PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO DE REVENUE MANAGEMENT PARA LA ACTIVIDAD HOTELERA.

Lic. Elisset Ribot Vazquez[1], MSc. Yasmany Lamar Rodríguez[2], Lic. Lisset Roldán Pérez[3], Lic. Karina Rodríguez Cabrera[4]

1. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. elisset.ribot@umcc.cu

2. Grupo Extrahotelero Palmares – Sucursal Matanzas, Calle 32 #4 e/ Avenida y Playa Varadero, Cuba. ep.contabilidad@var.palmares.cu

3. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. lisset.roldan@umcc.cu

4. Universidad de Matanzas – Sede "Camilo Cienfuegos", Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. karina.rodriguez@umcc.cu

CD de Monografías 2016
(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Resumen

Las herramientas para captar clientes y manejar los ingresos han evolucionado con el transcurso del tiempo en la industria del turismo. Es por ello que el *Revenue Management* juega un papel muy importante dentro de este sector decisivo en el desarrollo económico cubano. Su aplicación es una buena estrategia que permite a las entidades turísticas mejorar su gestión económica, financiera y operativa. Con el objetivo de proponer un procedimiento de *Revenue Management* que contribuya al logro de mejores resultados económicos, financieros y operacionales en la actividad hotelera. Se emplearon métodos teóricos y métodos empíricos. La investigación tiene como principal resultado la descripción de un procedimiento de *Revenue Management* para la actividad hotelera el cual cuenta con un basamento teórico que se fundamenta en objetivos, bases, fases, etapas y pasos e integra métodos, técnicas y herramientas financieras y estadísticas, que permiten medir importantes variables de forma integrada.

Palabras claves*: Revenue Management, ingresos, gestión, económico, financiera*.

Cuerpo de la monografía

El turismo es un factor realmente importante para el desarrollo socioeconómico y cultural de un país, desde décadas atrás ha alcanzado un crecimiento continuo y una profunda diversificación hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Este se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países. Con la industria turística van de la mano las empresas que se dedican al hospedaje de los visitantes conocidas como hoteles, estos permiten el desplazamiento de los turistas y ofrecen una serie de servicios adicionales. En la actualidad, con el desarrollo de la sociedad en cuanto a la tecnología y los medios de comunicación, las cadenas hoteleras que operan a nivel mundial, aprovechan dichos avances para hacer más fácil el contacto con personas en todo el planeta y brindarles el mejor servicio a los mejores precios y con la mayor calidad posible, es por esto que el turismo ha tomado un carácter global y competitivo donde los clientes se venden al mayor postor esperando las mejores ofertas y oportunidades. En Cuba hacia los años 90 se produce un nuevo enfoque del desarrollo del sector turístico, se crean las primeras empresas mixtas y hay un crecimiento acelerado en los arribos de visitantes y en los ingresos. Para comercializar su producto turístico, la mayor de las Antillas cuenta con una amplia gama de ofertas, no obstante no se salva de los cambios sociales y tecnológicos que afectan a todo el planeta y es por esto que hoy se buscan nuevas herramientas para lograr una eficaz gestión de los ingresos y su rentabilidad. En los últimos años han aparecido nuevas formas de gestionar hoteles basadas en técnicas conocidas en otros ámbitos pero no es todavía un sistema generalizado. Todas las grandes cadenas hoteleras tienen como misión velar diariamente por esta gestión, es por esto que el

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Revenue Management ofrece una de las posibles estrategias de optimización de ingresos en las operaciones de negocios del hotel y se ha convertido en el centro sobre el que gira la actividad de un hotel y en una de las áreas más estudiadas en el campo de la hospitalidad. Un modelo heredado del sector aéreo y luego extendido en los años 90 a otros negocios con características similares como hoteles y establecimientos turísticos.

