2.2. Procesos, bases metodológicas y softwares aplicadas al Revenue Management.....	18
1.3. Segmentación de mercado , entorno y competidores.....	22
1.3.1. Segmentación de mercado.....	23
1.3.2. Entorno y competencias.....	25
1.3.3. Estrategias para diferenciar y posicionar la oferta de marketing. Diferenciación de la oferta.....	29
1.3.4. Medición y previsión de la demanda en el mercado.....	31
1.4. Gestión de Ingresos en Cuba	35
Conclusiones Parciales.....	36
CAPÍTULO II: Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba	37

2.1. Análisis de estrategias y procedimiento de Revenue Management.....	39
2.1.1. Aportes investigativos del Revenue Management en la Hotelería cubana.....	40
2.2. Etapas para la aplicación del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba	42
2.3. Otros métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.	66
Conclusiones Parciales.....	67
CAPÍTULO III. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de Estudio: Hotel Meliá Internacional.....	69
3.1. Resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Meliá Internacional.....	70
3.2 Consideraciones sobre la implementación del procedimiento, ventajas y limitantes	87
Conclusiones parciales.....	89
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXOS	99

REVENUE MANAGEMENT

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo es una actividad económica que en las últimas décadas se ha desarrollado de manera acelerada a nivel mundial, que permite conocer sitios únicos, culturas impresionantes, paisajes increíbles y vivir experiencias de crecimiento profesional.

La acción de viajar tuvo su inicio desde la prehistoria cuando el hombre se desplazaba en busca de alimentos, de un mejor clima y para evitar peligros con la finalidad de sobrevivir. Con el paso el tiempo, las personas se volvieron sedentarias y su motivación para viajar era la de comerciar a través de trueques de bienes, desde ese entonces surge lo que ellos denominaban como turismo el cual fue haciéndose cada vez más próspero ya que la humanidad disfrutaba de viajar a festivales religiosos o para presenciar espectáculos de gladiadores y juegos olímpicos. Álvarez y Duran (2018).

En un inicio los viajes se realizaban únicamente, por un día, debido a que la mayoría de la gente no contaba con un gran ingreso económico que les permitiera salir más tiempo. Hasta finales del siglo XIX los trabajadores consiguieron tener vacaciones anuales para poder salir de las ciudades. Aunque viajaban por pocos días y con un presupuesto moderado, la clase media representaba un mercado inmenso comparado con el número de visitantes aristócratas.

La Organización Mundial del Turismo (OMT) adoptó la anterior definición en 1975, al empezar a funcionar como organismo encargado de cuidar de los intereses turísticos de los países miembros. Para la Organización Mundial del Turismo, el turismo se puede clasificar con relación a un área dada, en: turismo de entrada, turismo de salida, turismo doméstico.

A partir de los datos que han comunicado los destinos de todo el mundo y según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial (2025), las llegadas de turistas internacionales registraron un notable aumento del 99% de los niveles anteriores a la pandemia en el primer trimestre de 2024. Esta es una tasa muy superior a la tendencia sostenida y constante del % o más, que se había registrado desde 2023 y representa el mejor resultado en siete años. El año 2024 se caracterizó por un crecimiento sostenido en muchos

destinos y la firme recuperación de los destinos que sufrieron declives en años previos. Los resultados se debieron en parte a la recuperación económica y a la fuerte demanda de numerosos mercados emisores tradicionales y emergentes. Europa obtuvo resultados extraordinarios para ser una región tan grande y más bien madura, tuvo 747 millones de llegadas internacionales en 2024(+1 por encima de los niveles de 2019 y un 5% superior a los de 2023). Por otro lado, África consolidó 74 millones acogió un 7% más de llegadas que en 2019 y un 12 % más que el 2023. La región de Asia y el Pacífico recibió 316 millones siguieran experimentando en 2024 una rápida recuperación, aunque el número de llegadas aun el 87% de los niveles anteriores a la pandemia, una mejora con respecto al 66% de finales 2023. A su vez, Oriente Medio recibió 95 millones de llegadas siguió siendo la región con mejor rendimiento en comparación con 2019, con llegadas internacionales un 32% superiores en 2024 a los niveles anteriores a la pandemia, aunque un 1% más altas que en 2023, con un crecimiento sostenido en algunos destinos y una fuerte recuperación en otros, y las Américas se recuperaron el 97% de las llegadas anteriores a la pandemia y el Caribe y América Central superaron ya los niveles de 2019; en comparación con 2023, la región tuvo un crecimiento del 7%. Las previsiones indican que este fuerte impulso actual se mantendrá a lo largo 2025 impulsado por una fuerte demanda que contribuye al desarrollo socioeconómico tanto de los destinos consolidados como los incipientes. Con el desarrollo de la industria turística se crean nuevas fuentes de hospedaje de visitantes, como los hoteles que conllevaron a la creación de grandes compañías hoteleras que extienden sus servicios por todo el mundo incluyendo a nuestra Isla.

Las previsiones indican que este fuerte impulso actual se mantendrá en 2026, aunque a un ritmo más sostenible después de ocho años de expansión constante, tras la crisis económica y financiera de 2009. Con el desarrollo de la industria turística se crean nuevas fuentes de hospedaje de visitantes, como los hoteles que conllevaron a la creación de grandes compañías hoteleras que extienden sus servicios por todo el mundo incluyendo a nuestra Isla. El turismo no es una actividad nueva, tuvo su auge a partir de los años 50. En esa época, cuando el desarrollo turístico de la Isla estuvo ligado a la presencia de la mafia

norteamericana, Estados Unidos era el mercado principal, el juego y la prostitución eran las principales ofertas de Cuba. El turismo en Cuba ha representado durante muchos años un fuerte contribuyente al estado económico de las distintas ciudades o países, sobre todo para aquellos que dependen casi en su totalidad del mismo o están buscando la diversificación de ingresos, reconociendo a esta área como fuente excepcional de inversión que indica una de las principales columnas de abastecimientos para muchos países en desarrollo, crea el empleo y las oportunidades de progreso que tanto se necesitan. Torres (2021).

El turismo es el sector de la economía cubana de mayor contribución al PIB en los últimos años en la esfera de los servicios, por lo que la gestión de este sector tiene que continuar en constante perfeccionamiento y para ello la toma de decisiones tiene que estar basada en información transparente y actualizada. Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta, principalmente, con la hospitalidad popular y calidad de su pueblo, excepcionales atractivos naturales, un patrimonio histórico autóctono, prolífica vida artística y cultural, un desarrollo sanitario único, la estabilidad política y la seguridad para los turistas. En el caso cubano, el turismo genera empleos e ingresos que favorecen el desarrollo de otros sectores de la sociedad cubana, esta “locomotora” de la economía ingresa miles y millones de dólares cada año. MINTUR (2018).

Según el MINTUR (2023) la industria turística se encuentra ostensiblemente regulada por el Ministerio de Turismo. Cabe destacar que el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), mediante su empresa controlante, el Grupo de Administración Empresarial (GAESA), administra una porción significativa de la industria, dado que sus operaciones turísticas incluyen a Gaviota S.A. y al gran Grupo de Turismo Gaviota. Además, Cuba es miembro de la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Organización de Turismo del Caribe (CTO), y trabaja en conjunto con sus vecinos del Caribe para hacer del área un solo destino, estrategia en la cual se inscribe la creación de la Zona Sustentable de Turismo, la primera del mundo y aprobada por la Cumbre de Jefes de Estado y Gobierno de la Asociación de Estados del Caribe. En materia de la formación del personal, Cuba es, además, miembro de

la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería y Turismo (CONPEHT). El objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, además de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, perfeccionar las formas de comercialización, diversificar los mercados emisores y los segmentos de clientes para incrementar los arribos y dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional.

El Revenue Management se ha convertido en el centro sobre el que gira la actividad de un hotel. Este término se originó en la industria área y está ahora muy vinculado al turismo y concretamente con el hotelería.

Para lograr que este proceso de Revenue Management se lleve a cabo de forma satisfactoria es necesario que responda a las necesidades de autonomía, mentalidad de eficiencia, ahorro y creatividad de las empresas. Adecuadamente empleado, permite vigilar el progreso, rectificar los errores, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la organización, hacer los ciclos más rápidos, agregar valor a los productos y servicios de la empresa, unir a los trabajadores (independientemente de sus antecedentes y culturas), delegar y trabajar en equipo. Llevándose a cabo el Revenue Management combinado con el potencial analítico permite traducir la estrategia corporativa adaptada en acciones concretas. No obstante, los gestores de las instituciones hoteleras desconocen (o, en todo caso, no implementan) determinadas herramientas que, hoy en día, son empleadas con efectivos resultados a nivel internacional, tal es el caso del Revenue Management. Por tanto, no aplican procedimientos, métodos y técnicas vanguardistas, en esta área del conocimiento de la gestión empresarial del sector de los servicios, para impulsar el desarrollo hotelero, y contribuir a la mejora de los resultados económico – financieros en su conjunto.

Por otro lado, el MINTUR en su análisis de desarrollo, a pesar de contar con un fuerte potencial de recursos naturales, culturales e infraestructura turística de alto estándar para su operación, ha mostrado tendencias al decrecimiento en los ingresos turísticos en los últimos años en proporción con el incremento de las llegadas de turistas, debido a la pérdida de oportunidades derivadas de las habitaciones no ocupadas o que, aún reservadas con anticipación, no se realiza su compra. La dependencia de turoperadores internacionales y la

presencia de una infraestructura con determinado nivel de obsolescencia, la incertidumbre económica, las continuas variaciones en la demanda hotelera, la disminución de precios o la proliferación de canales de venta, entre otras causas, hacen cada vez más indispensable que los hoteles dispongan de una estrategia sólida que evite la pérdida de oportunidades de venta y la implementación de una adecuada política de ventas y estrategias de comercialización efectivas, a lo que el Revenue Management contribuye de forma oportuna. Su no implementación provoca que las capacidades hoteleras no se aprovechen al máximo para obtener una mejor rentabilidad y eficiencia económica, se propone resolver el siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir a la mejora de la gestión de ingresos y los resultados económico – financieros en la actividad hotelera en Cuba?

En correspondencia con el problema científico, el **objetivo general** de la investigación consiste en: diseñar un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera cubana.

Para dar cumplimiento al objetivo antes formulado se establecen **los objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos sobre el Revenue Management en la gestión hotelera.
2. Proponer un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba.
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba al caso de estudio empírico Hotel Meliá Internacional de Varadero.

Para la presente investigación se toma como punto de partida la siguiente **hipótesis**: la propuesta de un procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba contextualizado a este sector, permitirá mejorar la gestión de ingresos y los resultados económico- financieros de las instituciones hoteleras.

El objeto de investigación es la gestión de ingresos en la empresa moderna y el campo de acción es la gestión de ingresos en la actividad hotelera.

En el desarrollo de la investigación se emplea la dialéctica materialista como método general de conocimiento y base metodológica, lo que permite sustentar la propuesta de un procedimiento de RM para la actividad hotelera, teniendo en cuenta su unidad dialéctica para influir positivamente en los ingresos de la entidad. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico– histórico, enfoque sistémico y tránsito de lo abstracto a lo concreto, que unidos al análisis documental como método empírico, permitieron la fundamentación del marco teórico sobre el RM, los elementos caracterizadores del procedimiento, y la integración de métodos, técnicas y herramientas, la comprobación de la efectividad mediante sus resultados, así como el arribo a conclusiones y recomendaciones. Como métodos del orden empírico se utilizan: métodos gráficos, matriz DAFO, matriz de posicionamiento, punto muerto, método de expertos, coeficiente de consenso, método Kendall, Dupont, sustituciones seriadas, método estadístico de descomposición, suavizamiento exponencial, ARIMA entrevistas y encuestas.

El principal aporte de la investigación radica en el diseño de un procedimiento metodológico para la gestión de ingresos en la actividad turística en Cuba, el cual se distingue por: Su carácter sistémico e integrador, al estructurarse en etapas que abarcan desde la caracterización de la entidad hasta la evaluación de los resultados; la articulación de métodos, técnicas e instrumentos científicos, tales como el análisis DAFO, el método Delphi, encuestas, la investigación de competencias; su enfoque adaptable, que permite su aplicación en otros destinos turísticos con características similares; la incorporación del Cuadro de Mando integral como forma estratégica para la entidad. Este procedimiento constituye una herramienta metodológica que puede ser utilizada por gestores turísticos y entidades encargadas de la promoción de destinos, contribuyendo a mejorar la efectividad, en aras de mejorar la gestión de ingresos turísticas.

La estructura metodológica que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la investigación consta de tres capítulos:

Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre el Revenue Management. En este capítulo se exponen los orígenes del término, su evolución y paso de la industria aérea al hospedaje y su implicación en el sector hotelero; así como los principales procesos que lo integran.

Capítulo 2. Procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba. En este capítulo se realiza un análisis de las estrategias y procedimientos de Revenue Management existentes, además, se explica el procedimiento propuesto en la presente investigación y el diseño metodológico que la sustenta.

Capítulo 3. Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Meliá Internacional. Este capítulo presenta los resultados obtenidos en la aplicación parcial del procedimiento seleccionado. Al final de cada capítulo se ofrecen conclusiones parciales.

El trabajo cuenta además con conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos

Capítulo 1

El *Revenue Management* en la actividad hotelera

Capítulo I. El Revenue *Management* en la actividad hotelera.

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



Figura1.1 Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

1.1 Antecedentes y definiciones del Revenue Management

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

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

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

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

Su aplicación en el sector hotelero estuvo asociada al uso de los GDS (*Global Distribution Systems*) y el *e-commerce* (vital para colocar habitaciones en la red). Estos softwares no sólo ayudaban a vender habitaciones, sino también hacían historiales y bases de datos para medir la demanda futura, realizar pronósticos, analizar a la competencia y calcular el mejor precio para cada cliente, de acuerdo a factores como la temporada, días festivos, entre otros. A este análisis macro y microeconómico se le sumó la segmentación del mercado. Dando paso a un nuevo término: *Revenue Management* “RM”. Como *Yield* era un término asociado a la industria aérea y a partir de los cambios realizados, *Marriott Internacional* y otros hoteles comenzaron a llamarle RM. El término *Revenue* está más próximo a su aplicación. Mientras que el *Yield* se relaciona con beneficio, el *Revenue* se relaciona con ingreso, siendo más fácil la obtención de su información.

La evolución del RM en cinco conceptos claves (Ribot,E.2018):

- 1- Rendimiento. En sus inicios, el RM fue diseñado en torno al concepto de rendimiento, con un enfoque centrado en el inventario y con el objetivo de llenar aviones y hoteles.
- 2- Transacción. El RM consideraba al cliente como una transacción en beneficio de la organización. Hoy en día, los profesionales de *Revenue* tienen una visión más amplia de los huéspedes.
3. Opacidad de precios. Las alternativas de precios en la industria eran opacas y difíciles de analizar por los huéspedes. Las tarifas no eran muy visibles a través de los diferentes canales y las expectativas de que el huésped buscara diferentes ofertas era limitada. Sin embargo, en la actualidad, las alternativas de precios se han vuelto transparentes. Por lo tanto, a medida que la industria evoluciona hacia la optimización total de los ingresos, las empresas hoteleras deben tener en cuenta los canales de búsqueda del cliente para maximizar la cuota de mercado y la rentabilidad.
- 4- Ingreso transitorio. Los profesionales de *Revenue* consideraban a los huéspedes como generadores de ingresos transitorios. Ahora, la optimización de los ingresos exige a estos profesionales prestar atención a todos y cada uno de los huéspedes, así como a todos sus puntos de contacto, con el fin de maximizar el *CustomerLife time Value*(CLV) o valor del tiempo de vida del cliente. Su objetivo es maximizar la relación que el huésped mantiene con el hotel a lo largo del tiempo.
- 5- Limitación tecnológica. Los canales de compra-venta entre clientes y hoteles eran muy limitadas. Sin embargo, en los últimos años han surgido nuevas plataformas y canales en donde el hotel puede dar a conocer sus ofertas y el cliente puede valorar y decidir la más sugerente. Lo que obliga a los especialistas a brindar servicios de mayor calidad.

