

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE REVENUE MANAGEMENT PARA LA ACTIVIDAD HOTELERA. CASO DE ESTUDIO: HOTEL BARLOVENTO.

Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo¹, Lic. Elisset Ribot Vazquez²

1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.
luisa.rodriquez@umcc.cu
2. Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.
elisset.ribo@umcc.cu

Resumen

El *Revenue Management* juega un importante papel en 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 permitiera obtener un beneficio máximo sin dejar de vender un activo percedero. La presente investigación en el Hotel Barlovento, tiene como objetivo fundamental la aplicación de un procedimiento de *Revenue Management* que permita contribuir al logro de mejores resultados económicos, financieros y operacionales, que genere información relevante y permita una acertada toma de decisiones gerenciales en la actividad hotelera. Obteniéndose como principal resultado el cálculo del Índice Integral de *Revenue Management*. La aplicación del procedimiento permitió conocer la posición del hotel Barlovento con respecto a sus principales competidores y el cálculo del índice integral que muestra la buena salud financiera del hotel en los períodos analizados.

Introducción.

En Cuba la playa de Varadero, importante destino turístico cubano, ubicado en la provincia de Matanzas está liderado por varias cadenas hoteleras nativas y extranjeras que ofrecen excelentes ofertas de alojamiento en instalaciones de varias estrellas, entre villas, bungalos y hoteles, situados en primera línea de playa o en avenidas aledañas. Estas cadenas hoteleras han crecido considerablemente en los últimos años y continúa a un acelerado ritmo, por la constante demanda de turistas que seleccionan a Varadero para unas inolvidables vacaciones. Hace unos años vender el inventario completo de habitaciones de un hotel era suficiente, ahora ha dejado de serlo. No es cuestión de vender, sino de hacerlo bien. Vender, conociendo variables que afectan de forma directa a la toma de decisiones de un cliente en el momento de seleccionar un producto determinado y no otro, o poder medir los ciclos de demanda, son factores cada vez más importantes y han pasado a ser básicos en el día a día del sector hotelero.

Los hoteles de dicho polo experimentan la disminución de ingresos debido a la pérdida de oportunidades derivadas de las habitaciones no utilizadas o que no se presentan, la dependencia de turoperadores y la utilización de una infraestructura obsoleta, provoca que las capacidades hoteleras no se aprovechen al máximo para obtener una mejor rentabilidad y eficiencia económica, lo cual constituye un reto para la industria del turismo del país. Aunque el *Revenue Management* es poco tratado en el territorio es hora de que se comience a implementar para alcanzar los grandes resultados que arroja, es por ello que en correspondencia con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisor y Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

El objetivo general de la investigación consiste en: Aplicar un procedimiento de Revenue Management que contribuya al logro de mejores resultados económicos, financieros y operacionales en el Hotel Barlovento.

Desarrollo

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 y el segmento de cliente. El retorno de la inversión será posible si conseguimos una buena planificación a largo plazo y 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 con anterioridad, se presenta el procedimiento de *Revenue Management* a aplicar en el Hotel Barlovento, el cual integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten medir importantes variables de forma consolidada.

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 explicados 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 a la 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:

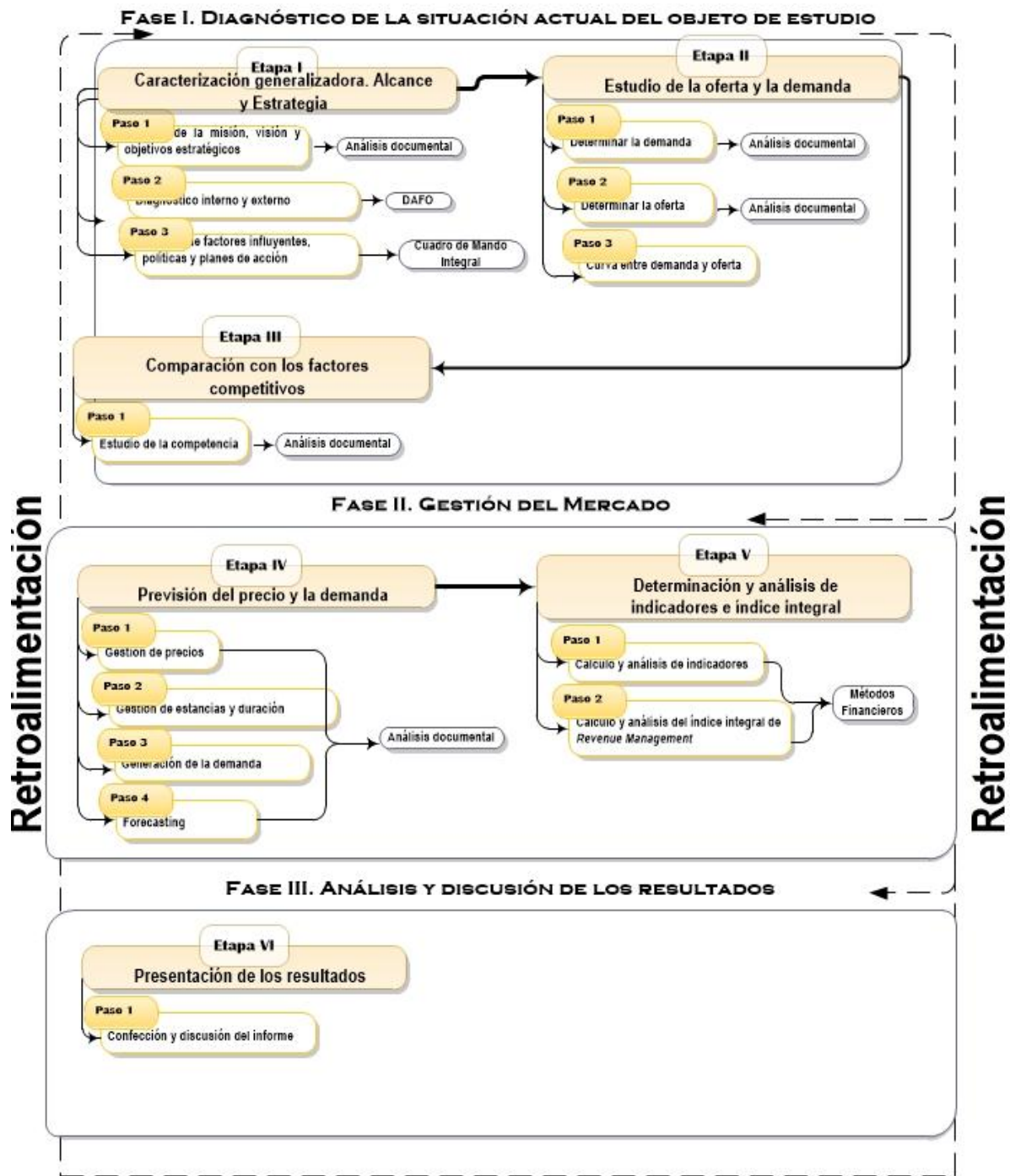
- Las bases necesarias para la aplicación del Procedimiento son contar con:
- Una información veraz, precisa y completa, pero no excesiva, que cumpla con los objetivos de periodicidad, puntualidad y exactitud.
- Las herramientas necesarias para facilitar su aplicación.
- Especialistas formados y preparados para la aplicación del procedimiento y la interpretación de los resultados obtenidos.
- El sector turístico, en este caso el Hotel Barlovento 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.

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.