La incertidumbre económica, los 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 de *Revenue Management* sólida que evite la pérdida de oportunidades de venta. Sin embargo, el *Revenue* conforma un conjunto de estrategias que van más allá de rebajar los precios de las habitaciones de un hotel. Implica la aplicación de numerosas estrategias dentro de la gestión hotelera y tener en cuenta múltiples indicadores. Además contribuye a facilitar el proceso de toma de decisiones tanto estratégicas como operativas relativas a precio y capacidades para un cliente determinado y en un hotel dado, basándose en el análisis de la información, que se apoya en la ciencia, la tecnología y el sentido común, por lo que aporta un conocimiento profundo del mercado y del producto[1]. La maximización de los ingresos es importante en la industria debido a los altos costos de operaciones, es por esto que el *Revenue Management* ofrece una de las posibles estrategias de optimización de ingresos en las operaciones de negocios de los establecimientos hoteleros. Aunque este tema es poco tratado está en correspondencia con lo planteado en el año 2011 en los Lineamientos del 255 al 259 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 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 utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones y diversificar los mercados emisores y los segmentos de clientes para incrementar los arribos. Para obtener información relevante que permita la acertada toma de decisiones gerenciales en la actividad hotelera, para continuar perfeccionando la calidad de los servicios y obtener mayores beneficios, se propone un procedimiento de *Revenue Management* que contribuya al logro de mejores resultados económicos, financieros y operacionales en la actividad hotelera.

Los orígenes del *Revenue Management* están directamente relacionados con la Ley de Desregulación Aérea de 1978, que terminaba con la protección monopólica del estado a las líneas aéreas dentro de ese país. La principal consecuencia de este cambio fue que las aerolíneas pudieron cambiar libremente sus tarifas, cronogramas de vuelos y servicios sin la aprobación del CAB. En particular, las principales aerolíneas desarrollaron nuevas redes de vuelos que les permitieron ofrecer sus servicios en muchos más mercados que antes. Pero fue hasta 1990 cuando se introdujo el *Yield Management* (en lo adelante YM) a la industria hotelera y a otras industrias como la arrendadora de autos, comenzando así a utilizar

[1]Díaz Dones, A., et.al. (2013) Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 7 (Enero-Junio) pp.23-38 ISSN: 2172-8690. Fecha de consulta: 28-11-2015.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

softwares para establecer tarifas. Así mismo, dichos hoteles recibieron ayudada de los GDS (*Global Distribution Systems*) apoyándose en el *e-commerce* para colocar habitaciones. Estos *softwares* no sólo los ayudaban a vender habitaciones, sino también a hacer un historial y bases de datos para medir la futura demanda y realizar pronósticos, analizar a la competencia y calcular el mejor precio para cada cliente, de acuerdo a la temporada, entre otros factores. Años más tarde a la técnica del YM, se le sumó la segmentación del mercado, el análisis macro y micro económico, el estudio detallado de la competencia y algo muy importante, las previsiones de ocupación de los asientos del avión y surge un nuevo término el *Revenue Management* (gestión del ingreso, de sus siglas en inglés RM), que ha sido tratado por diferentes estudiosos como: Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992; Lieberman, 1993; Kimes, Chase, Choi, Lee, & Y Ngonzi, 1998[2].

El *Revenue Management* se ocupa de un problema antiguo debido a que en la historia de la humanidad todo vendedor de una manera u otra ha enfrentado decisiones sobre la demanda. Sin embargo, la novedad del *Revenue Management* no son las decisiones en sí mismas, sino cómo tomarlas. La verdadera innovación del *Revenue Management* es el método de toma de decisiones, y se caracteriza por la escala y la naturaleza operacional del control de decisiones. El *Revenue Management* es la aplicación de técnicas y herramientas analíticas que predicen el comportamiento del consumidor, maneja la capacidad disponible de las empresas de forma rentable, modifica el precio del producto y utiliza todos los canales de ventas que sean posibles, con el objetivo de aumentar la rentabilidad y los ingresos de la entidad[3]. Es una técnica que consiste en la obtención de datos históricos en relación con la actividad del hotel y mediante el análisis de los mismos utilizar esta información para aplicar estrategias que nos lleven a vender las unidades hoteleras de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas.[4]

(Serra, 2002) "La gestión de ingresos puede definirse como el conjunto de acciones tendientes a maximizar los ingresos mediante la modificación constante de precios en función del comportamiento de la demanda"

Saber concentrar la información relevante sobre el rendimiento de la empresa turística y analizarla para definir el desarrollo de una estrategia que permita un claro aumento del beneficio, son los principales valores del *Revenue Management* a partir de la obtención de datos históricos en relación con la actividad turística, para mediante el análisis de los mismos, interpretar tendencias, calcular *forecast* y utilizar esta información para aplicar habilidades que conlleven a vender de la forma más rentable posible en el canal de distribución adecuada y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de cliente, etc. El retorno de la inversión será posible si conseguimos una buena planificación a largo plazo y