1.1.1 Definiciones de *Revenue Management*

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

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

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

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

En base a este análisis la autora define que la gestión de ingresos consiste en vender el producto adecuado al cliente adecuado al precio adecuado. Para ello, se utilizan datos analíticos que permiten predecir la demanda y ajustar los precios. Con este enfoque, es necesario modificar las condiciones del acuerdo según las necesidades del comprador. Es necesario ajustar el precio, la

cantidad de productos, los canales de venta y el horario de venta a las necesidades del cliente. La gestión de ingresos es un enfoque flexible que permite maximizar las ganancias de su negocio, pero requiere analizar constantemente la información y responder rápidamente a los cambios del mercado.

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

1.2 Generalidades del *Revenue Management*

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

1.2.1 Características, requisitos, clasificación y beneficios del sistema de gestión de ingresos.

Como la mayoría de las filosofías, técnicas y herramientas empresariales, el RM no se puede aplicar en todas las empresas por igual, sino que, para conseguir su enorme potencialidad de mejora, es necesario que las organizaciones en las que se pretenda aplicar observen una serie de requisitos o características especiales [citado por Báez:2017], las cuales son:

Características de gestión ingresos

Las mismas se dividen en tres grupos, como se especifica a continuación

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

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

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

Requisitos y beneficios para la aplicación de RM

Como la mayoría de las filosofías, técnicas y herramientas empresariales, el RM no se puede aplicar en todas las empresas por igual, sino que, para conseguir su enorme potencialidad de mejora, es necesario que las organizaciones en las que se pretenda aplicar observen una serie de requisitos o características especiales [citado por Báez:2017], las cuales son:

1. Seguimiento de KPI

El sistema de gestión de ingresos (RMS) que utilice es importante. Si ofrece un buen servicio, podrá monitorear los indicadores de rendimiento para el gestor de ingresos. Necesita indicadores básicos de su situación actual y futura para desarrollar una estrategia futura.

2. Precios de la competencia

Al recopilar datos de mercado, es importante obtener la información más fiable y actualizada sobre la competencia. Un sistema de gestión de relaciones con clientes (RMS) de primera calidad rastreará la información de la competencia sin necesidad de suscribirse a sus correos electrónicos.

3. Gestión de restricciones

A veces puede ser útil imponer algunas restricciones, más precisamente prescribirlas en tu RMS para que el programa no permita ciertas acciones, como por ejemplo contratos con canales de venta.

4. Estimaciones de ingresos

Con datos precisos sobre sus tarifas y pronósticos aproximados de la demanda estimada (que un RMS también puede ayudarle a desarrollar), el software a menudo podrá estimar sus ingresos futuros. Puede usar esto para análisis hipotéticos, pero recuerde que la fiabilidad de las predicciones depende de los datos en los que se basan.

Estrategias de precios
Desarrollar una estrategia de precios dinámicos es un paso fundamental en la gestión de ingresos. Esto implica utilizar la información obtenida del análisis de datos y la segmentación del mercado para establecer precios que reflejen la demanda de los consumidores y las condiciones del mercado. Los precios dinámicos permiten flexibilidad en los ajustes de precios según los cambios en la demanda, la competencia y otros factores externos. Una estrategia de precios eficaz garantiza que las empresas puedan maximizar los ingresos durante los períodos de alta demanda y mantener la rentabilidad durante los períodos de baja demanda.

Gestión de canales de distribución:
Gestionar eficazmente los canales de distribución es crucial para maximizar la exposición y la accesibilidad a los clientes potenciales. Los gestores de ingresos deben elegir los canales de distribución adecuados que se ajusten a su mercado objetivo y a sus objetivos comerciales. Esto implica priorizar las reservas directas a través del sitio web de la empresa, gestionar las relaciones con las agencias de viajes online y optimizar otros canales de venta. El objetivo es minimizar los costes de distribución y, al mismo tiempo, maximizar los ingresos por habitaciones o las ventas del inventario disponible.

Pronóstico y optimización de la demanda.
Pronosticar la demanda con precisión es clave para una gestión de ingresos exitosa. Este paso implica predecir la demanda futura de los consumidores para los servicios o productos de la empresa. Los gerentes de ingresos utilizan datos históricos, análisis de mercado y tendencias de reserva actuales para

pronosticar la demanda. Con base en estos pronósticos, las empresas pueden ajustar sus precios y disponibilidad para optimizar los ingresos. También se pueden aplicar con cautela técnicas como el overbooking para aerolíneas u hoteles para maximizar las tasas de ocupación y los ingresos.

Monitoreo y ajuste del rendimiento
El paso final en el proceso de gestión de ingresos es el monitoreo continuo del rendimiento con respecto a los indicadores clave de rendimiento (KPI) establecidos y realizar los ajustes necesarios. Los gerentes de ingresos deben realizar un seguimiento de métricas como los ingresos por habitación disponible (RevPAR), la tarifa diaria promedio (ADR), las tasas de ocupación y la ganancia operativa bruta. El monitoreo regular ayuda a identificar áreas de mejora y a ajustar las estrategias en tiempo real para abordar las condiciones cambiantes del mercado y el comportamiento del consumidor.

Implementar estos pasos permite a las empresas desarrollar una estrategia exitosa de gestión de ganancias, lo que les permite maximizar los ingresos, optimizar los precios y mantenerse competitivos en un entorno de mercado dinámico. Una gestión de ingresos eficaz no se trata solo de ajustar los precios, sino de comprender la dinámica del mercado, el comportamiento del consumidor y aprovechar los datos para tomar decisiones informadas.

Beneficios de gestión de ingresos

La gestión de ingresos tiene algunos indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas financieras comunes, pero lo más importante es encontrar los KPI que funcionan mejor para su negocio y su situación.

Tarifa diaria promedio: Esta métrica se utiliza en el sector hotelero para determinar el ingreso promedio por alquiler de una habitación ocupada por día. Sirve para determinar el rendimiento operativo general del establecimiento.

Tasa de ocupación: Esta métrica también se utiliza en el sector hotelero. Representa la tasa de ocupación promedio en un momento dado. Por lo tanto,

es posible comprender las tasas de ocupación no solo para un período determinado, sino en general.

El Coste Promedio por Adquisición (ACPA): mide el coste asociado a la adquisición de un nuevo cliente, considerando todos los gastos de marketing y ventas durante un período específico. Esta métrica es crucial para que los gestores de ingresos evalúen la eficiencia de sus estrategias de marketing y canales de distribución.

Tasa de abandono de clientes e ingresos (CRR/RCR): La tasa de abandono de clientes (CRR) y la tasa de abandono de ingresos (RCR) miden la tasa a la que los clientes abandonan una empresa y la tasa a la que se pierden ingresos debido a la pérdida de clientes, respectivamente. Estas métricas son fundamentales para comprender el impacto de la pérdida de clientes en los ingresos totales e identificar los problemas subyacentes que pueden estar provocando la salida de clientes. Una tasa de abandono alta puede afectar significativamente el resultado final, indicando problemas de satisfacción del cliente, adecuación del producto al mercado o posicionamiento competitivo. Al monitorear de cerca la CRR y la RCR, los gerentes de ingresos pueden implementar estrategias para mejorar la retención de clientes, optimizar la experiencia del cliente y, en última instancia, reducir la pérdida de clientes. Este enfoque no solo ayuda a mantener un flujo de ingresos estable, sino también a optimizar la rentabilidad de las iniciativas de adquisición y retención de clientes.

Ingresos por habitación disponible: Esta es quizás la métrica más importante. Incluye los ingresos que genera cada habitación, incluso cuando está vacía.

Estrategias de precios de gestión de ingresos: Existen varias estrategias eficaces de gestión de ingresos en las que el precio se mantiene constante.

Controles de inventario: Antes de ofrecer una habitación de hotel, un vuelo u otro servicio, estudie la situación actual del micromercado. Quizás se avecinan eventos importantes, y sería mejor reservar primero las plazas para eventos de gran envergadura, para aumentar las ganancias y no perder clientes rentables.

Controles del canal de distribución: Varios agregadores se llevan la mayor parte de tu base de clientes y, con ella, un porcentaje de tus ingresos. Si publicas tus ofertas en sitios web de terceros, piensa exactamente cuánto estás

dispuesto a ofrecer: cuántas plazas, habitaciones o apartamentos, y por cuánto tiempo.

Controles de duración: Vender la noche intermedia por una estancia de una noche podría dificultar la ocupación de esa habitación las otras dos noches. Una posible solución a este problema es exigir una estancia mínima, ya sea en torno a un evento especial o incluso de forma permanente.

1.2.2 Procesos, bases metodológicas y Softwares aplicadas al Revenue Management.

Las técnicas de RM ayudan al hotelero en su gestión diaria de diversas maneras: le permite establecer una estrategia coherente de precios a todos los niveles, controlar la distribución multicanal, realizar previsiones de la demanda, conocer mejor las necesidades y patrones de reserva de sus diversos segmentos de clientes y disponer de más información sobre el mercado y entorno en el que se mueve. Un conjunto de procesos [Cross:1997].

Procesos del *Revenue Management*.

Recopilación y análisis de datos: La base de cualquier sistema sólido de gestión de ingresos reside en la recopilación y el análisis de datos. Los gestores de ingresos comienzan recopilando datos históricos, tendencias del mercado, hábitos de gasto del consumidor y datos de rendimiento. Esta exhaustiva recopilación de datos permite comprender en profundidad el comportamiento del cliente, la demanda del mercado y los factores que los afectan. El análisis de estos datos ayuda a identificar patrones, predecir tendencias futuras y determinar el precio adecuado en el momento oportuno para el cliente adecuado, maximizando así la rentabilidad.

Segmentación de mercado: Una vez analizados los datos, el siguiente paso consiste en segmentar el mercado en función de diversos criterios, como el comportamiento del consumidor, los patrones de gasto y la elasticidad de la

demanda. La segmentación del mercado permite a los gestores de ingresos adaptar las estrategias de precios a los diferentes segmentos de consumidores, optimizando los ingresos en todos los ámbitos. Al reconocer y dirigirse a segmentos específicos, las empresas pueden prever la demanda con mayor precisión y ajustar los precios y la disponibilidad en consecuencia.

El Requiere la previsión o pronóstico de diversos elementos tales como la demanda, la disponibilidad de inventario, la cuota de mercado, y el mercado total. Su rendimiento depende fundamentalmente de la calidad de estas previsiones o pronósticos. Estos son una tarea fundamental y toma mucho tiempo para desarrollar, mantener y poner en práctica. Previsiones basadas en la cantidad, que utilizan modelos de series de tiempo, curvas, curvas cancelación de reserva, etc, permiten proyectar futuras cantidades de la demanda, tales como reservas o productos a ser comprados. Previsiones basadas en los precios tratan de pronosticar la demanda en función de las variables de marketing, como el precio o la promoción. Estos implican la construcción de predicciones especializadas tales como modelos de respuesta de mercado o estimaciones de la elasticidad-precio cruzada de predecir el comportamiento del cliente en ciertos puntos de precio. Mediante la combinación de estas previsiones con las sensibilidades de precios calculados y relaciones de precios, un sistema de RM puede entonces cuantificar estos beneficios y desarrollar estrategias de optimización de precios para maximizar los ingresos.

Bases metodológicas del RM

A primera vista, la definición que se ha planteado para *Revenue Management* puede parecer compleja. Gremi de Hotels (2012) plantea esto es debido a que es un concepto que se forma de la unión de varios procesos, por este motivo, no existe un término en español para RM, teniendo en cuenta que todas las técnicas asociadas a este persiguen el aumento de ingresos para la empresa. Asociado a estos procesos se haya la gestión de las variables tales como: la

demanda, los precios, las capacidades y los canales de venta, que están asociadas a cada uno de estos procesos.

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

1. Gestión de Demanda: tiene como objetivo encontrar el equilibrio entre los recursos que dispone la empresa y la demanda por parte de los clientes.

2. Forecasting: son estimaciones y análisis de la demanda con carácter futuro, basadas en datos históricos y datos obtenidos del cálculo de previsiones (ejemplo: reservas; ocupación; tarifas aplicadas), con el fin de conocer el volumen de negocio que un establecimiento tendrá en un momento (futuro) determinado.

3. Gestión de Precios: persigue una relación equitativa entre las necesidades de los clientes y los beneficios de los establecimientos.

4. Gestión de la Capacidad: estrechamente relacionado con la gestión de la demanda.

5. Gestión de los Canales de Venta: es el canal o medio que se utilice para ofrecer los servicios de alojamiento a los clientes y no tiene que ser único. Existen múltiples opciones, por ejemplo:

a. Web corporativa: los clientes puedan enviar su solicitud de reserva (que será confirmada posteriormente).

b. OTAs (Online Travel Agencies) o Agencias de viajes online (virtuales): servicios abiertos a través de internet. Estos tienen mayor éxito de venta.

c. IDS (Internet Distribution System) o Sistemas de distribución por Internet: son portales de reservas que permiten comunicar a los clientes con los alojamientos.

d. TTOO (Tour Operador): las operadoras de viajes son empresas mayoristas que hacen de intermediarios entre las agencias (OTAs, agencias de viaje presenciales) y los clientes.

Softwares de Revenue Management 2024-2025

Aquí enumeramos las mejores herramientas de gestión de ingresos en formato de aplicación.

- **Duetto.** Esta aplicación de pago utiliza una gran cantidad de datos para componer segmentos de clientes, analizar la información y proponer soluciones. Intuitiva pero no disponible en Smartphone.
- **IDeaS.** Lleva más de 30 años funcionando, automatizando la mayoría de los procesos rutinarios y prediciendo tendencias en el sector de la hostelería. Esta aplicación de pago sabe tener en cuenta la posición de los competidores en el mercado y la demanda de habitaciones. Es bastante difícil aprender a navegar por el programa, pero merece la pena.
- **Atomize.** Esta sencilla aplicación de pago puede optimizar los precios de las habitaciones en tiempo real y predecir las oleadas de demanda. Sin embargo, no es adecuada para previsiones a largo plazo.
- **Pace Revenue.** Esta aplicación de pago puede ajustar el precio de las habitaciones una vez por hora, pero no sigue a la competencia. Sin embargo, predice el volumen de pedidos de una empresa concreta. Requiere capacitación en el manejo de la interfaz. RoomPriceGenie.

Esta aplicación de pago es para propietarios de pequeños hoteles o cadenas hoteleras. Trabaja con precios dinámicos, actualizándolos varias veces al día. Es sencilla y apta para principiantes, pero menos avanzada que los competidores antes mencionados.

- Otros softwares

Tabla 1.2 Otros softwares.

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

Fuente: elaboración propia.

1.3 Segmentación de Mercado, entorno y competidores

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

El Plan de Marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, enfocándose en un área o producto específico (P. Kotler 2006). Por tanto:

a. Analiza las oportunidades de marketing: el objetivo de la investigación en la empresa es recoger información significativa y continua sobre los aspectos más importantes del entorno de marketing.

b. Busca y selecciona el público objetivo y el posicionamiento de la oferta: requiere dividir el mercado en segmentos, valorarlos y seleccionar aquellos que puedan atender en mejores condiciones.

c. Diseña las estrategias de marketing: estrategia de diferenciación y posicionamiento para el segmento de mercado. Desarrollo de los nuevos productos, probarlos y lanzarlos. Valorar las oportunidades y amenazas del mercado internacional.

d. Planifica los programas de marketing: planifica nivel de inversión en marketing y como dividir el presupuesto del mismo entre las distintas herramientas del marketing – mix y los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas geográficas.

e. Organiza, gestiona y controla los esfuerzos de *marketing*: coordinar todo el trabajo del personal de marketing. Control sobre el plan anual, la rentabilidad, los objetivos y resultados del *marketing*.