Procedimiento de *Revenue Management* para la actividad hotelera



Fuente: Ribot, E. 2016

Caracterización general de Hotel Barlovento

El Hotel Barlovento, pertenece a la Cadena Hotelera Gran Caribe, el mismo se encuentra ubicado específicamente en 1ra Avenida entre las calles 9 y 11 del Municipio Varadero, a 15 Km del aeropuerto internacional Juan Gualberto Gómez. Dotado de una construcción típica del Caribe donde resaltan los jardines y cocoteros, el hotel no llama la atención por ser grande o espectacular en su diseño, sino por dar una imagen de ambiente familiar y belleza natural.

El Hotel Club Barlovento, abre sus puertas por primera vez en el año 1974, como Villa Barlovento y diseñado para turismo nacional, años más tardes la dirección del país teniéndose en cuenta la situación económica del mismo, decide abrir las puertas del Hotel Club Barlovento al turismo internacional en el mes de diciembre del 1992. Al poco tiempo de haber comenzado, en el mes de noviembre del año 1993, la instalación pasa a formar parte del grupo de instalaciones turísticas con contrato de administración, en particular la administración española de la Cadena Iberostar. Considerándose las exigencias del mercado con que contaba el hotel fue necesario que el mismo pasara a la modalidad "Todo Incluido" en el mes de diciembre del año 1998 hasta la actualidad. En abril del 2004 deja de pertenecer a la Cadena Iberostar y pasa a ser propio manteniéndose los mismos estándares.

Barlovento está categorizado como 4 estrellas, contando con un total de 296 habitaciones y 35 módulos o casas en el exterior del hotel, los cuales presentan condiciones óptimas para que los huéspedes se sientan cómodos y seguros. Es un hotel diseñado bajo el concepto solo adultos mayores de 16 años.

Resultados de la aplicación del procedimiento de Revenue Management.

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

En esta primera fase se realizó un estudio de las características, funcionamiento y objetivos que persigue la entidad. Además de un análisis de datos históricos de venta que permita trazar un punto de partida para posteriormente analizar la oferta, demanda y comportamiento de los competidores.

Etapa 1: Caracterización generalizadora. Alcance y Estrategia.

En esta etapa se indagó en la misión, visión y objetivos estratégicos que persigue el hotel, así mismo se propuso el estudio del micro entorno y macro entorno de la organización mediante la identificación de los elementos que integran la Matriz DAFO, que permite conocer la situación actual de la entidad, además de constituir una herramienta de análisis interno y externo de la organización.

Paso 1: Análisis de la visión, misión y objetivos estratégicos.

Este hotel define su estrategia de actuación mediante la conceptualización de su misión, visión y objetivos estratégicos:

Misión: “El Hotel es Club de playa con modalidad todo incluido, distinguido por la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de los clientes tanto externos como internos para lograr altos índices de eficiencia y estándares de calidad en los servicios”.

Visión: “Ser el Hotel Insignia dentro de la marca Club del Grupo Hotelero Gran Caribe, preferido por los altos estándares de calidad y niveles de eficiencia, gracias al empeño de todo su personal”.

Objetivos Estratégicos:

1. Mantener la categoría de 4 estrellas
2. Elevar la cifra de visitantes por años
3. Lograr una amable acogida y elevar la calidad de los servicios durante la estancia y alojamiento del cliente
4. Mantener un personal motivado y eficiente en el trabajo
5. Eliminar las opiniones y la mala imagen que se llevan algunos clientes por problemas de logística.
6. Continuar ofertando la amplia gama de servicios que ofrece el hotel.
7. Lograr el sentido de pertenencia de los trabajadores.
8. Elevar la calidad del servicio.

De acuerdo con los requisitos planteados por James en su libro de Administración, existen cinco factores a tener en cuenta en la redacción de la misión de una empresa, los cuales son:

- Encargo social
- Ventajas competitivas o competencias distintivas
- Mercado objetivo o cliente
- Compromiso con el Medio Ambiente
- Posicionamiento estratégico

Partiendo de los requisitos anteriores, la misión del hotel incumple con algunos de estos parámetros necesarios en su redacción para reflejar de manera clara y concisa el objetivo fundamental de la entidad y su principal destino. Debería empezar con un verbo en infinitivo, lo cual no es el caso y no manifiesta su compromiso con el medio ambiente, pese a esto define quien es su mercado objetivo o cliente, y resalta las ventajas competitivas o competencias distintivas que dispone el hotel para su explotación. No es extensa y no presenta palabras rebuscadas.