[2] Díaz Dones, A., et.al. (2013) Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 7 (Enero-Junio) pp.23-38 ISSN: 2172-8690. Fecha de consulta: 28-11-2015.
[3]Criterio de los autores
[4]Disponible en http://www.tecnohotelnews.com/2015/12. Fecha de consulta 13-12-2015.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

que todos los departamentos estén implicados en la estrategia a seguir. Es importante analizar la situación, determinar la estrategia a seguir y hacer un seguimiento del sistema de *Revenue Management*.

Teniendo en cuenta todos los elementos abordados en el desarrollo de la investigación, se presenta el procedimiento de *Revenue Management*, el cual integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten medir importantes variables de forma consolidada. Este procedimiento se muestra en la Figura 1.1.

La base teórica del procedimiento para diseñar una estrategia de *Revenue*, se fundamenta en: objetivos, bases, fases, etapas y pasos para su aplicación. Éstos son abordados a continuación.

Objetivo:

- Disponer de una herramienta que permita el logro de mejores resultados económicos, financieros y operacionales adecuando el precio a la oferta y demanda.

Los objetivos específicos del procedimiento son:

- Elaborar una estrategia para el cumplimiento de un presupuesto más flexible.
- Optimizar el cumplimiento del presupuesto de acuerdo a las condiciones operativas reales.
- Elevar la preparación de los especialistas que se involucren en la aplicación del procedimiento.
- Lograr la retroalimentación que estimule la mejora continua, el cambio y la ventaja competitiva.
- Contribuir a la aplicación sistemática del procedimiento, y que sea relevante en el proceso de toma de decisiones.

Bases:

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

- Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.

Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.

- Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

- El sector turístico, abierto al cambio, la mejora continua y la competitividad, concientizando su necesidad.

Etapas y Pasos:

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.

Propuesta de etapas para la aplicación del Procedimiento.

Para la aplicación satisfactoria del procedimiento de *Revenue Management*, corresponde la definición de una serie de fases, etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que se procederá a describirlos a continuación:

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

Esta primera fase cosiste 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.

Etapa 1. Caracterización Generalizadora. Alcance y Estrategia.