1.3.1 Segmentación de mercados

Los pasos clave del marketing a través de la elección de públicos objetivo son: la segmentación de mercado, la definición del público objetivo, y el posicionamiento del producto. En cuanto a la segmentación de mercado, los mercados se dividen en micro mercados (segmentos), caracterizados por estilos de vida diferentes, que buscan distintos productos a través de distintos canales, atendiendo a diferentes medios de comunicación. (Walker,2007) Los modelos de segmentación de mercado se dividen según las preferencias, atendiendo a:

1. Preferencias homogéneas: consumidores que tienen aproximadamente las mismas preferencias.

2. Preferencias difusas: consumidores con distintas preferencias.

3. Preferencias Agrupadas: preferencias agrupadas llamados segmentos naturales.

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

a. Marketing indiferenciado (se espera llegar a todos los grupos).

b. Marketing concentrado (se centra en el segmento de mercado de mayor tamaño).

c. Marketing diferenciado (desarrollar varias marcas, cada una posicionada en un segmento diferente).

Procedimientos para segmentar mercados.

Etapas: 1. Etapa de investigación: se realiza una entrevista informal y sistémica a los consumidores. Con posterioridad se le aplica a una muestra seleccionada un cuestionario con temas tales como: atributos e importancia; notoriedad de las marcas y participación del mercado; formas de uso del producto; actitudes hacia la categoría del producto; factores demográficos y psicológicos de los entrevistados.

2. Etapa de análisis: aplicación de un análisis factorial para eliminar las variables altamente correlacionadas; consecutivamente se aplica un análisis clúster o grupos para identificar los segmentos.

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

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

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

Valoración de los Segmentos de Mercado:

1. Tamaño y crecimiento del mercado: un mercado creciente reportara mayores ventas y por tanto mayores beneficios.

2. Atractivo estructural de segmento: la empresa debe valorar el impacto sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado o de un segmento dentro del mismo:

- a. Amenaza de Intensa Rivalidad en el Segmento.
- b. Amenaza de Nuevos Penetradores del Mercado.
- c. Amenaza de Productos Sustitutivos.
- d. Amenaza del Creciente Poder de Negociación de los Compradores.
- e. Amenaza del Poder Creciente de los Suministradores.

3. Objetivos y Recursos de la Empresa: la compañía debe de considerar sus propios recursos y objetivos en relación con dicho segmento.

1.3.2 Entorno y competencia

Entorno del marketing: El entorno de marketing de una empresa se compone de los actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos (Kotler,2006).

Microentorno: Compuesto por los actores del entorno inmediato que afectan la capacidad de servir a sus mercados: la propia empresa, los suministradores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de interés. Están más próximos

a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Los elementos que constituyen el microentorno se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial.

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

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

Las seis principales fuerzas del Macroentorno son: entorno demográfico (una creciente población implica mayores necesidades); entorno económico (magnitudes macroeconómicas que determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo: renta nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos, carga fiscal); entorno natural (las empresas ofertan mejores productos que a largo plazo proporcionarían una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social); entorno tecnológico: tendencias en la tecnología (ritmo acelerado de cambios tecnológicos, concentración en mejoramientos menores, mayor reglamentación); entorno político (legislación reguladora de los negocios, cambios en la agencia gubernamental, crecimiento de los grupos de interés); entorno cultural (persistencia de los valores culturales centrales, subculturales, cambios en los valores culturales secundarios).

Análisis de la competencia

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

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

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

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

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

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

Otros aspectos relacionados estrechamente con la competencia son:

1. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden obtener precios más favorables a condiciones más ventajosas, reduciendo el margen de beneficios con que operan las empresas.

2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes buscarán condiciones mejores en precios, pero también en financiación, condiciones de entrega, etc.

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

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

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

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

Estimación de los modelos de reacción de la competencia ante factores como la disminución del precio, la promoción, y la introducción de un nuevo producto: Modelos de reacción: competidor aposentado (no reaccionan de forma rápida a los movimientos de la competencia); competidor selectivo (reacciona solo a determinados ataques); competidor tigre (reacciona de una forma rápida); competidor estocástico (no muestra un modelo de reacción previsible).

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

Diseño del sistema de inteligencia competitiva. Pasos principales:

1. Establecer el sistema: identificar la clase de información requerida, las principales fuentes y asignar una persona que gestione el sistema y sus servicios.

2. Recogida de información de datos de forma continua a través de las personas que hacen negocios con la competencia y a través de observación de la competencia o del análisis de la evidencia física.

3. Evaluación y análisis: validez y nivel de confianza de los datos que se interpretan.

4. Reparto y respuesta a las personas encargadas de tomar decisiones.
Análisis de valor de los clientes: determina los beneficios que los clientes desean y cómo perciben el valor relativo de las ofertas de los competidores. Los pasos más importantes para su realización son:

1. Identificar los principales atributos que los consumidores valoran.
2. Valorar la importancia relativa de los diferentes atributos.
3. Ponderar los comportamientos de la empresa y de la competencia sobre los atributos y su importancia relativa.
4. Examinar cómo ven los clientes de un segmento específico el comportamiento de la compañía con el competidor específico más importante, atributo por atributo.
5. Estar atento a las valoraciones de los clientes a lo largo del tiempo.

1.3.3 Estrategias para diferenciar y posicionar la oferta de marketing

Diferenciación de la oferta

La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la de su competencia. Herramientas de diferenciación competitiva: una compañía o un mercado pueden diferenciarse o aumentar su valor a través del producto, servicios, personal o imagen.

Diferenciación a través del producto: Un producto se diferencia por: su actualización mediante versiones, su nivel de calidad alto, su formalidad que

garantiza un estándar medio de calidad, su duración, fiabilidad, reparabilidad, estilo, y diseño.

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

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

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

Posicionamiento de la oferta

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

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

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

1. Infra posicionamiento: algunas compañías descubren que sus compradores potenciales tienen solo una vaga idea de su marca, que no asocian nada especial con la misma.

2. Sobre posicionamiento: los compradores pueden tener una imagen demasiado estrecha de una marca.

3. Posicionamiento confuso: los compradores pueden tener una imagen confusa de la marca como consecuencia de que se le busquen demasiadas asociaciones o se cambie su posicionamiento con demasiada frecuencia.

4. Posicionamiento dudoso: los compradores pueden encontrar poco fiables las asociaciones buscadas por la marca a la vista de las características del producto, su precio o su fabricante.

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

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

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

1.3.4 Medición y previsión de la demanda en el mercado

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

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

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

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

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

Demanda de Mercado: La demanda de mercado, para un producto, es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado periodo de

tiempo, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing. A mayores niveles de gastos en actividades de marketing le corresponden volúmenes de demanda superiores.

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

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

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

Demanda de la Empresa: La demanda de la empresa es la cuota que tiene sobre la demanda del mercado y esta será proporcional o condicionada por los esfuerzos relativos del marketing (Teorema Fundamental de la Determinación de la Cuota de Mercado). La demanda de la empresa relaciona el volumen de ventas a una serie de gastos de marketing. El nivel de gasto en actividades de marketing elegido por la empresa tendrá como consecuencia un determinado nivel de ventas denominado previsión de ventas para la empresa.

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

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

Estimación de la Demanda

Estimación de la Demanda Actual. Métodos:

1. Método de Proporciones en cadena: este método supone multiplicar un número básico por una serie de componentes o porcentajes como: población, renta per cápita, porciento de renta gastada en alimentos, y porciento del mismo que corresponde al producto.

2. Potencial de Área de Mercado: es la selección de los mejores territorios para invertir el presupuesto de marketing de forma óptima. Básicamente existen dos métodos, el Método de Construcción del Mercado (usado principalmente en los mercados industriales), y el Método de los Índices de los Factores Múltiples (usado principalmente en el mercado de consumo).

a. Método de Construcción del Mercado: es la identificación de los compradores potenciales de cada mercado y la estimación de su potencial de compra.

b. Método de los Índices de los Factores Múltiples: método que refleja el poder de compra de los consumidores en distintas regiones, estados y áreas metropolitanas.

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

Estimación de la Demanda Futura. Métodos.

1. Análisis de las intenciones de los compradores: anticipar la respuesta de los compradores dado un determinado conjunto de condiciones.

2. Parte de esta información se combina en encuestas denominadas medida de los sentimientos de los consumidores o de la confianza del consumidor.

3. Agregación de las Opiniones de la Fuerza de Ventas: cuando no se puede realizar entrevistas a los compradores la empresa pide a su fuerza de ventas que trate de hacer estimaciones.

4. Opinión de Expertos: la palabra expertos incluye vendedores, distribuidores, proveedores o consultores de marketing y asociaciones de naturaleza comercial.

5. Método de Prueba de Mercado: cuando los compradores no planifican sus compras cuidadosamente, la prueba de mercado directo resulta muy conveniente para prever las ventas de un nuevo producto o para estudiar su distribución a través de un nuevo canal o territorio.

6. Análisis de Series Temporales: muchas empresas preparan sus previsiones basándose en las ventas anteriores. La serie temporal de las ventas de un producto (Y) puede analizarse detectando cuatro componentes principales: (T) tendencia, (C) ciclo (movimiento oscilatorio de las ventas), (S) estacionalidad y (E) acontecimientos erráticos o errores aleatorios.

1.4 Gestión de Ingresos en Cuba

En Cuba, existen instalaciones hoteleras como Meliá América y Meliá Varadero que cuentan con un Revenue Manager. Sin embargo, casi nunca tienen en cuenta la manera de incluir el método de RM dentro de la estrategia general o global de la empresa. Hecho que limita sus beneficios tanto económicos como de gestión, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge al aplicarlo de manera aislada, sin involucrar a todo el personal en el proceso. Ante esta situación, profesionales de la Universidad de Matanzas han comenzado a indagar en el tema y a proponer procedimientos de RM enfocados al sector de los servicios en Cuba. Lo que permite ajustar los procedimientos a las necesidades y particularidades del país. Ver anexo VI. Sin embargo, no existen grandes discrepancias entre los procedimientos nacionales y los internacionales (ver anexo VII). Las principales diferencias están dadas en que no todos los autores, tanto nacionales como internacionales, realizan un análisis de la situación previa a la aplicación del RM, sino que efectúan una evaluación del contexto actual de la empresa. Como puntos coincidentes los autores reafirman la importancia de la reevaluación y monitoreo de los resultados alcanzados durante y después de la implementación del método.

Una vez analizado la evolución, generalidades y aplicación del RM en Cuba, la autora estima conveniente aplicar un procedimiento de RM en el Hotel Meliá Internacional, como parte de la investigación. Para ello, se realizó una evaluación a priori del conocimiento y dominio del tema en la entidad, a través de una entrevista que realizó a los principales directivos del centro (Subdirector General; Jefe de Administración (economía); Jefe de Venta (comercial); Jefe de Recepción (departamento encargado de llevar a cabo las estrategias de reserva); Jefe de Reserva (se subordina al anterior). Ver anexo VIII. Opiniones diversas dieron respuesta a dichas preguntas, sin embargo, tres de los entrevistados (Subdirector General; Jefe de Administración; Jefe de Venta) coincidieron en que habían escuchado el término, que la aplicación en el Hotel era relativa ya que existía un corporativo general encargado de los hoteles Meliá, pero que lo consideraban importante y que sin duda un Revenue Manager que gestione los ingresos de la instalación de manera particular sería la mejor opción. Una vez traducido al español como Gestión de Ingresos por la autora, los entrevistados lo asociaron al análisis de ingresos que realiza cada departamento, sin considerarlo un proceso complejo y sistémico al punto de necesitar un puesto especializado para esta práctica, ignorando su importancia.

Conclusiones Parciales

Las empresas se enfrentan a decisiones importantes sobre qué vender, cuándo vender, a quién vender y por cuánto. *Revenue Management* utiliza la táctica y la estrategia para responder a estas preguntas basadas en datos con el fin de aumentar los ingresos. Con el desarrollo de este capítulo

- Se sentaron las bases teóricas metodológicas que sustenta el desarrollo de la presente investigación.
- Se precisó el origen del término de RM y se explicaron las distintas definiciones que recoge la literatura, quedando concebido así la propia definición que ofrece la autora a cerca del *Revenue Management*.
- Se definen los procesos que integran el RM y los requisitos a tener en cuenta para la aplicación del mismo.

Capítulo 2

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

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

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

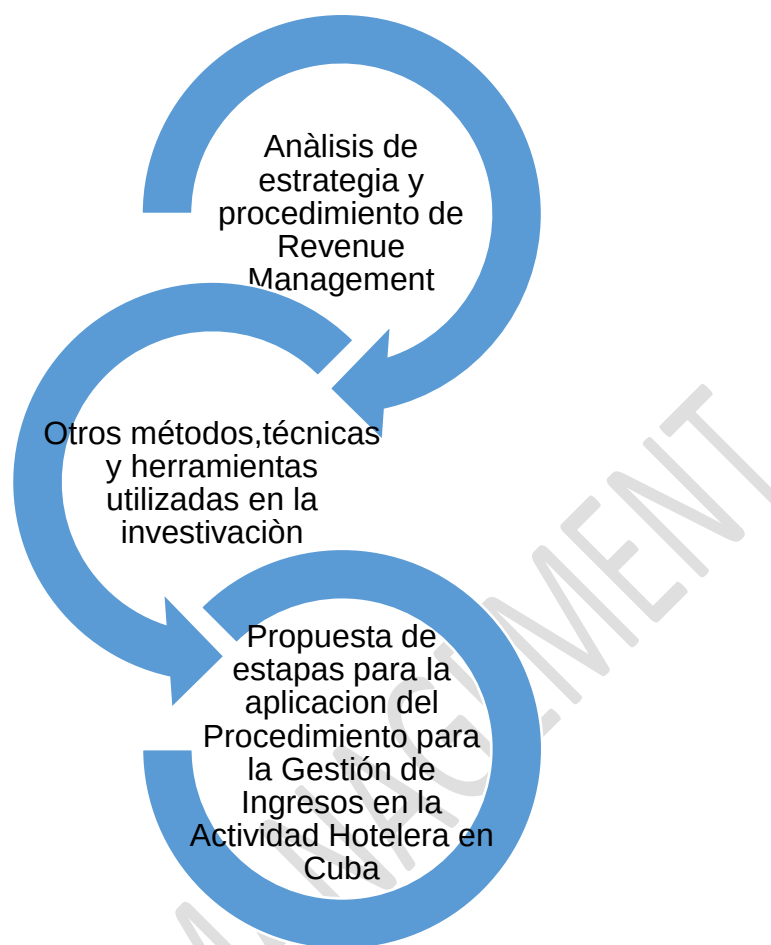


Figura2.1. Hilo conductor. Fuente: elaboración propia.

2.1 Análisis de estrategia y procedimientos de Revenue Management

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

Los procedimientos expuestos en el capítulo anterior (ver anexo IV), presentan un amplio dominio del tema y abarcan todo lo que se pretende obtener mediante una buena estrategia de RM. El procedimiento de Lorenzo (2013)

posee un alto valor informacional porque es uno de los primeros estudios que se realizan sobre el tema en Cuba. Este tiene como paso número uno analizar la situación de la empresa para luego desarrollar la estrategia de RM. Por otro lado, el propuesto por Ribot (2018) mantiene los principios básicos e incluye el análisis del objeto de estudio, el cálculo de indicadores económicos y financieros dentro de la gestión del RM y de un indicador integral capaz de evaluar el comportamiento de la gestión de ingresos. Establece, además, una metodología para construcción de pronóstico de variables, tales como la demanda a través de métodos estadísticos; y también incluye la integración de herramientas tales como, el Cuadro de Mando Integral, contextualizado al caso de Cuba. Este último es una compilación de los procedimientos antes expuestos, siendo más adecuado y pertinente para el objeto de estudio y para la investigación. El cual consta de tres fases que serán abordadas con profundidad en el próximo epígrafe.