Por otro lado la visión está bien redactada, enfocada en el futuro con una visión soñadora, no es extensa, fácil de entender y no posee palabras rebuscadas.

En consecuencia con lo planteado anteriormente se propone como misión para la entidad la siguiente:

“Mantener la categoría de cuatro estrellas en Club de Playa con modalidad todo incluido, distinguido por la tranquilidad y el trato personalizado en busca de la satisfacción de nuestros clientes externos e internos, ofreciendo un servicio con altos índices de eficiencia y calidad”.

Paso 2: Diagnóstico interno y externo.

Mediante el análisis de los documentos y del empleo de la Matriz DAFO se identifica la situación interna y externa del hotel. A continuación se presentan las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a criterio de la autora:

Fortalezas: (interno)

- La belleza de las áreas exteriores.
- La seguridad que ofrece el hotel a sus clientes y el buen trato del personal de servicio.
- Reconocimiento internacional de la cadena hotelera Gran Caribe.
- La preparación del personal administrativo que labora en el hotel.

Debilidades:(Interno)

- Poca diversificación del servicio gastronómico y recreativo.
- Mantenimiento deficiente de la instalación.
- Servicios telefónicos deficientes.
- Poca identificación de los trabajadores administrativos con la actividad que realizan.

Oportunidades:(externo)

- Crecimiento del turismo caribeño.
- Preferencia de varadero como destino turístico internacional.
- Calidad de la zona de playa donde se encuentra enclavado el hotel.
- Cercanía al Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez y la llegada al mismo de vuelos procedentes de Estados Unidos.

Amenazas: (externo)

- Fuerte relación precio-calidad en destinos turísticos de la competencia ubicados en la misma zona.
- Alta competencia nacional e internacional con hoteles de igual categoría.
- Crecimiento del producto ofertado por la propiedad privada.
- Surgimiento de nuevos hoteles con mejores estándares de servicios.

Problema estratégico general:

Si no se supera la poca diversificación del servicio gastronómico y recreativo así como el mantenimiento deficiente de la instalación y sigue asechando el crecimiento del producto ofertado

por la propiedad privada y el surgimiento de nuevos hoteles con mejores estándares de servicios, entonces ni siquiera potenciando la seguridad que ofrece el hotel a sus clientes, el buen trato del personal de servicio y el reconocimiento internacional de la cadena hotelera Gran Caribe será posible aprovechar el crecimiento del turismo caribeño y la preferencia de varadero como destino turístico internacional para el cumplimiento de la misión.

Solución estratégica general:

Si se potencia la seguridad que ofrece el hotel a sus clientes, el buen trato del personal de servicio y el reconocimiento internacional de la cadena hotelera Gran Caribe y se supera la poca diversificación del servicio gastronómico y recreativo así como el mantenimiento deficiente de la instalación, entonces será posible aprovechar el crecimiento del turismo caribeño y la preferencia de varadero como destino turístico internacional para atenuar el crecimiento del producto ofertado por la propiedad privada y el surgimiento de nuevos hoteles con mejores estándares de servicios, para el cumplimiento de la misión.

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

El hotel se encuentra inmerso en la introducción e implementación de la administración por objetivos, resultados y planificación estratégica, proceso de gran importancia y repercusión para el buen funcionamiento de la entidad, a través de los cuales se fijan las metas u objetivos de la organización, así como los planes de acción que contribuyan a fortalecer la posición negociadora y comercializadora del hotel. El flujo de información se realiza desde los niveles más bajo hasta el superior y viceversa; consta de una Dirección General, cuatro subdirecciones y siete departamentos subordinados. Tiene doce procesos identificados, los cuales están clasificados por distintas funciones. Esta clasificación se realiza teniendo en cuenta la relación que tiene cada proceso con el logro de los objetivos trazados en el hotel, para darle cumplimiento a su principal meta que es ofrecer un servicio con altos índices de calidad y eficiencia.