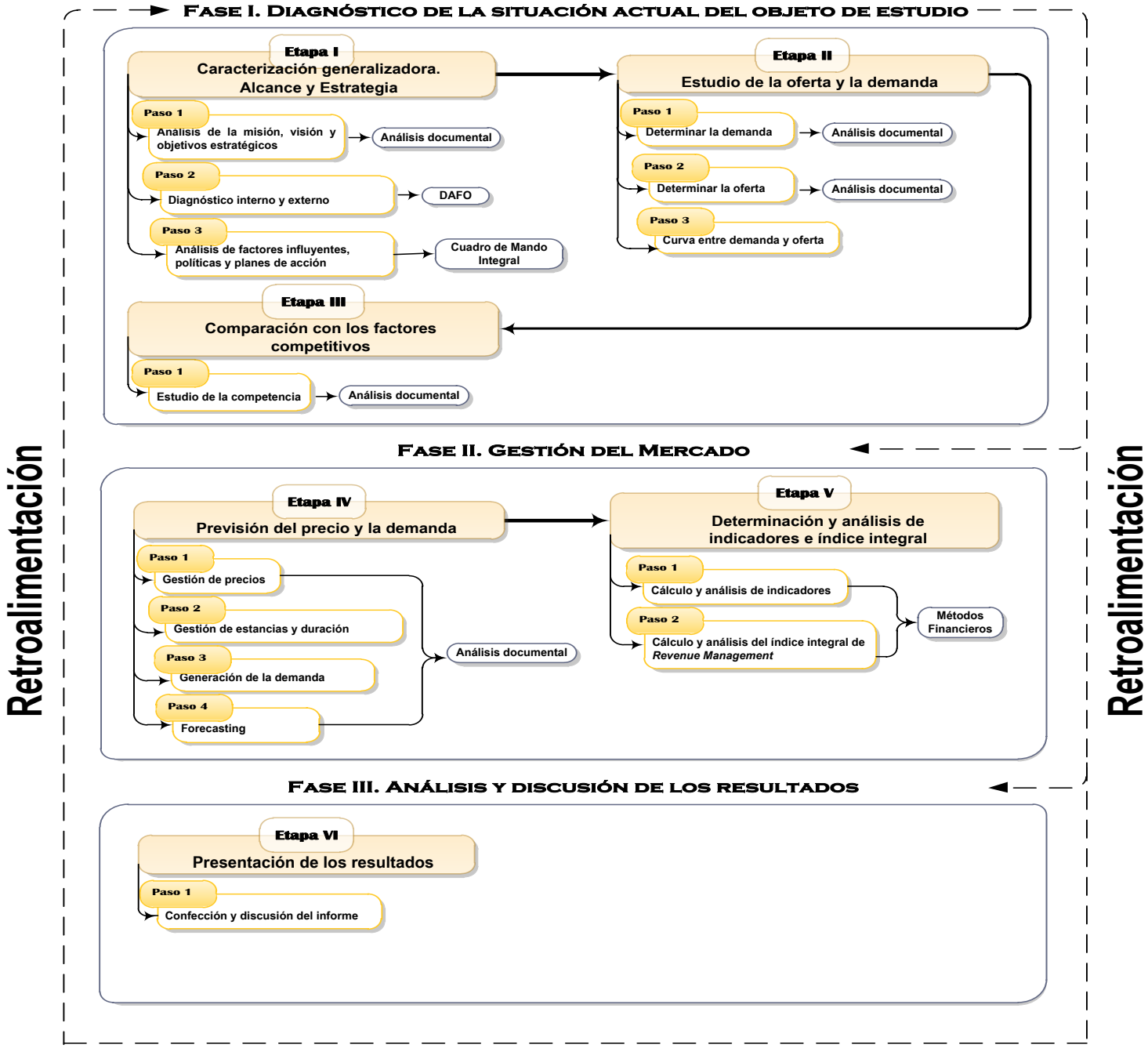
Se basa en la importancia de definir cuestiones medulares que soportan la aptitud de la empresa para la aplicación del procedimiento propuesto. En este sentido, se propone ubicar a la empresa en un contexto de desarrollo social y productivo, adentrándose en el tipo de negocio y el establecimiento, de 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. Análisis de la visión, misión y objetivos estratégicos.

En este paso 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.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Figura 2.1. Procedimiento de *Revenue Management* para la actividad hotelera.



Fuente: Ribot, E. 2016

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Paso 2. Diagnóstico interno y externo.

Mediante el análisis de los documentos y del empleo de la Matriz DAFO (siglas iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades de la organización. A continuación se pasará a definir cada uno de los aspectos que constituyen la matriz DAFO.

Fortalezas: se definen como los principales factores propios de la organización que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión.

Debilidades: constituyen los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.

Oportunidades: son los elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

Amenazas: son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede incidir, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

Cada uno de los elementos que componen la llamada DAFO, se reducen aproximadamente a cinco, por el método de filtrado de ideas u otro afín, y se aplica una matriz cruzada, que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades), y a su vez como estos últimas inciden en las primeras. En la definición tanto del problema estratégico general como en la solución general, se hace referencia sólo a los mismos y no al resto, aunque son tomados en cuenta en algunos otros momentos del análisis.

De esta forma se llega al:

Problema Estratégico General: si las amenazas siguen actuando sobre la organización y no se resuelven las debilidades, ni siquiera con las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno.

Solución Estratégica General: potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

Debido a la complejidad del procedimiento la autora propone plasmar en el capítulo 3 los elementos que conforman a la matriz DAFO y dejar el método de filtrado de ideas u otro

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

fin para futuras investigaciones, lo mismo pasará con la elaboración del problema estratégico y la solución estratégica.

Paso 3. Análisis de factores influyentes, políticas y planes de acción.

Se realiza un estudio de las políticas y planes de acción para conocer cómo se desarrolla la entidad frente a las dificultades y que factores tanto internos como externos. El análisis interno se realiza hacia dentro de la organización y deriva en el cumplimiento de la misión para la que fue creada. Intervienen en los elementos que conforman la organización como: la tecnología empleada, los flujos productivos, los recursos o capital humano, etc. El análisis externo se realiza sobre el conjunto de elementos que pueden ejercer una influencia sobre la empresa u organización. Los factores externos a analizar son los principales factores competitivos.