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

2.1.1 Aportes investigativos del *revenue management* en la hotelería en Cuba.

Teniendo en consideración el papel del turismo en la economía cubana puede calificarse desde 1997 (Congreso PCC 1997) como el sector más dinámico de la economía por lo que ha emergido como la estrategia básica para lograr el desarrollo económico, representa en la actualidad la fuente principal de ingresos en divisas y el sector de más rápido crecimiento y mayor potencial de la economía, y se estima que así debe mantenerse. A lo señalado anteriormente, se añade la ventaja derivada de obtener, por la vía del turismo, una fuente de divisas más segura que las tradicionales.

Este escenario exige a las empresas del turismo su inserción en una economía internacional en la que, para lograr ventajas competitivas sostenibles, se requiere una eficiente gestión de los recursos financieros. En la actualidad, el sistema empresarial cubano se encuentra enfrascado en la búsqueda de la máxima eficiencia, eficacia y productividad. Para lograrlo en las condiciones existentes, se requiere de un mayor análisis, tomar decisiones sobre la gestión de ingresos incorporando nuevas técnicas que permitan su optimización y aprovechando al máximo las capacidades que se poseen dentro del inventario (PCC 2016), hace imperativo convertir las herramientas para el análisis de *revenue management* en estrategias de precio u oferta e instrumentos eficaces para elevar la eficiencia y eficacia empresarial.

En este marco, académicos y profesionales de las finanzas han enfrentado el gran reto de buscar y aplicar

nuevos conocimientos y procedimientos que potencien la gestión de ingresos, que, asociado al hotelería, responda al objetivo de la actividad turística de “maximizar el rendimiento medio por turista” (PCC, 2016a:33). Los aportes localizados en la literatura consultada, han sido planteados desde diferentes perspectivas.

Lorenzo y Rodríguez (2013) presentan un procedimiento de *revenue management* para el Hotel Meliá Varadero que sale a raíz de un estudio realizado en el hotel. Se enfoca en el desarrollo de una estrategia de RM que les permita la obtención de ingresos por habitación de una manera eficaz. En la propuesta se integran métodos estadísticos y financieros, que permiten explicar el comportamiento de las variables, convirtiéndose en una herramienta de partida para la implementación de la herramienta en el hotel, pero que carece de pasos fundamentales para alcanzar resultados más acertados y precisos para la toma de decisiones. A partir de esta investigación y las pautas que marca, se deriva el trabajo investigativo de la autora en el año 2016.

La autora de la presente investigación presenta un procedimiento de *revenue management* para la actividad hotelera, capaz de contribuir al proceso de toma de decisiones financieras a partir de la medición de importantes variables de la Gestión de Ingresos. Se particulariza en el análisis oferta, demanda y precios y un análisis de indicadores y de un índice integral de *revenue management*, que mide la salud financiera de los ingresos, lo que permite definir las acciones

estratégicas encaminadas a mejores resultados económicos financieros. En la propuesta se integran métodos estadísticos y financieros, que permiten explicar el comportamiento de variables con relación a otras, convirtiéndose en una herramienta indispensable para el análisis de la gestión de ingresos. A partir de esta investigación y las pautas que marca, se derivan los trabajos investigativos de miembros del grupo científico tales como: Torres (2016); Pérez (2016); Norte (2016), Hernández (2017), Rodríguez (2017), Baez (2017), González (2018), Rivero (2018), Bacallao (2018), Suárez (2018).

Por otro lado, Montalvo, Roldán, y González (2018) presentan un procedimiento para la mejora del análisis económico y financiero, todos estos, apoyados en métodos financieros y estadísticos, que permiten reflejar de manera clara y sencilla, la eficiencia en la gestión, constituyendo un instrumento de análisis y control financiero para la toma de decisiones.

Con relación a las investigaciones abordadas hay que señalar que contribuyen al logro de mejores resultados económico-financieros, en particular al estudio del *revenue management* o lo que es lo mismo, la gestión de ingresos, enfatizando en sus procesos; que permiten tomar decisiones a partir del análisis de las variables que a nivel profesional inciden en optimización de los ingresos, lo cual posibilita tomar decisiones y la propuesta de acciones correctivas.

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

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

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

Premisas:

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

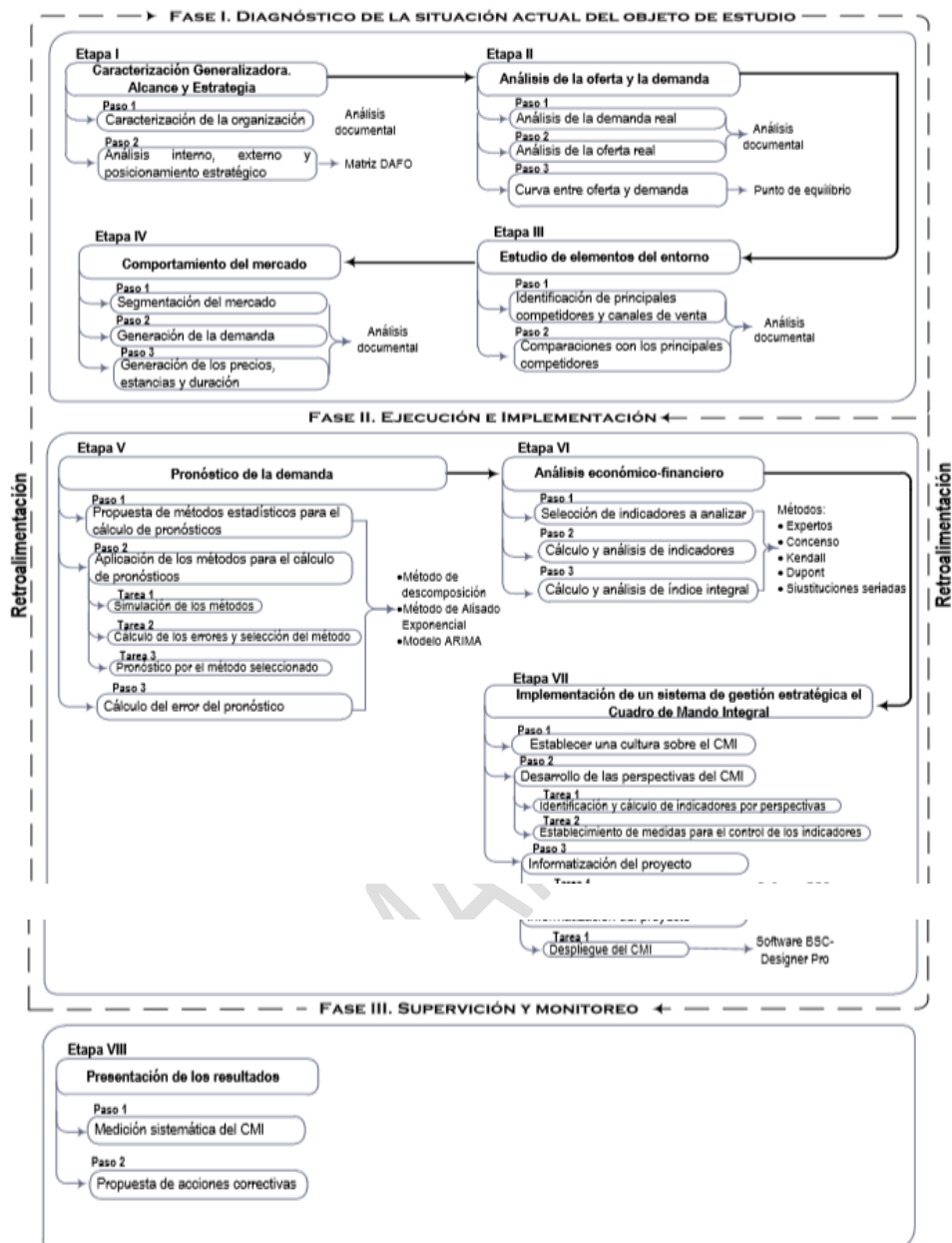
1. Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.
2. Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.
3. Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados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

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

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

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

Procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba



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

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

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

Etapas I. Caracterización generalizadora. Alcance y Estrategia

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

Paso 1. Caracterización de la organización

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

ella, dejando definidos a nivel de empresa la misión, visión, y objetivos estratégicos.

Paso 2. Análisis interno, externo y posicionamiento estratégico

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

Etapas II. Análisis de la oferta y la demanda

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

Paso 1. Análisis de la demanda real

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

La ecuación de demanda es una ecuación que expresa la relación que existe entre q y p , donde q es la cantidad de artículos que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio p . La cantidad demandada de un bien es la cantidad que los compradores quieren y pueden comprar de ese bien, el factor que la determina es el precio. Como esta disminuye cuando sube el precio y aumenta cuando baja, se dice que está relacionada negativamente con el precio. Es normal que si los precios bajan los consumidores estarán dispuestos

a comprar más artículos, así la gráfica de la ecuación suele ser decreciente de izquierda a derecha. Se produce entonces, la ley de la demanda: manteniéndose todo lo demás constante.

Paso 2. Análisis de la oferta real

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

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

Paso 3. Curva entre demanda y oferta

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

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

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

Etapas III. Estudio de elementos del entorno

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

Paso 1. Identificación de principales competidores

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

Paso 2. Comparación con los principales competidores

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

Etapas IV. Comportamiento del Mercado

Dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares que puedan influir o determinar un comportamiento de compra, haciendo uso de la matriz de posicionamiento

se podrá identificar estrategias que permitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia.

Paso 1. Segmentación del mercado

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

Paso 2. Generación de la demanda

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

Paso 3. Análisis de los precios, estancias y duración

Mediante la utilización de la información de un periodo determinado, se realizará un análisis de la estructura de la tarifa del hotel por tipo de habitación u otros servicios que se oferten. Además, se analizará el comportamiento del porcentaje de ocupación y los ingresos por habitación o pensión según los precios analizados para un período determinado. Por otra parte, se realizará un

estudio de la duración de la estancia turística de los principales mercados del hotel en un determinado período, por los principales mercados de la entidad. Realizando posteriormente una valoración del comportamiento de estos mercados según los datos recopilados.

Fase II. Ejecución e implementación

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

Etapas V. Pronóstico de la demanda

Para pronosticar la demanda de la actividad hotelera, la autora se basará en el análisis univariante de Series Temporales, partiendo de la recopilación y estudio de los datos históricos referentes a la cantidad de huéspedes mensuales que visitan el hotel. Posteriormente y basado en los análisis de diferentes métodos de pronóstico, se seleccionarán los métodos cuantitativos que se emplearán en la investigación. Por otra parte, se describirán cada uno de los métodos seleccionados y se expondrán los cálculos computacionales realizados, así como la precisión de cada uno de estos métodos mediante el cálculo del error y por último se expondrá el pronóstico estimado para el período 2025 del modelo seleccionado con anterioridad, este pronóstico será analizado para determinar el error que genera el mismo respecto a la realidad, o sea, que tanto se acerca al comportamiento real de la variable estudiada.

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

Los métodos cuantitativos se componen de diferentes modelos estadísticos los cuales permiten procesar series temporales con el fin de emitir un pronóstico.

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

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

de las observaciones previas, un término del error actual, y una combinación lineal de los términos del error previo.

Paso 2. Aplicación de los métodos propuestos

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

Tarea 1. Simulación de los métodos

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

Tarea 2. Cálculo de los errores y selección del método

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

Tarea 3. Pronóstico por el método seleccionado

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

3. Cálculo de los errores de pronóstico

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

Etapas VI. Análisis económico- financiero

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

Paso 1. Selección de indicadores a analizar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En la presente investigación, está caracterizada por los indicadores presupuestales que posibilitarán el análisis que se requiere.

A continuación, en la tabla 2.2 se ofrecen tres posibles rangos para la selección de α en dependencia del nivel de complejidad y desarrollo del tema que se investigó:

Tabla 2.2. Propuesta de rangos para α .

BAJO	MEDIO	ALTO
0.1-0.3	0.40-0.6	0.7-1

Fuente: Vega Falcon (2003).

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

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

Dónde:

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

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

Sobre esta base se elabora el cuestionario de competencia al experto (ver anexo 6).

Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener K_c corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce en esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto K_c , aunque sea el que tenga la menor importancia, lo que aparece reflejado en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Valores para el cálculo de K_c .

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

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

Es decir, la opinión que tienen las personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que a conocimiento se refiere y otras. Frías, R; González, M. y Cuétara, L. (2008) han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado. La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

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

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

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

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

Dónde:

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, conseguido como consecuencia de la suma de los puntos adquiridos en función de la fuente y de la escala propuesta: alto, medio y bajo, como se muestra en la tabla 2.4.

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

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla 2.4 se determina el valor de Ka para cada aspecto.

Tabla 2.4. Datos para el cálculo de Ka.

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

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

De tal modo que:

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

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

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

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

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

$$GC = (1 - VN / VT)$$

Dónde:

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

VN: total de votos negativos.

VT: total de votos.

A continuación, se presenta la tabla 2.5 que muestra el formato para realizar la votación:

Tabla 2.5. Coeficiente de consenso

DECISORES	ATRIBUTOS							
	A_1		A_2		A_3		...	A_c
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI No
E_1							...	
E_2							...	
E_3							...	
E_4							...	
...							...	
E_m							...	
Σ							...	

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

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

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

Método Kendall.

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

Primero. Construir el instrumento a partir del cual los decisores emitirán su juicio sobre el ordenamiento que darían al conjunto de entes según el grado de importancia que cada uno de ellos le atribuye.

Segundo. Presentar el instrumento a cada uno de los decisores por separado e invitarlos a realizar la operación de ordenamiento. El facilitador del proceso puede efectuar todas las iteraciones por diferentes vías: a) personal cara a cara; b) por vía electrónica; c) por correo convencional, u otras.

Tercero. Una vez recibidas las respuestas de los decisores se construye la Matriz de Rango:

Dónde:

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

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

R_{mj}: Es la evaluación en puntos de la escala establecida para el criterio o atributo j realizada por el

experto i de acuerdo al rango prefijado.

A partir de aquí se calcula el valor del coeficiente de Concordancia de *Kendall* o Coeficiente de

Correlación de Rango (W).

utilizando para ello la fórmula siguiente:

Calcular el coeficiente T.

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

Dónde:

m: cantidad de expertos

k: características a evaluar

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

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

▪ Calcular Δ , se hace por fila.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m A_i - T$$

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

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

▪ Hallar el coeficiente de Kendall (W).

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

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

Dónde:

k = número de características.

m = número de expertos.

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

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

$$\text{Peso Relativo (Vj)} = \frac{\sum_{i=1}^k A_i}{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^k A_i}$$

Paso 2. Cálculo y análisis de indicadores.

Paso 2. Cálculo y análisis de indicadores.

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

Paso 3. Cálculo y análisis del índice integral.

Para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Ribot, E. 2015) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad, a los efectos de esta investigación y posteriores se denominará índice integral de *Revenue Management* (IIRM). Se realizó una evaluación sensorial tomando como base la escala hedónica propuesta por Nogueira, D. (2002) para la valoración del índice integral. Esta fue: muy bueno (0.80-1.00), bueno (0.60-0.79), regular (0.400-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

$$\text{IIRM} = \frac{\sum_{j=1}^k P_j \times C_j}{M \sum_{i=1}^k P_j}$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

Pj = Peso relativo de cada indicador

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

k = cantidad de indicadores.

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

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

Método Dupont.

La Pirámide de Razones también llamada Pirámide de Dupont, tiene la finalidad de resumir en forma de Diagrama el desencadenamiento de la mayor parte de los índices o indicadores analizados. Lleva la expresión del indicador a su mínima expresión, es decir, descompone la expresión. El punto culminante de

esta Pirámide, es decir, su cúspide la forma el indicador al cual se necesita analizar y de éste se van degradando los distintos indicadores que lo componen cuya función es ir explicando el porqué de cada uno de los comportamientos que se van originando.