El desarrollo y procesamiento de la información que se genera a cada minuto se realiza mediante softwares especializados como es el caso del eTes que almacena toda la información desde el punto de vista contable que tiene lugar en el hotel. Es una herramienta muy utilizada en el área económica, fundamentalmente para la elaboración de estados financieros y el cálculo de razones

financieras, que permiten al final de cada período realizar un análisis de la situación actual del hotel. Para controlar los recursos que dispone la entidad, así como todas las entradas y salidas de insumos al almacén se trabaja con el software eHotel/Stocks y en carpeta se utiliza el EhFrontDesk.

Como fuertes y potenciales competidores tiene al Hotel Paradisus Varadero Resort & Spa perteneciente al grupo hotelero Gaviota y a los hoteles Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa, Meliá las Antillas y Blau Varadero Hotel Cuba que pertenecen a la compañía hotelera Cubanacan; todos con categoría cuatro y cinco estrellas que ofrecen un servicio todo incluido. Su principal mercado es el canadiense pero también resalta la presencia de, Alemania, Finlandia y una fuerte influencia del mercado nacional. Consta con un total de 362 proveedores, de los cuales el 35.08% corresponde los proveedores de insumos, el 28.17% y el 36.74% a proveedores de mantenimiento y bebidas respectivamente; donde destacan empresas como: Comercializadora ITH Varadero, Corporación Copextel, Suchel Camacho, Pesca Caribe y Havana Club Internacional.

Etapa 2: Estudio de la oferta y la demanda.

En esta etapa se estudió la oferta y la demanda del hotel, basándose en los datos históricos de las habitaciones días disponibles y habitaciones días ocupadas para el último trimestre del año 2015 y 2016; quedando diseñada la curva de oferta y demanda. Así mismo con la utilización del por ciento de ocupación y del cálculo del margen de maniobra se pudo determinar el punto muerto del hotel.

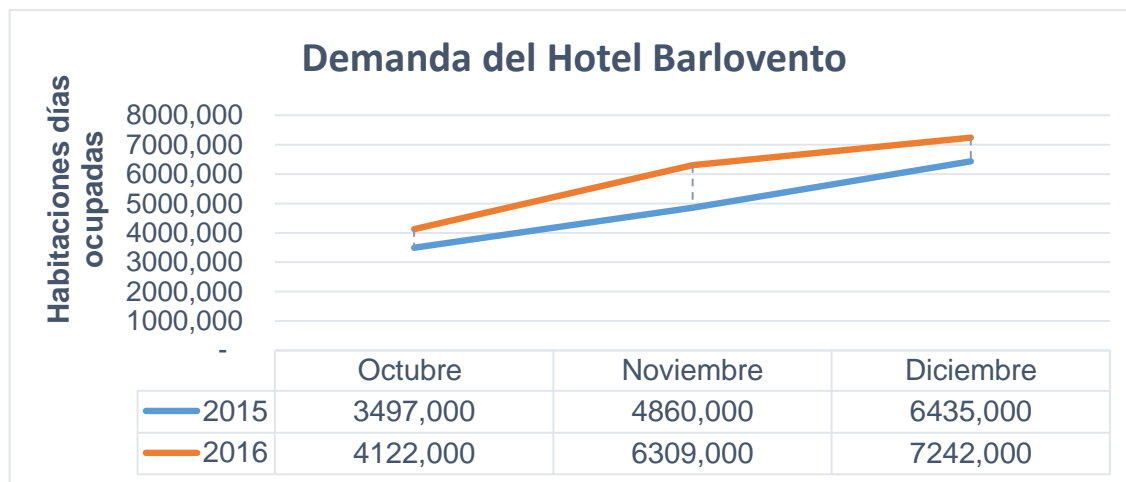
Paso 1: Determinar la demanda.