En este paso se utilizará la herramienta cuadro de mando integral, el cual en principio no se desarrollará en esta investigación por su complejidad y dada la importancia que posee el resto de las etapas y pasos, no obstante se analizarán algunas cuestiones mencionadas anteriormente de vital importancia que constituyen parte de elaboración de este método, dejándose este para su confección en futuras investigaciones, siendo mencionado por formar parte del procedimiento, el cual es aplicable a cualquier empresa turística y sistema de dirección de la empresa.

Etapa 2. Estudio 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.

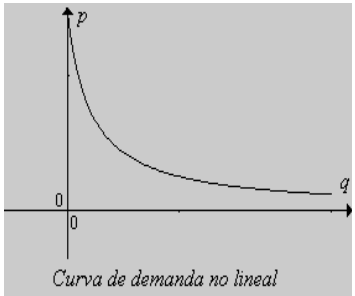
Paso 1. Determinar la demanda.

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, decimos 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.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

La gráfica de la demanda utiliza las cifras de la tabla para mostrar la ley de la demanda. Ella se dibuja sólo para valores de p y q positivos; el precio va en el eje de ordenadas y la cantidad demandada en el de abscisas. La línea recta de pendiente negativa que relaciona el precio y la cantidad demandada se llama curva de la demanda. Pueden existir otros tipos de curvas de demandas distintas a rectas. Normalmente son decrecientes de izquierda a derecha debido a que en general el mercado sigue la pauta de a menor precio mayor demanda.

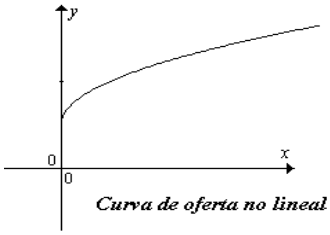


Curva de demanda no lineal

Paso 2. Determinar la oferta.

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, decimos que está relacionada positivamente con el precio del bien. Esta relación es la ley de la oferta: manteniéndose todo lo demás constante. La curva que relaciona el precio y la cantidad ofrecida es la curva de la oferta. Tiene pendiente positiva porque, manteniéndose todo lo demás constante, una subida del precio significa un aumento de la cantidad ofrecida. Así la curva de oferta suele ser creciente de izquierda a derecha. Hay muchos productos o servicios que siguen una relación lineal en la oferta, su curva de oferta es una recta, normalmente de pendiente positiva. Sin embargo existen otros con una ecuación de oferta no lineal como se muestra en la figura.



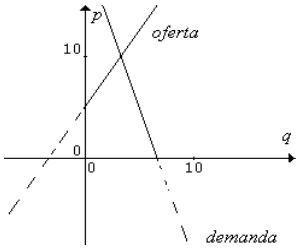
Curva de oferta no lineal

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

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 nos da 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).

Etapa 3. Comparación con los factores competitivos.

En esta etapa 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 1. Estudio de la competencia.

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 los mismos y compararlos con la organización. Tomando como patrón la capacidad de cada uno de los competidores, los servicios que presta, categoría de los mismos y el posicionamiento en las redes sociales.

Fase 2. Gestión del Mercado.

Se gestiona para conocer y utilizar los precios, oferta, la demanda, las estancias y su duración de manera tal que con el estudio de los mismos se pueda determinar cómo se

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

comportan en el establecimiento y fijar una estrategia de *forecasting* que permita el manejo del presupuesto.

Etapa 4. Previsión del precio y la demanda.

Mediante la información obtenida de los históricos de ventas se analizará el movimiento de la demanda en el pasado, la ocupación, el precio medio, los picos y bajos en la ocupación, el mix de clientes que se tuvo y con todo ello confeccionar un calendario de demanda (previsión de cantidad de demanda) y realizar un *forecast* o previsión para las mismas fechas en el futuro.

Paso 1. Gestión de precios.

Utilizando la información de un período determinado se realiza un análisis de la estructura tarifaria del hotel por tipo de habitación u otros servicios que se oferten. Además se analiza el comportamiento del porciento de ocupación y los ingresos habitación pensión según los precios analizados para un período determinado. Estos datos serán recopilados a través del análisis documental.