Seguidamente el método de **Sustituciones Seriadas** como su nombre indica, sustituye término a término y forma una matriz con los valores planificados y reales de los factores desglosados en el árbol desarrollado en método Dupont, ubicándolos tanto en las filas como en columnas, excepto en la primera fila en la cual se coloca el indicador que se estudia, y a su vez determina si este cambio provoca una desviación positiva o negativa. El objetivo de este método es calcular la influencia de cada uno de los factores del indicador que se analiza. Aquí también los resultados eran mostrados basado en la técnica de la colorimetría, donde la celda que aparezca en color rojo demuestra que son los factores que influyen negativamente en el indicador, las que aparezcan en amarillo serán aquellos factores que se encuentran entre la influencia positiva y negativa y las celdas marcadas en verde son las pertenecientes a los factores que influyen positivamente. El procedimiento consiste en ir comparando uno a uno los valores reales con los planificados e ir determinando su incidencia positiva o negativa en los resultados alcanzados (Tabla 2.7).

Tabla 2.7. Método de Sustituciones Seriadas.

Factor	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Indicador	Δ Ind	Influencia
	p	p	p	p	$\Sigma 1$	-	
Elemento 1	r	p	p	p	$\Sigma 2$	$\Sigma 1 - \Sigma 2$	
Elemento 2	r	r	p	p	$\Sigma 3$	$\Sigma 2 - \Sigma 3$	
Elemento 3	r	r	r	p	$\Sigma 4$	$\Sigma 3 - \Sigma 4$	
Elemento 4	r	r	r	r	$\Sigma 5$	$\Sigma 4 - \Sigma 5$	

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

Dónde:

Indicador: Indicador que se estudia.

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

Δ del Ind. Diferencia del valor del Indicador.

p: plan.

r: real.

Influencia: la influencia que ejerce sobre el indicador analizado.

Verde: Positiva (Plan>Real)

Roja: Negativa (Plan<Real)

Amarilla: Neutra (Plan=Real)

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

En el marco de la presente investigación se concentrará la atención en las entrevistas semiestructuradas en las que se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad. Estas entrevistas requieren la preparación previa de las preguntas que se van a hacer al entrevistado, las cuales

generalmente son aprendidas por el entrevistador. Cuando se utiliza esta técnica deberá hacerse a todos los entrevistados las mismas preguntas y siempre en el mismo orden, de manera que posteriormente se puedan establecer comparaciones.

Por otro lado, **la encuesta** es el instrumento principal de trabajo de los científicos, los cuales la utilizan con mucha frecuencia, en estas el volumen de información sobre las unidades y las variables es mucho mayor y a veces considerablemente grande, debido a la utilización de técnicas de muestreo y a la inferencia estadística. Ésta es una gran ventaja en términos comparativos. Para elaborar el cuestionario se debe tener en cuenta el propósito de la prueba, el tiempo, el número de personas examinadas, las instalaciones, la población a quien va dirigida, la habilidad para redactar los ítems, la longitud de la prueba y la dificultad de las preguntas. Los conceptos y variables mediante los cuales se ha definido el problema de investigación, son ya una guía para reconstruir los datos que necesitamos, pues al señalar exactamente lo que incluyen y lo que excluyen constituyen definiciones de lo que debe observarse y de lo que no debe observarse.

Etapas VII. Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral.

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

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

El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto o para una parte de la misma (división, departamento, unidad estratégica de negocios, centro de responsabilidad, etcétera); no obstante, según sus precursores [Norton y Kaplan:1999], el proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y donde, a la vez, sea relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera. En la explicación detallada del CMI, resulta necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia, para lo cual se utilizan tres elementos [Amat Salas yDowds:1998, p.24]:

comunicación de abajo-arriba y viceversa, fijación de objetivos y vinculación de los objetivos con los incentivos.

De hecho, el objetivo principal del CMI, es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxitos derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. A su vez, pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores seleccionados, basándose en la hipótesis de que, si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la organización serán mejores. Posteriormente, a través de entrevistas, se desarrolla un listado y una clasificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas, seleccionándose al final, los tres o cuatro mejores, luego de su presentación y discusión para obtener el consenso. Cada uno de los responsables de las perspectivas, debe determinar los factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos de dichas perspectivas y por consiguiente de la empresa, así como las relaciones causa efecto entre ellas.

Paso 2. Desarrollo de las perspectivas del CMI.

Este paso está compuesto por dos tareas comunes para el desarrollo de las cuatro perspectivas del CMI

Perspectiva de Formación y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Clientes y. Perspectiva Financiera.

1. Perspectiva de Formación y Crecimiento: Esta perspectiva es la que incluye lo activos intangibles de la empresa, los cuales son las fuentes definitivas de la creación de valor sostenible. Sus objetivos describen la combinación de personas, tecnologías y entorno organizativa que servirán de soporte a la estrategia y engloba la satisfacción, retención y la productividad del cliente interno, por lo que proporciona la infraestructura que permite alcanzar los objetivos ambiciosos para conseguir un resultado excelente en el CMI.

2. Perspectiva de Procesos Internos. La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico para saber que

tan bien va el negocio y si los productos o servicios cumplen con los requisitos del cliente.

3. Perspectiva del Cliente. La razón fundamental de una empresa se basa en las relaciones con sus clientes, de nada servirá todo el esfuerzo invertido en el desarrollo de un producto o servicio novedoso si nadie lo conoce o nadie lo necesita. El Cuadro de Mando Integral (CMI), mediante su Perspectiva del cliente, permite definir las estrategias necesarias para seleccionar, conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes que sostienen la razón de ser de la empresa u organización.

4. Perspectiva Financiera. Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas. Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros, así como el cálculo del índice integral de eficiencia financiera.

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

Tarea 1. Identificación y cálculo de indicadores por perspectivas.

Los indicadores a seleccionar están influenciados por los objetivos personales de los directivos, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una organización. Asimismo, varían en función de los niveles de responsabilidad de la organización, pues los problemas y decisiones a tomar

en cada nivel gerencial son diferentes. Como resultado de esta tarea se obtienen los indicadores necesarios para medir la actuación de los factores clave en cada una de las cuatro perspectivas, con el fin de determinar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores Amat Salas y Dowds(1998), Kaplan y Norton (1999; 2001), para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización; sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia del tipo de empresa en particular. Asimismo, la información se debe presentar en

tablas, gráficos y/o textos que permitan, una rápida interpretación y un análisis completo.

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

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

Paso 3. Informatización del proyecto.

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

que puede ser a través del Excel, como la forma más simple y rápida. Normalmente, los "datos" se toman de Internet y otras fuentes y se ordenan en bases de datos, de las que se extrae la "información" a través de algún criterio. Un sistema de información para ejecutivos 36 permite presentar la información en forma rápida y sencilla y, usualmente, posee las características siguientes (Biasca, 2002): tienen los indicadores relevantes, admiten la condensación de la información y su investigación, hay señales de alarma (semáforos) que señalan los desvíos importantes, presentan información interna y externa, permiten el control por excepción, posibilitan la visualización gráfica.

Tarea 1. Despliegue del CMI. Se utiliza con una óptica integral que incluye las relaciones y dependencias entre sus cuatro perspectivas: la financiera, que incluye las consecuencias económicas de los inductores de actuación; la del cliente, que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos; la del proceso interno, reconocida como la identificación de los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la organización debe ser excelente para que la estrategia de la organización tenga éxito y la de formación y crecimiento, relacionada con la infraestructura,

personas, sistemas y procedimientos que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, interconectadas unas con otras para propiciar la correcta medida del desempeño de la organización.

Fase III Supervisión y monitoreo.

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

Etapas VIII. Presentación de los resultados

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

Paso 1. Medición sistemática del CMI.

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

Paso 2. Propuesta de acciones correctivas. Evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores. Una vez abarcadas las tres fases que se proponen para la aplicación del procedimiento, es de resaltar que éste puede generalizarse a cualquier empresa turística, pero se debe tener en cuenta las particularidades de cada una.

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

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

Los mismos se especifican seguidamente:

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

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

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

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

Conclusiones parciales del Capítulo Segundo.

Con la valoración de los diferentes procedimientos y modelos existentes de *Revenue management* y la presentación de un procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba, se arriba a las siguientes conclusiones:

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

Capítulo 3

Aplicación parcial del procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Caso de estudio: Hotel Meliá Internacional

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

En el siguiente capítulo, después de haber expuesto y analizado el Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba, la autora presentará los resultados de la aplicación parcial del mismo en el caso de estudio Hotel Meliá Internacional.

3.1 Resultados de la aplicación parcial del procedimiento en el Hotel Meliá Internacional.

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

Fase I. Diagnóstico de la situación actual objeto de estudio

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

Etapas I. Caracterización generalizadora. Alcance y estrategia

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

Paso 1. Caracterización de la organización

Hotel Meliá Internacional es un Resort vacacional todo Incluido de categoría 5 Estrellas que abarca 68700 m² y está ubicado en la mejor franja de la playa de Varadero. Está formado por un edificio central con 11 plantas y zona Este y Oeste con elevadores panorámicos, piscinas y 946 habitaciones en su mayoría con vistas al mar.

Ubicado en Varadero, en primera línea de playa. Dista a 3 km del pueblo de Varadero, 1 km del hotel Sol Sirenas Coral, 8 km de la Marina Chapelín, 14 km de la Marina Gaviota, 8 km del delfinario, 20 km de Cárdenas, 40 km de Matanzas (Tropicana Matanzas y Teatro Sauto), 50 km de las Cuevas de Bellamar y el Valle de Yumurí, 110 km de Playa Girón y 144 km de La Habana.

Modernas habitaciones con acogedores diseños y tecnología domótica. Vistas al mar del sur y a la playa, vistas jardín y piscina. Con decoración vanguardista, cuentan con todas las facilidades para familias y una sección exclusiva para Adultos (+18).

Variada y deliciosa oferta gastronómica con más de 15 restaurantes y puntos de comidas ligera (de ellos 6 especializados, uno extra carta) y más de 15 bares para deleitarse con exquisitos cócteles tropicales y la mejor bebida nacional e internacional. Servicio de tea time con jugos y cava, además de diversos sabores temáticos todas las noches. Oferta de cenas, menú extracarta y música en vivo en algunos restaurantes.

Servicios The Level y The Level Adults Only (+18) diseñados para recibir a familias y cliente Solo Adultos al más alto nivel con estilo Meliá. El mejor espacio de atención personalizada, que otorga a quien lo recibe exclusividad y privacidad sin precedentes. Planta con servicio de Concierge y las mejores habitaciones y servicios diferenciados. Especialmente decorada y con vistas a la mejor franja de playa de Varadero y la península de Hicacos.

Resort All Inclusive & Conventions, especializado en la atención a grupos de negocio, ocio, eventos, reuniones, congresos e incentivos. Área de convenciones independiente de 1,500 m² y formatos desde 9 hasta 1,039 personas. Cuenta con 9 salones total: 1 sala polivalente (2 combinaciones) uso multipropósito con plataforma espectáculos y 7 salas de reuniones (1 polivalente

Zona Wellness Yhi Spa con un área de: 890 m² y acceso directo desde el hotel. Se ubica en el piso 11 del hotel. Área independiente con spa, piscinas y 2 jacuzzis. Piscina de 51 m² de borde infinito con vista mar. Baño de vapor y sauna para ambos sexos. 7 cabinas de masaje de ellas 2 de masaje para parejas.

Sin duda todos sus trabajadores comparten valores como la profesionalidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la cultura del detalle, la formación, promoción y superación continua y el alineamiento con la estrategia, lo que les permite dar cumplimiento a la misión-visión de la instalación.

La misión del hotel Brindar un servicio de excelencia de turismo vacacional, eventos y negocios bajo un concepto sostenible y responsable en la mejor franja de playa que nos permita satisfacer las exigencias de nuestros clientes. Y su **visión**: Ser una instalación de referencia para quienes aspiran a una gestión de calidad en todos los niveles organizacionales por la diversificación, sostenibilidad e informatización de los servicios, que se distinga por las ofertas innovadoras, una elevada competencia profesional y humana, un sólido trabajo en equipo, que permita construir experiencias positivas y recuerdos únicos para nuestros clientes, contando con un equipamiento que emplea tecnología avanzada.

Paso 2. Análisis interno, externo y posicionamiento estratégico

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

Etapas II. Análisis de la oferta y la demanda

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

Paso 1. Determinar la demanda

En este paso se realiza un análisis de la demanda del Hotel Meliá Internacional al cierre de los años 2024 y 2025. Para el año 2024 la demanda tuvo un valor de 220 557 habitaciones días ocupadas, mientras que en el año 2025 se incrementa la ocupación a 226 796 habitaciones, lo que representa 6239 habitaciones más que en el año anterior.

Paso 2. Determinar la oferta

Para determinar la oferta fueron utilizadas las habitaciones días disponibles para los años 2024 y 2025, resultando 342.183,00 y 342.546,00 habitaciones-días disponibles respectivamente, lo que refleja un claro ascenso de la oferta en 363 habitaciones

Paso 3. Curva entre la demanda y la oferta

En la gráfica 3.1 se muestra la curva entre la demanda y la oferta para los años 2024 y 2025 donde se puede observar que no existe un punto de equilibrio entre ambas variables, no se cruzan y la demanda en ambos períodos se encuentra por debajo de la oferta lo que quiere decir que existió oportunidad de reserva.



Gráfica 3.1. Curva entre la oferta y demanda del Hotel Meliá Internacional en los años 2024 y 2025. Fuente: elaboración propia.

Esta situación resulta desfavorable si se tiene en cuenta que en el año 2024 no se cubre toda la disponibilidad de habitaciones y que aún con la demanda real del 2025 no se cubriría la planificada para el año 2024, por lo tanto, se puede concluir, que se realizó un análisis proyectado de forma incorrecta pues la reducción de la oferta fue poca y aún supera a la demanda.

Etapas III. Estudio de elementos del entorno

En esta etapa se identifican y caracterizan los principales competidores y canales de venta,

permitiendo establecer una comparación entre la entidad objeto de estudio y su competencia.

Paso 1. Identificación de principales competidores y canales de venta

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

Tabla 3.1. °

Nombre	Ubicación	Administración	No. de Habitaciones	Categoría	Comentarios
Paradisus Princesa del Mar	Varadero	Meliá	620	5 estrellas	Agresivo en Precios y Valores Añadidos. Mercados
Melia Varadero	Varadero	Meliá	490	5 estrellas	Mejor en Precios y Valores Añadidos. Precios más bajos. Mercados similares.
Meliá Las América	Varadero	Meliá	250	5 estrellas	Solo para adultos. Marketing mix fuerte.

Fuente: Plan de Marketing 2023-2024 del Hotel Meliá Internacional.

Observaciones/Conclusiones

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

Paso 2. Comparación de los principales competidores

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

Tabla 3.2. Análisis de la Competencia

	Meliá Las América	Melia Varadero	Paradisus Princesa Del Mar	Hotel Meliá Internacional
Tipo de Hotel	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. solo para adultos.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel solo adultos.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel solo para adultos.	Hotel de Playa. Hotel Plan Todo Incluido. Hotel Hotel solo para adultos.
Opiniones	4.4 (muy bueno)	4.5 (excelente)	4.5 (excelente)	4.5 (excelente)

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

Etapas IV. Comportamiento del Mercado

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

Paso 1. Segmentación de mercado

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Paso 2. Generación de la demanda

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

Paso 3. Análisis de los precios, estancias y duración

Se analizaron los precios medios totales y por mercados en el primer semestre del periodo 2024-2025, notándose una disminución de \$ 14.6 como promedio en el 2025 respecto al 2024, año en el cual, los principales mercados disminuyeron sus precios excepto Gran Bretaña. Ver anexo XV.