Paso 2. Gestión de estancias y duración.

Se realiza 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.

Paso 3. Generación de la demanda.

Después de ser gestionados los precios, las estancias y duración, 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 admitan aumentar la demanda de la entidad en comparación con la de la competencia. En este paso es utilizada la matriz de posicionamiento, la cual es explicada a continuación.

Matriz de Posicionamiento

Como bien dice su nombre dicha matriz es utilizada con el fin de conocer la posición que posee el hotel en el mercado en comparación con sus competidores. Trabajando con datos recopilados en la entidad como es el caso de habitaciones disponibles, habitaciones ocupadas, habitaciones disponibles del mes, porciento de ocupación, *Total Room Revenue* (total de ingresos por habitación), para luego calcular los siguientes indicadores:

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Fair Share = Habitaciones Disponibles del Mes de cada hotel * Total de Habitaciones Disponibles del Mes

Cuota del Mercado = Habitaciones Ocupadas de cada hotel / total de Habitaciones Ocupadas

MPI (Nivel de Penetración en el Mercado) = Cuota del Mercado / *Fiar Share*

ADR (Tarifa Media Diaria por Habitación) = *Total Room Revenue* / Habitaciones Ocupadas

RevPar (Ingresos por Habitación Disponible, independiente del número de Habitaciones Vendidas) = *Total Room Revenue* / (Habitaciones Disponibles * días del período)

ARI (Nivel de penetración en el mercado del precio medio) = ADR de cada hotel / ADR total

RGI (Nivel de Penetración en el mercado a partir del precio medio que el hotel fue capaz de utilizar) = MPI * ARI

Paso 4. *Forecasting.*

Se realiza una estimación del número de clientes que llegarán en el futuro basándose en el funcionamiento del hotel en el pasado. Para ello se analiza la demanda histórica, los planes estratégicos, los pedidos conocidos, y la información a partir del cual se determina el *Forecasting*. En el hotel además se analiza en qué parte afecta la categoría, los distintos tipos de habitación, la ocupación esperada, las unidades de venta (número de habitaciones), la reputación online, el tipo de cliente (familias, parejas, ocio, corporativo etc.) y el tipo de hotel (marca, estilo, diseño). Contribuyendo esto a la elaboración de un presupuesto adecuado para el manejo de los recursos en etapas posteriores.

Etapa 5. Determinación y análisis de indicadores e índice integral.

En esta etapa se calculan, analizan y evalúan los indicadores a considerar para el cálculo del Índice Integral de *Revenue Management*, lo mismo se realizará con este último; para su diseño se seguirá la metodología de Ribot, E. (2015), creado para la construcción de un índice integral, puesto que contiene los aspectos esenciales a tener en cuenta para esta investigación y por su carácter novedoso; el cual se muestra en el (anexo 1).

Tras ser aplicado las etapas y pasos de este procedimiento se determinan los indicadores a formar parte del índice, los que se cambiarán según las características propias de la organización que analizará el índice, para ello será necesario aplicar el procedimiento nuevamente. Una vez diseñado el Índice Integral de *Revenue Management* con la

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

aplicación del procedimiento, este no sufrirá variaciones. A continuación los pasos que conforman esta etapa.

Paso 1. Cálculo y análisis de indicadores.

Partiendo de los estados financieros se procede al cálculo y análisis de los indicadores para la actividad turística, con sus correspondientes gráficos para el período comprendido. Los gráficos y tablas presentados se realizaron en hojas de cálculos de *Excel*. 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. Las categorías I y II reflejan la lejanía del no cumplimiento con los patrones fijados. Los niveles IV y V son reservadas para cuando el resultado real se corresponde o supera los indicadores previstos. Mientras que el nivel III se considera que el resultado real toma valores medios.

Paso 2. Cálculo y análisis del índice integral de *Revenue Management*.

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. La misma fue adaptada ya que no se llamará índice integral de eficiencia financiera (IIEF), sino que a los efectos de esta investigación se denominara índice integral de *Revenue Management* (IIRM).

$$\text{IIRM} = \frac{\sum_{j=1}^{k} Pj \times Cj}{M \sum_{j=1}^{k} Pj}$$

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.

Aunque no existe una base referencial o de comparación, el cálculo del índice integral permite contar con una “herramienta útil” en manos de los directivos para el análisis y la

(c) 2016, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

toma de decisiones oportunas, a través de la comparación con períodos anteriores del desempeño del sector objeto de estudio.

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 (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

Fase 3. Presentación de los resultados.

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

Etapa 6. Confección y discusión del informe.

Esta etapa muestra los resultados alcanzados a través de la confección de un informe que muestre los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento, y posteriormente se realizará una reunión con los miembros del Consejo de Dirección y los otros factores de la forma más asequible, requiriendo un esfuerzo de comunicación para la educación de todos los miembros, que permita su implicación y motivación en la búsqueda de resultados superiores.

Una vez abarcadas las etapas 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. Este intento de integración de indicadores económicos-financieros, de calidad y de *Revenue* debe incluirse en los informes sobre la situación económico-financiera, para lo que se propone su inserción como anexo de los mismos, lo que facilitará la gestión de la empresa y la mejora continua.

Con la valoración de los diferentes procedimientos y modelos de *Revenue Management* y la presentación del procedimiento propuesto, se arriba a las siguientes conclusiones:

El Procedimiento de *Revenue Management* que se presenta, tiene en cuenta el marco teórico y conceptual correspondiente y los modelos y procedimientos que le anteceden y no rechaza las ventajas inherentes de los modelos tradicionales vigentes, sino que se nutre de ellas y perfecciona su metodología en base a las limitaciones que presentan éstos. La integración de diferentes métodos y herramientas que se incluyen en el procedimiento propuesto, soportan las bases científicas del mismo. La definición del basamento teórico del procedimiento que se propone, con su concreción en los objetivos, bases, y su despliegue con sus fases, etapas y pasos, mantienen una secuencia lógica. El procedimiento posee un conjunto de pasos que se pueden resumir en: herramientas para el análisis de la demanda, oferta, precios y mercados, herramientas para determinar la posición ante sus competidores, determinación de un índice integral y cálculo y evaluación del mismo. Todo ello permite medir importantes variables de forma consolidada logrando un mejor entendimiento y aportando una solidez científica.

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X

Bibliografía

DAVID KRUSZEWSKI MARTEL, G. *Revenue Management*, bajo comportamiento selectivo de clientes en la industria hotelera, 2011.

DÍAZ DONES, A., et.al. Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas nº 7 (Enero-Junio), 2013, pp.23-38 ISSN: 2172-8690.

EL HADDAD, R., ROPER, A. Y JONES, P. El impacto de las decisiones de gestión de ingresos de clientes actitudes y comportamientos: Un estudio de caso de una cadena hotelera líder presupuesto del Reino Unido, 2008, Vol. 6, pp. 2011.

FRÍAS, R; GONZÁLEZ, M. Y CUÉTARA, L. "Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas" (HASPNET), Universidad de Matanzas, 2008.

GARCÍA, J., et al. Metodología y técnicas para la investigación, (s.f).

IVANOV, S. Y ZHECHEV, V. La gestión de los ingresos de un hotel revisión crítica de la literatura. Turizam, 2012, vol. 60, no. 2, pp. 175-197

KIMES, SHERYL E. La implementación de la gestión de ingresos restaurante. Un enfoque de cinco pasos Cornell Hotel y Restaurante Administración Quarterly, 1999, vol. 40, no. 3, pp. 16-21.

LORENZO PERERA, Y. Procedimiento de *Revenue Managment* para el Hotel Meliá Varadero, 2013.

LORENZO PERERA, Y. Procedimiento de *Revenue Managment* para el Hotel Meliá Varadero, 2013.

PULLMAN, M. Y RODGERS, S. Gestión de la capacidad para la hostelería y el turismo: Una revisión de los enfoques actuales International Journal of Hospitality Management, 2010, vol. 29, N ° 1, pp. 177-187

RIBOT VAZQUEZ, E. Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas, 2015.

RUIZ JIMÉNEZ, A. Y CHÁVEZ MIRANDA, M.E. *Yield management* estudio de su aplicación en Sevilla. (2011)

(c) 2016, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

ISBN: XXX-XXX-XX-XXXX-X