Por otro lado, se realizó un estudio del comportamiento de las estancias del Hotel en los principales mercados, observándose un crecimiento del 2025 en relación al año anterior en la mayoría de sus mercados, entre los que destaca Canadá y Gran Bretaña donde obtuvieron un incremento de sus estancias de 22.18% y 17.15% respectivamente, debido a la disminución de los precios medios del Hotel en esos mercados. Una vez más el año 2024 supera al 2025, por lo que claramente se observa una mejora en las estancias de la instalación. Ver anexo XVI.

Fase II. Ejecución e implementación

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

Etapa V. Pronóstico de la demanda

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

Etapa VI. Análisis económico- financiero

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

Paso I. Selección de indicadores a analizar

En este primer paso se conforma el listado de los posibles indicadores para presentarles al grupo de expertos a través de encuestas. Para seleccionar los indicadores se aplicará el método Delphi donde se realizó una búsqueda de

especialistas con una composición representada tanto por el sector académico como de la actividad hotelera. Para ello se tuvo en cuenta los años de experiencia y los estudios realizados. Los resultados arribaron a un primer grupo conformado por 10 posibles expertos, de ellos solo quedaron siete tras el cálculo matemático, como se muestra en el anexo XVII.

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

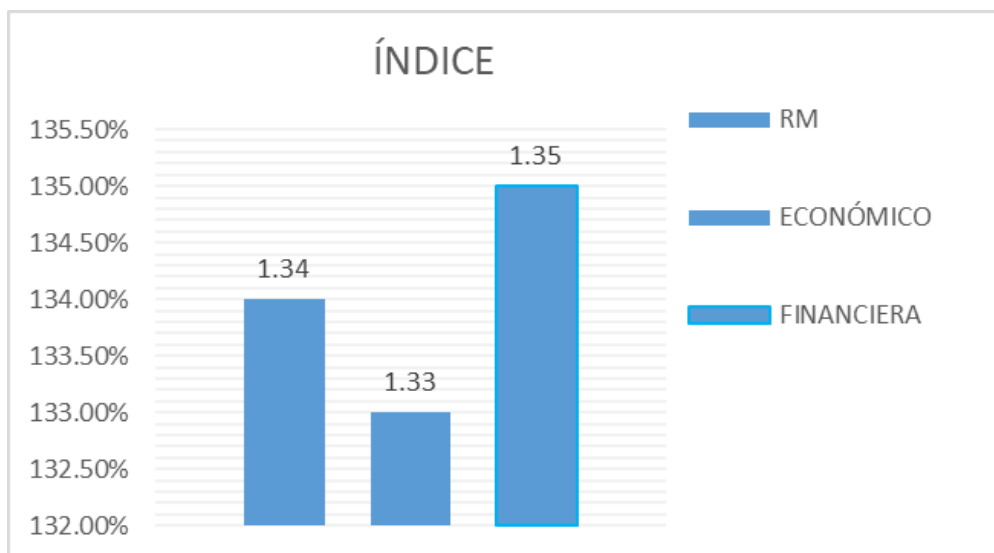
Tabla 3.4. Indicadores de análisis económico-financiero

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

Fuente: elaboración propia.

Paso II. Cálculo y análisis de indicadores

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



Gráfica 3.3. Índices de los Indicadores de RM, Económicos y Financieros en los años 2024 y 2025

Fuente. Elaboración propia

1. Indicadores de RM.

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

En el año 2024 el ADR fue de \$ 226.8 mientras que en el 2025 fue de \$256.3, lo que representa un crecimiento favorable de \$ 29.5 en dicha tarifa.

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

Este indicador para el 2024 fue de \$ 123.6 y para el 2025 fue de \$ 131.56, como se observa, los ingresos del 2025 fueron mayores a los del año anterior en \$ 7.96.

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

El GOP para el 2018 fue de \$ 2,012,707.12 mientras que en el siguiente año aumentó a \$ 2,356,143.14, estos valores indican que en estos periodos las ganancias tuvieron valores considerables, notándose, además, un incremento favorable en los mismos de \$ 336,436.02.

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

El GOOPAR para el 2024 fue de \$ 93.6 y en el 2025 fue de \$ 86.3 de GOP por Habitaciones Disponibles. Entre ambos períodos no se observa una variación significativa.



Gráfica 3.4. Comparación de valores de los Indicadores de RM en los años 2024 y 2025. Fuente: elaboración propia.

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

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

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

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

2. Indicadores Económicos

Ingresos Totales

Los Ingresos Totales se incrementaron de \$5,923,397,189.79 a \$ 6,273,259,856.03 en el 2025. Esta evolución se debe en gran medida al incremento de las ventas netas en el 2025 por un monto de \$ 6,216,248,629.80.

Costo y Gastos Totales

Los Costos y Gastos Totales para el año 2024 fueron de \$ 4,863,453,866.12 y para el año 2025 de \$4,672,816,462.95 como se puede observar en el 2025 los valores disminuyeron favorablemente respecto al 2024 sin embargo, el valor de los Costos y Gastos son demasiado altos en comparación con los ingresos obtenidos.

Por ciento de Ocupación = Habitaciones Ocupadas
/Habitaciones Disponibles.

Para el año 2019 el Porcentaje de Ocupación fue de 66%, lo que refleja un incremento de 2% con respecto al 2024, el cual fue de un 64%. Hecho motivado principalmente por un aumento del número de clientes en el Hotel, a pesar de la fuerte competencia.

Densidad Habitacional

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

Estancia Media

Cada cliente estuvo en el año 2024 un promedio de 5 días de estancia aproximadamente, porcentaje que se sostuvo para el 2025.

3. Indicadores Financieros

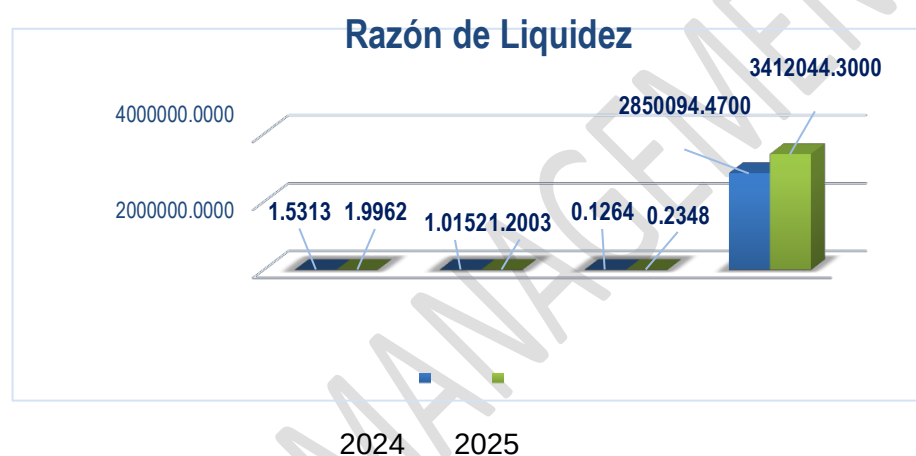
Razones de liquidez.

Razón Circulante: en el 2024, el Activo Circulante cubre 1.53 veces al Pasivo Circulante. En el 2025, aumentó a 2 veces, sin embargo, aún se mantiene dentro del rango favorable (1-2), no obstante, es necesario prestar atención a este indicador, ya que, en el año 2025, se encuentra en el límite de rango establecido y pudiera mostrar una tendencia desfavorable en próximos períodos.

Prueba Ácida: en el primer año, los activos más líquidos cubren 1.02 veces a las deudas a corto plazo, mientras que para el 2025 se evidencia un aumento a 1.20 veces. Lo que demuestra que la razón no evoluciona propiciamente dentro del rango establecido como favorable (≈ 1), motivado principalmente por el aumento del inventario.

Liquidez Disponible: el hotel posee una disponibilidad de \$ 0.13 por cada peso de pasivo circulante en el año 2024. En el 2025 aumentó a \$ 0.23 motivado por el aumento de efectivo y una disminución de las deudas por pagar a corto plazo. Ambos periodos se encuentran por debajo del rango favorable (≈ 0.5), lo que indica que la disponibilidad de la empresa no es suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.

Capital de Trabajo: aumentó en el 2025 con respecto al 2024 en \$ 561,949.83 pese a la disminución del activo y el pasivo circulante, en el segundo período el pasivo circulante se redujo en mayor proporción que el activo circulante.



Gráfica 3.5. Comparación de valores de la Razón de Liquidez en los años 2024 y 2025. Fuente: elaboración propia.

De manera general, el hotel posee una adecuada liquidez general lo que evidencia su capacidad de pago a corto plazo. Se debe prestar atención a la gestión de cuentas por cobrar, ya que se evidencian excesos en los valores de las cuentas por cobrar y bajos valores de disponibilidad, todo lo cual puede ser consecuencia de una deficiente gestión de cobros. Se recomienda profundizar el análisis en este sentido.

Razones de actividad

Rotación y Plazo Promedio de Inventario: en el 2024 las ventas netas cubren el costo promedio de los inventarios 1.71 veces en el año en un plazo promedio de 214 días aproximadamente. Al analizar la evolución de la razón, se observa un aumento de 0.13 veces en relación al periodo anterior, a la vez que el plazo de rotación disminuyó en 16 días.

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



Gráfica 3.6. Comparación de valores de la Razón de Actividad en los años 2024 y 2025. Fuente: elaboración propia.

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

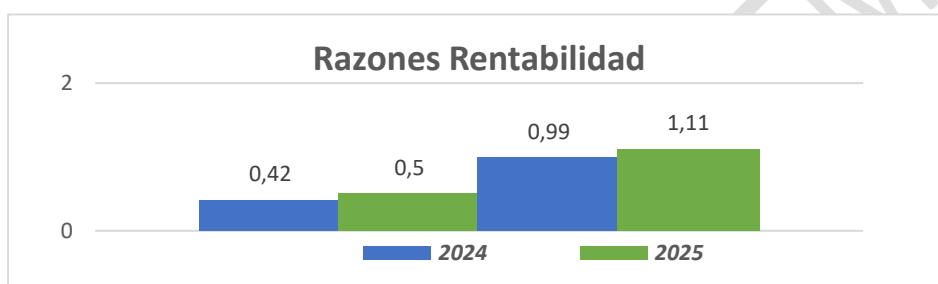
Razones de Rentabilidad.

Rentabilidad Económica: en el 2024 el rendimiento de la inversión fue de 42%, lo que significa que por cada peso de activo promedio se generaron 0.42

centavos de utilidad. En el 2025 la rentabilidad aumentó a 50%, obteniéndose 8 centavos más de utilidad por cada peso de activo promedio.

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

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



Gráfica 3.7. Comparación de valores de la Razón de Rentabilidad en los años 2018 y 2019. Fuente: elaboración propia
Paso III. Cálculo y análisis del Índice Integral

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

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

Donde

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P_j = Peso relativo de cada indicador.

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

k = cantidad de indicadores.

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

Según los resultados obtenidos en el Índice Integral de *Revenue Management*, se puede decir que el Hotel Meliá Internacional, es evaluado de muy mal para los años 2024 y 2025 ya que, a partir de la escala hedónica para la valoración del mismo, ambos se encuentran en el rango de (0.00-0.19). Es posible plantear entonces, que el hotel posee una mala salud económica y financiera. Por tanto, debe trabajar en mejorar los indicadores que influyen negativamente sobre este resultado.

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

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

Fase III. Supervisión y monitoreo

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

Etapas VIII. Presentación de los resultados

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

Paso 1. Medición sistemática del CMI

El seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas. Este paso no queda desarrollado por no haberse realizado la Etapa VII:

Implementación de un sistema de gestión estratégica: el Cuadro de Mando Integral (CMI), dada su complejidad.

Paso 2. Propuesta de acciones correctivas

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

Oferta y Demanda:

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

Ingresos, Costos y Gastos:

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

Inventarios:

1. Disminuir los ciclos de rotación de los inventarios a partir de la revisión de los *stocks* máximos y mínimos.

2. Determinar si no es necesaria la compra de determinados productos durante un período de tiempo dado.

Cuentas por Cobrar:

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

3.2. Consideraciones sobre la implementación del procedimiento, ventajas y limitantes.

Existen varias consideraciones sobre el procedimiento de esta investigación por la complejidad del mismo. Es válido referirse a una consideración general: los resultados obtenidos al final de la investigación le serán de gran utilidad a la entidad para cambios futuros.

Todos los datos utilizados son de gran significancia para la aplicación del *Revenue Management como herramienta*, como es el caso del estudio de la demanda y oferta, mercados y turoperadores fundamentales, el estudio de la competencia y el posicionamiento en el mercado del hotel.

Otra muy importante consideración es que el índice integral de *Revenue Management* que soporta la concepción teórica para para la actividad hotelera, cuenta con 20 indicadores a formar parte del índice integral, los cuales fueron establecidos teniendo en cuenta el criterio de los expertos.

Para la utilización permanente de este índice integral a partir de que brinda información relevante sobre la actividad hotelera, específicamente en el Hotel Meliá Internacional Varadero, los indicadores (20) deben ser revisados con la

finalidad de eliminar o incorporar otros indicadores que a consideración del analista deban incorporarse.

Finalmente se considera que el procedimiento de Gestión de Ingresos para la actividad hotelera en Cuba es una humilde contribución a la entidad caso de estudio y demuestra la necesaria aplicación de tan importante herramienta como es el caso de *Revenue Management*, la cual debe ser más estudiada por los profesionales de las ciencias económicas.

Ventajas y limitantes del procedimiento.

La propuesta y aplicación de un procedimiento de Gestión de Ingresos para la actividad hotelera en Cuba han permitido definir aquellos elementos que se consideran, constituyen ventajas y limitantes del mismo.

Ventajas del Procedimiento.

Logra medir las variables fundamentales relacionadas con la aplicación de *Revenue Management* combinando elementos o métodos, así como indicadores absolutos.

Está orientado a un enfoque de proceso lo cual constituye una herramienta poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados.

Desarrolla una secuencia lógica y relativamente sencilla en los pasos a seguir para su aplicación, haciéndolo más atractivo.

Consolida el trabajo en equipos concebidos multidisciplinariamente, agrupando trabajadores de diferentes áreas de la empresa.

Arroja resultados con excelente calidad satisfaciendo sus expectativas fundamentales para la toma de decisiones administrativas.

Puede aplicarse a cualquier centro donde se desarrolle la actividad hotelera, siempre que cumpla con las bases definidas.

Es flexible en los indicadores que propone pudiéndose añadir aquellos que se estimen convenientes.

Puede aplicarse en cualquier punto en el tiempo, facilitándose el proceso de toma de decisiones de forma preactiva y proactiva.

Tiene en cuenta el enfoque de mejora continua y cambios constantes para la solución de problemas.

Los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información académicos y empresarios reconocidos en la actividad que se estudia.

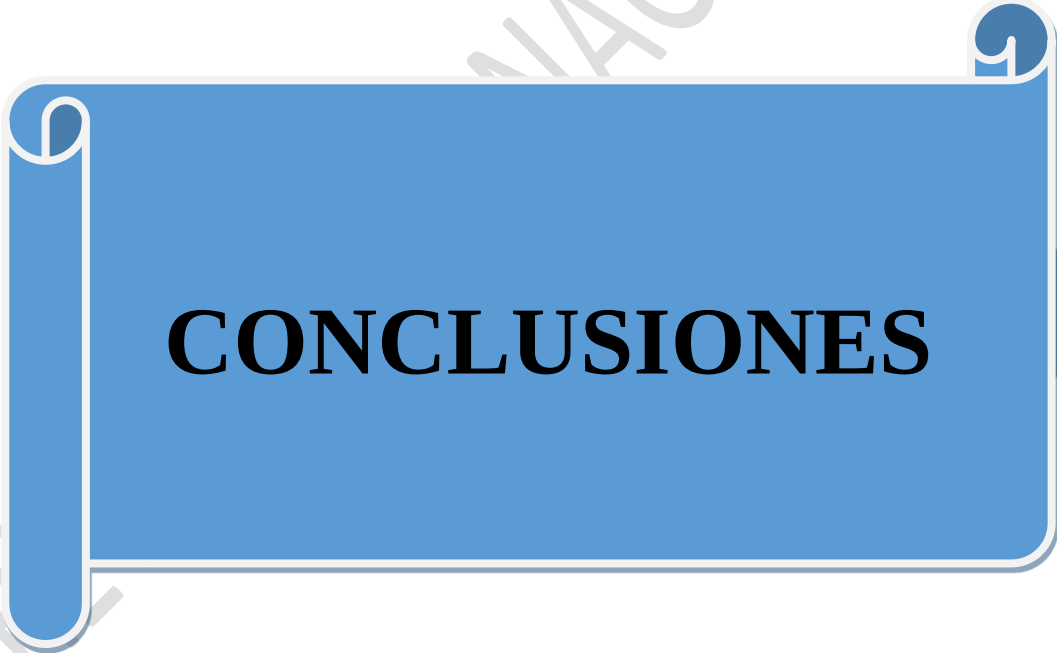
Limitantes del Procedimiento:

- ☐ La segmentación de mercado solo se realiza teniendo en consideración la variable geográfica.
- ☐ Resistencia al cambio y escasa cultura sobre el enfoque de mejora continua.
- ☐ Predisposición ante la utilización de técnicas y/o herramientas estadísticas como consecuencia de la insuficiente preparación profesional.
- ☐ La no existencia de un software que integre todas las técnicas y resultados y facilite el trabajo de los decisores.

Conclusiones Parciales

En el desarrollo del presente capítulo, se aplicó el procedimiento para la Gestión de Ingresos en la Actividad Hotelera en Cuba como resultado final de varias investigaciones realizadas desde el 2015 hasta la fecha en el Hotel Melia Internacional Varadero, arribándose a la conclusión de que:

- La concepción del procedimiento, permitió su aplicación lógica y coherente, propiciando la obtención de información relevante que facilitó la definición de acciones estratégicas encaminadas a la mejora continua.
- Además, se puede afirmar que el complejo posee una buena salud económico-financiera para ambos períodos.



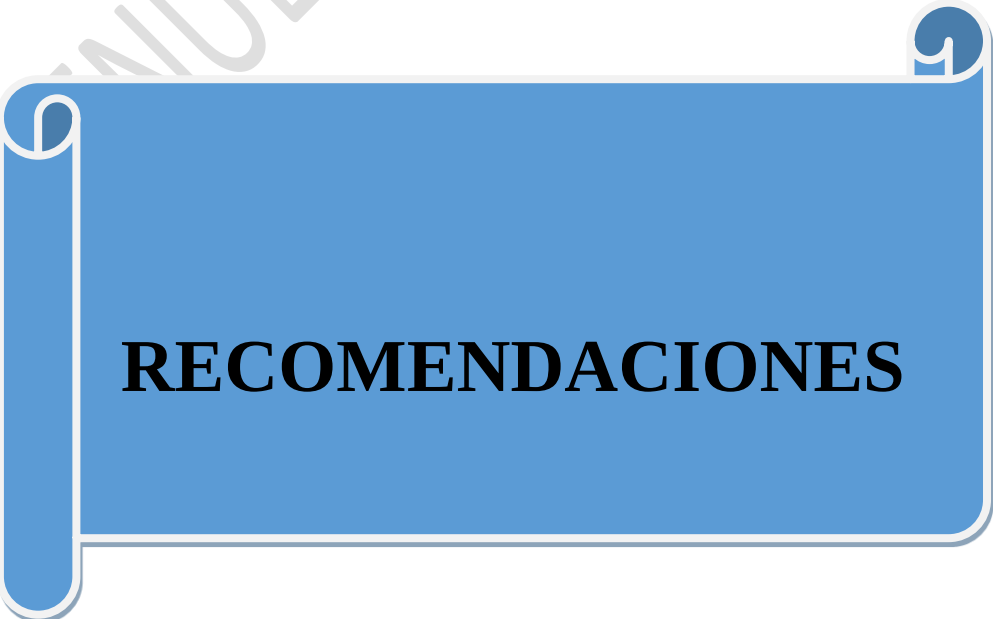
CONCLUSIONES

Conclusiones

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

mercados. Además, junto con un análisis de los competidores potenciales del Hotel, se pudo conocer cuál es la situación del establecimiento y como debe actuar.

5. También, se determinó un Índice Integral del Revenue Management con la ayuda de los expertos, el cual arrojó como resultado que el Hotel debe mejorar y tomar acciones referentes a la rentabilidad para obtener una mejora en la salud económico-financiera.



RECOMENDACIONES

Recomendaciones

A entidades del sector de los servicios:

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

A la dirección del Hotel Meliá Internacional:

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

A la dirección de Economía del Hotel Meliá Internacional:

1. Prestar mayor atención a la gestión de los inventarios y mantener una buena gestión de cobro, para así poder generar ingresos gradualmente a la entidad

2. Disminuir los gastos, manteniendo un equilibrio favorable entre estos y los ingresos.

A la Universidad de Matanzas:

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

Recomendar como oportunidad futura la Aplicación del Cuadro de Mando Integral, ya que el procedimiento constantemente requiere mejoras en su concepción en el escenario cubano actual y futuro



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

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

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

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

Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archivocs/degerencia/gero2.zip>

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

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

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e Información. República de. Turismo Nacional. Indicadores seleccionados. Enero-diciembre de 2024.

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e información. República de. Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. Enero-diciembre de 2025.

Cuba., Oficina Nacional de Estadística e Información. República de. Turismo. Llegadas de visitantes internacionales. 2025.

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

Escobar Pérez, B., Lobo Gallardo, A. y Otero Terrón, J.I. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI). Análisis Comparado de los Ratios en las Versiones Novena y Décima del USALI. Frías, R; González, M. y Cuétara, L. 2008. "Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas" (HASPNET). Universidad de Matanzas.

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

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

Hotel Meliá Internacional. Estados Financieros. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2024.

Hotel Meliá Internacional. Estados Financieros. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2025.

Hotel Meliá Internacional. Indicadores Básicos. Comportamiento del REAL. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2025.

Hotel Meliá Internacional. MODELO 1 PPM DIC. 2024.

Hotel Meliá Internacional. MODELO I PPM DIC. 2025.

Hotel Meliá Internacional. Organigrama General. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2025.

Hotel Meliá Internacional. Plan de marketing. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2023-2024.

Hotel Meliá Internacional Plan de marketing. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2024-2025.

Hotel Meliá Internacional. Indicadores Básicos. Comportamiento del REAL. Varadero, Matanzas, Cuba: s.n., 2025.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tapia Moreno, A. Investigaciones y Propuestas para la gestión Hotelera Actual. HCC-Hotel Cost

Control. [En línea] marzo de 2015. www.hotelcostcontrol.com.

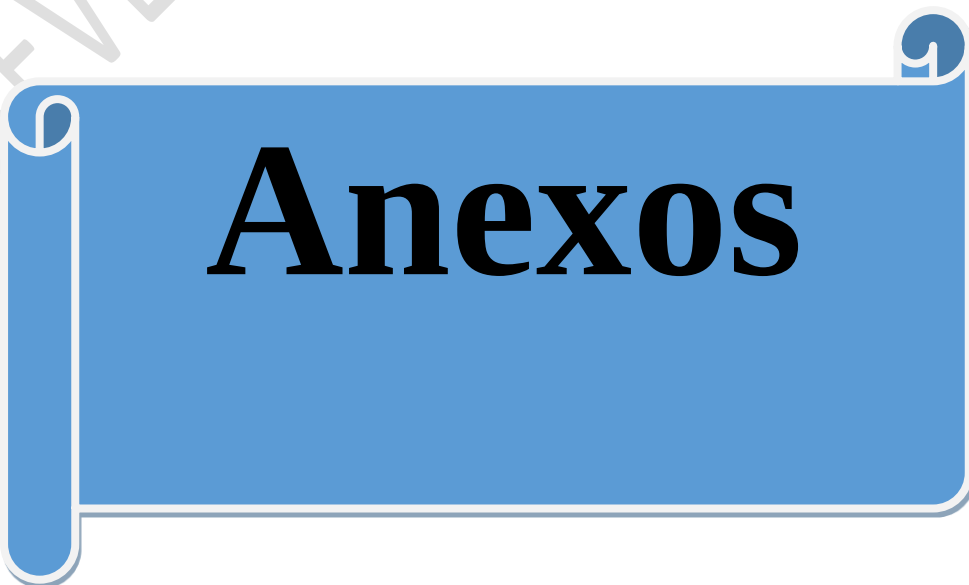
Taquechel Cotilla, J. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Propuesta de Metodología de Gestión de Revenue Management para el restaurante Esquina Cuba. Matanzas, Matanzas, Cuba: s.n., 2018.

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

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

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

Turismo Internacional. Indicadores Seleccionados. Cuba., Organización Nacional de estadística e Información. República de. Enero-diciembre de 2024.



Anexos

Anexo I: Llegadas de turistas internacionales



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

Anexo II: definición del Revenue Management

Tabla 1: Definiciones del Revenue Management.

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

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

Anexo III: grupo de características y requisitos correspondientes a la demanda y la capacidad



Figura 1. Grupo de características y requisitos correspondientes a la demanda y la capacidad. Fuente: Chávez Miranda, M.E. Ruiz Jiménez, A. (2005). Marco conceptual del Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios.

ANEXO IV: análisis de procedimiento y estrategias de Revenue Management en Matanzas, Cuba.

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

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

Fuente: elaboración propia

ANEXO V: análisis de procedimiento y estrategias de Revenue Management en España.

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

Autor / Año	Página Web	País/ciudad	Procedimiento
Humbert Torroella / 2010	Hotelerum	España / Barcelona	1. Segmentar el mercado. 2. Pronosticar el futuro. 3. Fijación de precios. 4. Canales de distribución.
Amaya Lacambra / 2015	CESAE Business & Tourism School	España / Madrid	1. Recogida de datos históricos. 2. Segmentación del mercado. 3. Fijación de precios y pronóstico de estimación de la demanda. 4. Optimización. 5. Tener en cuenta el inventario. 6. Canales de distribución. 7. Evaluación y reevaluación dinámica de los resultados.

Fuente: elaboración propia.

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

Procedimiento para la gestión de ingresos de la actividad hotelera en Cuba

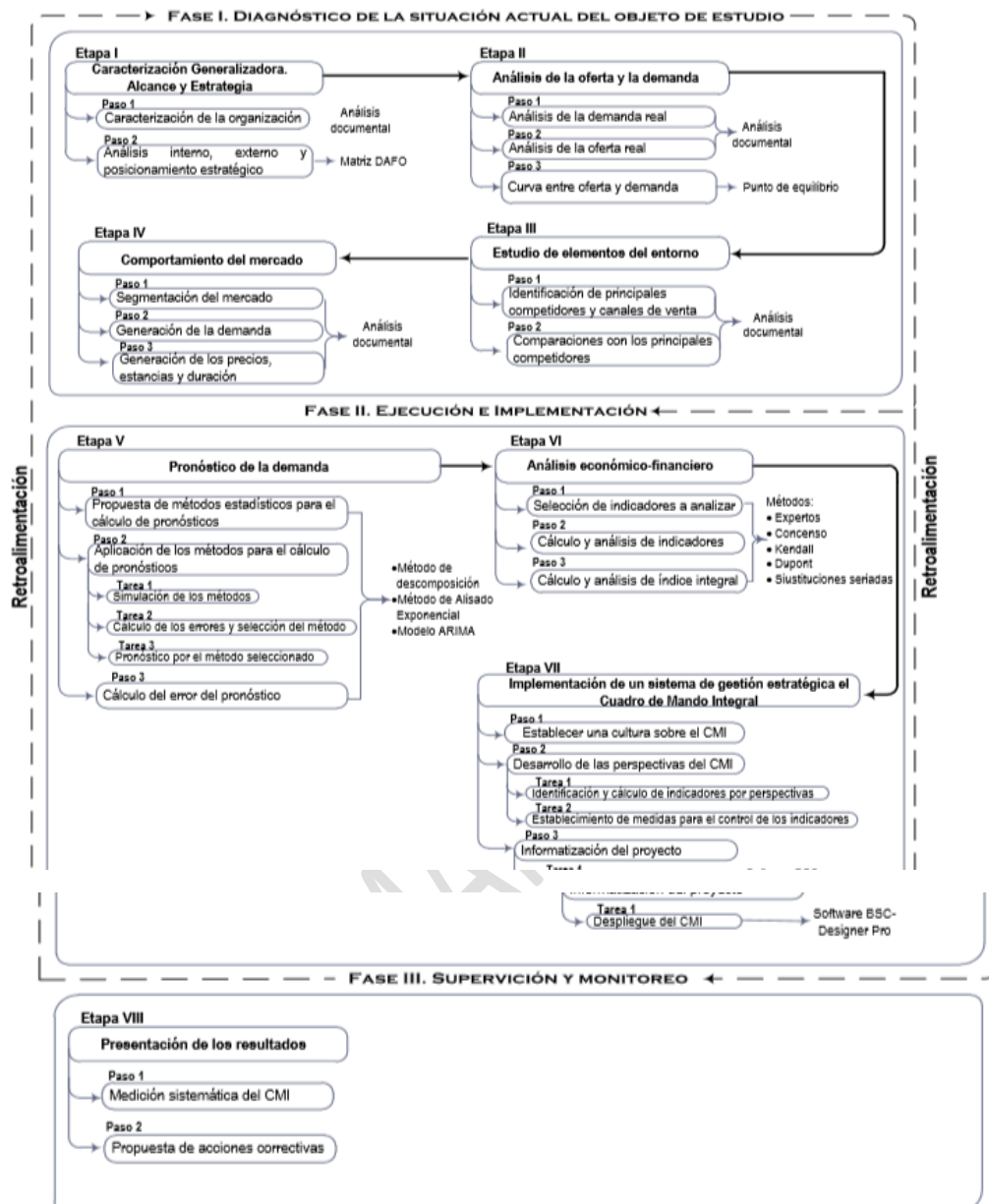


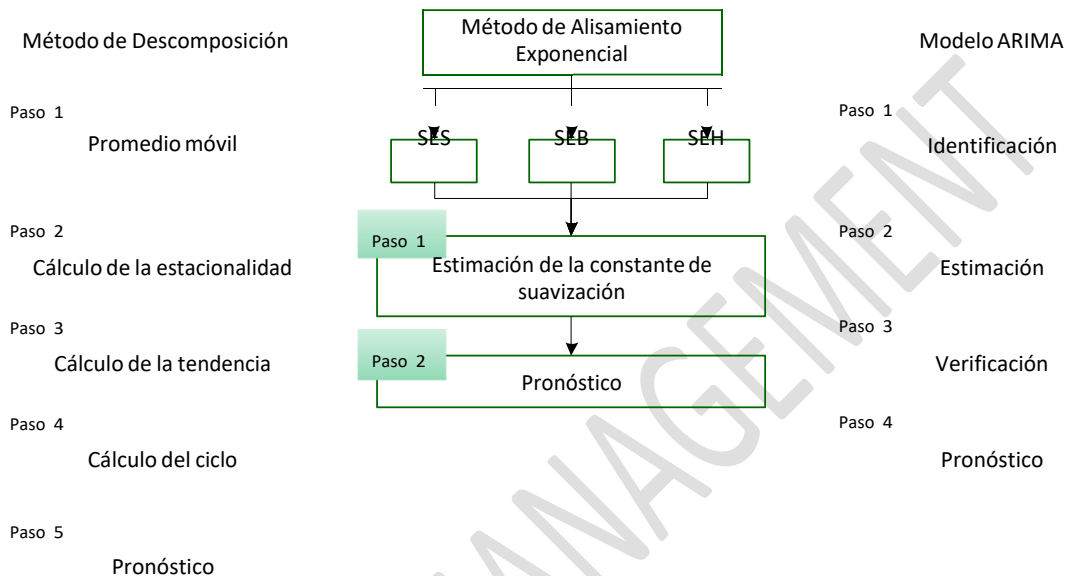
Figura 2. Procedimiento para la Gestión de Ingresos en la actividad hotelera en Cuba. Fuente: Ribot Vazquez, E. (2018). Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresa. Mención Administración de Negocio. Procedimiento para la gestión de ingresos en la actividad hotelera en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

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

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

Pasos

Simulación de métodos estadísticos para el pronóstico de la demanda



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

1. Método de descomposición

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

La descomposición se basa en la idea de que cualquier serie de tiempo se compone de un patrón más el error causado por la aleatoriedad (Datos =

patrón + error), mientras que el patrón se puede descomponer en sus elementos: (Patrón = tendencia, estacionalidad y ciclo) por tanto el modelo de descomposición queda

$$Y_{t=f(S_t, T_t, C_t, R_t)}$$

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

$$t=(S_t)(T_t)(C_t)(R_t)$$

Paso 1. Promedio Móvil

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

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

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

podría decir que el promedio móvil únicamente contiene los elementos de tendencia y ciclo.

$$PC = T \times C$$

Paso 2. Cálculo de la Estacionalidad

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

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

(4)

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

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

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

$$\sum_{t=1}^n S_t = n$$

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

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

Paso 3. Cálculo de la Tendencia

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

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

Paso 4. Cálculo del Ciclo

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

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

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

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

$$C_t = C_{t-1}$$

Paso 5: Pronóstico

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

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

2. Método de Alisamiento Exponencial

Suavizamiento Exponencial

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

$$S_t = \alpha Y_t + (1 - \alpha) S_{t-1}$$

$$S_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \alpha) S_{t-1}$$

$$S_{t+2} = S_{t+1} + (1 - \alpha) S_{t-1}$$

Suavización exponencial simple

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

Paso 1: Estimación de la constante de suavización

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

Paso 2: Pronóstico

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

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

Suavizamiento Exponencial Lineal de Brown

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

Paso 1: Estimación de la constante de suavización

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

Paso 2: Pronóstico

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

$$\hat{Y}_{t(k)} = 2S_t - b + \alpha k$$

Suavizamiento Exponencial Lineal de Holt

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

Exponencial Simple al estimar dos constantes de suavización.

Paso 1: Estimación de las constantes de suavización

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

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

Suavizar el primer suavizador para estimar la pendiente usando T_t

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

Paso 2: Pronóstico

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

siguiente:

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

3. Método de Box-Jenkins (Procesos ARIMA)

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

Paso 1. Identificación

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

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

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

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

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

Paso 2. Estimación

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

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

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

Paso 3. Verificación de Diagnóstico

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

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

Análisis de los coeficientes

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

Bondad de Ajuste

1. R^2 Ajustado

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

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

2. AIC y SC

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

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

$$AIC = \ln \left(\frac{\hat{\sigma}^2}{n} \right) + \frac{2k}{n}$$

La fórmula de cálculo del SC es:

$$SC = \ln \left(\frac{\hat{\sigma}^2}{n} \right) + \frac{k \ln(n)}{n}$$

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

Análisis de los residuos

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

1. Gráfico de los residuos:

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

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

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

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

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

$$LB = n(n+2) \sum_{k=1}^m \frac{\hat{\rho}_k^2}{n-k} \sim \chi^2_{m-p-q-1} \text{ g.l.}$$

Estadístico de prueba es, donde α es el nivel de significancia. En caso de que el estadístico LB sea pequeño de tal forma que no pueda rechazarse H_0 , se puede afirmar que los

errores del modelo siguen un proceso ruido blanco. Igualmente, se puede utilizar el estadístico Q.

3. El Histograma:

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

Paso 4. Pronóstico

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

ANEXO VIII: cuestionario para la selección de expertos.

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

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

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Cuestionario de competencia de expertos.

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

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

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Cuestionario de competencia de expertos.

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

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

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Anexo X: coeficiente de consenso.

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

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

Fuente: elaboración a partir de la bibliografía consultada

Una vez determinado el sistema de indicadores para el diseño de un índice integral; se necesita su colaboración para determinar el orden de importancia de cada uno de ellos, según su criterio. Enumerar del 1 al 22 cada uno según su orden de importancia.

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

Fuente: elaboración a partir de la bibliografía consultada.

Anexo XI: organigrama del Hotel Meliá Internacional.

Anexo XII: análisis DAFO del Hotel Meliá Internacional.

Fortalezas

1. Pertenecer a la cadena hotelera Meliá Hotels & Resorts que le permite la comercialización del servicio.
2. Contar con un personal calificado y de experiencia.
3. Confort y tecnología de punta de la instalación.
4. Locales que permiten brindar un servicio especializado para el segmento MICE.
5. Diversidad de servicios de alojamiento y de recreación.

Debilidades

1. Alta fluctuación de la fuerza laboral.

2. Problemas con la calidad y variedad de los servicios gastronómicos.
3. Problemas de intercomunicación.
4. Alta dependencia de los turoperadores

Oportunidades

1. Ubicado en el principal destino turístico del país
2. Diferentes modalidades que permiten una alta demanda del producto-servicio que ofrece.
3. Seguridad y tranquilidad del país.
4. Cercanía a núcleos poblacionales como fuente de empleo y aeropuertos.

Amenazas

1. Alta competitividad de los destinos turísticos del Caribe.
2. El crecimiento de las plazas aéreas no se corresponde con el incremento habitacional, sobre todo en la temporada de verano.
3. Falta de estabilidad de los suministros y precios altos.
4. Insuficiente infraestructura extrahotelera en el polo turístico de Varadero.
5. Inexistencia de campaña institucional del Polo Varadero en los principales mercados emisores.

Anexo XIII: matriz DAFO del Hotel Meliá Internacional.

Tabla 5. Matriz DAFO del Hotel Meliá Internacional.

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

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

Posicionamiento Estratégico

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

Problema estratégico general

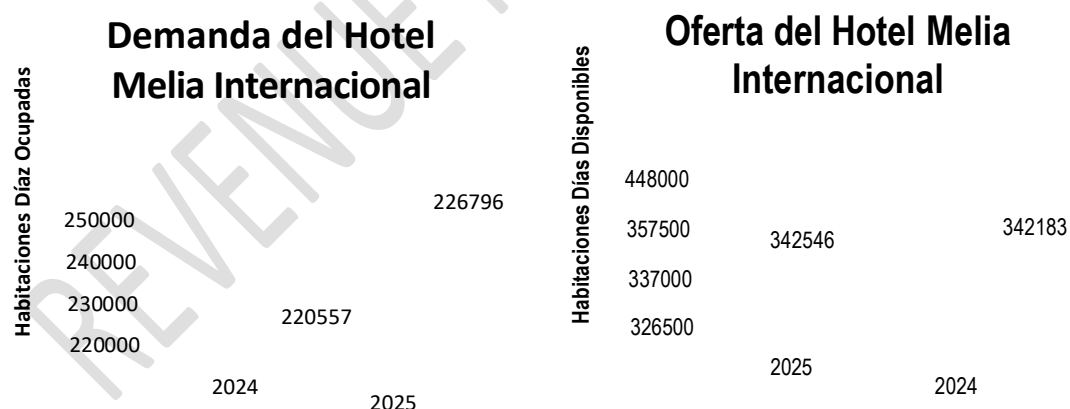
Se materializan las amenazas teniendo en cuenta las debilidades, por ende, no podrá usarse las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

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

Solución estratégica general

Si se utilizan nuestras fortalezas sobre las oportunidades podrán minimizarse el efecto de las amenazas para superar las debilidades. De igual modo se pueden disminuir la dependencia con los turoperadores, así como fortalecer los servicios gastronómicos

Anexo XIV: análisis Oferta – Demanda en el período 2024-2025.



Gráfica 2. Análisis Oferta – Demanda en el período 2024-2025. Fuente: elaboración propia.

Anexo XV: Análisis de los precios medios del hotel. Primer trimestre 2024-2025

Tabla 6. Análisis de precios medios del Hotel. Primer semestre, años 2024 y 2025.

PRECIOS MEDIOS DEL HOTEL.								
S	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	TOTAL	PROMEDIO
24	114.88	126.20	130.96	106.23	101.07	96.56	675.9	112.65
25	111.71	108.04	119.68	93.46	86.30	69.16	588.35	98.05

Fuente: elaboración propia.

Anexo XVI: análisis de precios medios por mercados principales del Hotel. Primer semestre

Tabla 7. Precio medio por mercados principales del Hotel. Primer semestre

ANÁLISIS POR PRINCIPALES MERCADOS					
PRECIOS	CANADÁ	GRAN BRETAÑA	ALEMANIA	ESPAÑA	RUSIA
2024	123.6.00	131.2	120.71	109.17	136.24
2025	145.78	148.35	112.30	104.36	129.91
% de crecimiento	22.18%	17.15%	-6.96%	-4.41%	-4.65%

Fuente: elaboración propia.

Anexo XVII: posibles expertos a formar parte de la investigación.

Tabla 8. Posibles expertos a formar parte de la investigación

No.	Posibles Expertos	Desempeño Profesional	Años de experiencia
1	Ing: Jorge Luis Ballate	J' Servicio SSTT(HMIV)	14
2	Lic.Maite Lahens Cervantes	Subdirector Económica (HMIV)	25
3	MSc. Ekaterina Rodríguez Pisareva	J' de Dpto. de Commercial. (HMIV)	8
4	Lic: Liz María Gonzales Brene	Community Manager (HMIV)	5
5	Lic. Yenisleydi Bofil Hernandez	J' de Dpto. de Reserva. (HMIV)	10
6	MSc: Arianna Navarro Siberio	Contadora (HMIV)	7
7	Lic. Arialis Rodríguez Figueroda	J' de Recepción (HMIV)	15
8	Lic. Candasami Hernández Fuentes	J' Calidad y Atención a Clientes	15
9	MSc. Amado Acosta Hernández	Subdirector General (HMIV)	30
10	DrC. Roberto C. Pons García	Tutor de Investigación	27

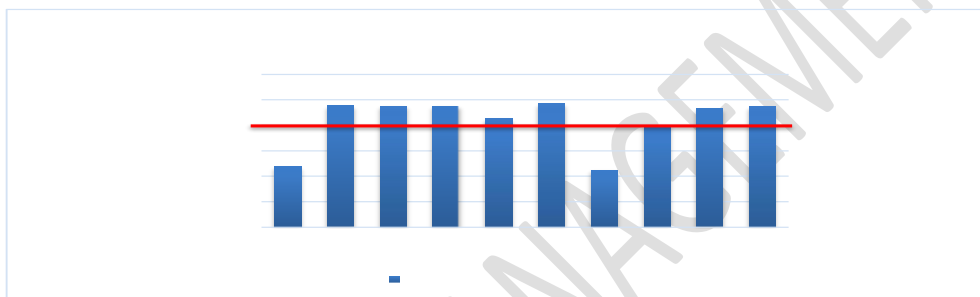
Fuente: elaboración propia.

Anexo XVIII: coeficiente de competencia.

Tabla 9. Coeficiente de Competencia

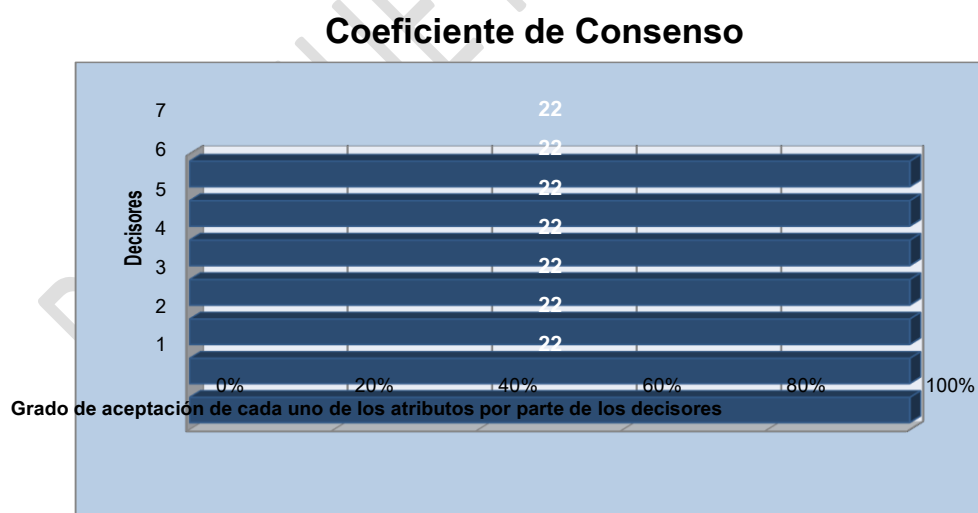
No.	Posibles Expertos	Kc	Ka	Kc + Ka	K	Expertos	Columna1
1	Ing. Jorge Luis Ballate	0.4454	0.5	0.95	0.47		
2	Lic. Maite Lahens Cervantes	0.924	0.98	1.90	0.95	experto	E1
3	MSc. Ekaterina Rodríguez Pisareva	0.9615	0.94	1.90	0.95	experto	E2
4	Lic. Arialis Rodríguez Figueroda	0.9	1	1.90	0.95	experto	E3
5	Lic. Yenisleydi Bofil Hernández	0.9	0.8	1.70	0.85	experto	E4
6	MSc. Arianna Navarro Siberio	1	0.94	1.94	0.97	experto	E5
7	Lic. Liz Marian Gonzales Fuentes	0.3924	0.5	0.89	0.45		
8	Lic. Candasami Hernández Fuentes	0.8	0.8	1.60	0.80		
9	MSc. Amado Acosta Hernández 0.9212 0.94			1.86	0.93	experto	E6
10	DrC. Roberto C. Pons García	0.9298	0.96	1.89	0.94	experto	E7

Fuente: elaboración propia



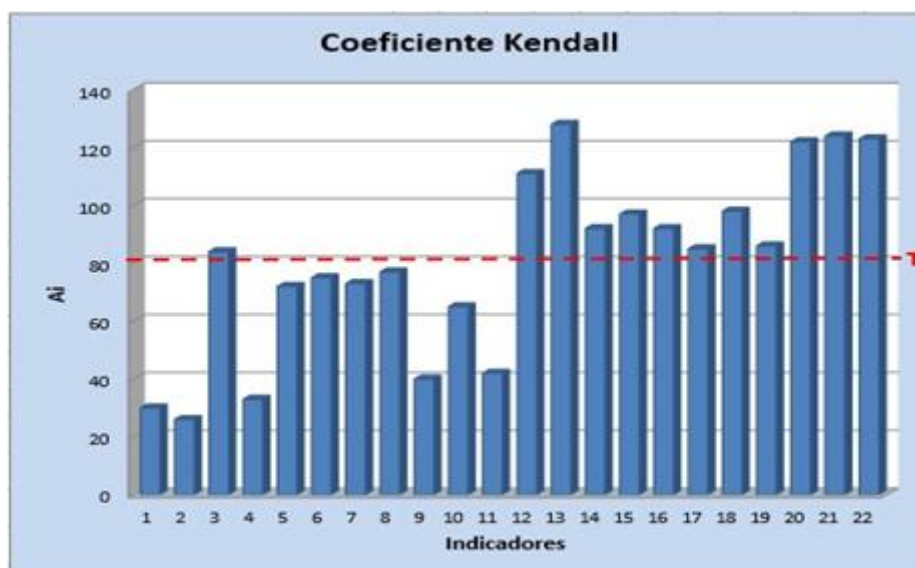
Gráfica 3. Coeficiente de Competencia. Fuente: elaboración propia.

Anexo XVIII: coeficiente de consenso



Gráfica 4. Coeficiente de Consenso. Fuente: elaboración propia.

Anexo XX: Coeficiente de Kendall. Fuente: elaboración propia



Gráfica 5. Coeficiente de Kendall. Fuente: elaboración propia.

Anexo XXI: Cálculo del Índice Integral de Revenue Management

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

Año2024 =0.85 Año 2025=0.86

Fuente: elaboración propia.

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

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