Se determinó mediante el estudio de la demanda del último trimestre del año 2015 y 2016 (Octubre, Noviembre y Diciembre) que para el año 2015 la demanda del mes de Octubre es inferior a los dos meses sucesivos, aumentando esta de manera paulatina para los meses de Noviembre y Diciembre. El por ciento de ocupación en este período se comporta de manera creciente siendo de 67.20% para el mes de Octubre y 86.60% y 87.60% para Noviembre y Diciembre respectivamente. En el año 2016 hay una tendencia en aumento para los dos primeros meses del trimestre siendo superior el mes de Noviembre en comparación con el año anterior, no ocurriendo de igual modo para Diciembre y Octubre que decrece en 1.1% y 5.90% respectivamente con relación al 2015, pese a que ocurre un aumento del número de habitaciones días ocupadas con relación al 2015 el por ciento

de ocupación no experimenta un crecimiento uniforme porque no solo aumentan las habitaciones disponibles sino también las ocupadas.

El análisis del comportamiento de la demanda para ambos años en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre se realizó a través de las habitaciones días ocupadas arrojando como resultado una superioridad del año 2016 con respecto al 2015, lo cual estuvo dado por el aumento de turistas, la preferencia del hotel por encima de otros y por la fidelidad de sus principales mercados. Además en ambos trimestre el comportamiento de la demanda es inferior a lo planificado por la empresa Para mejor comprensión del tema se diseñó la gráfica 1 que muestra el comportamiento ascendente de la demanda en ambos años.

Grafico 1: Comportamiento de la demanda para el último trimestre del 2015 y 2016

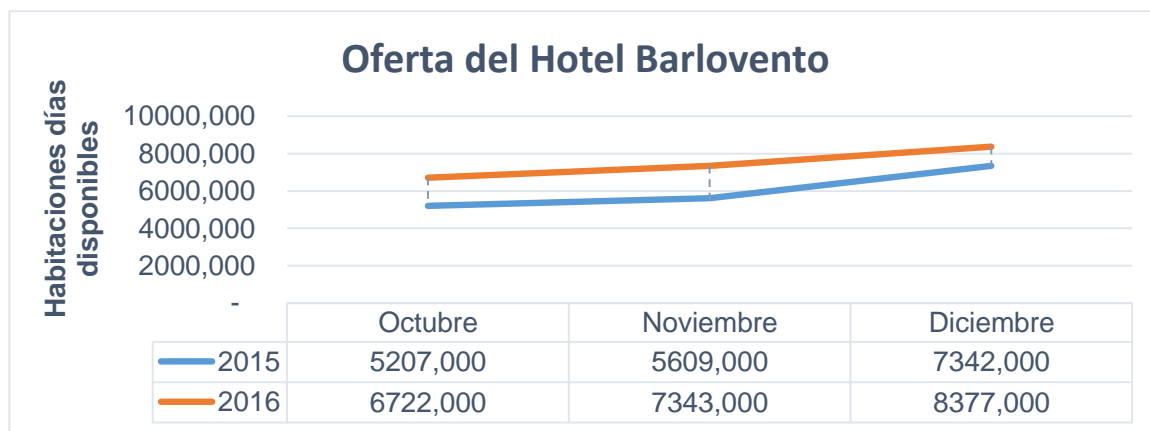


Fuente: elaboración propia en base a datos del hotel

Paso 2. Determinar la oferta.

Para la determinación de la oferta se tuvo en cuenta las habitaciones días disponibles para el último trimestre de los años 2015 y 2016. Resaltando la superioridad de habitaciones disponibles para el año 2016 con respecto al 2015 como se muestra en el gráfico.2, teniendo en ambos períodos un comportamiento creciente desde el mes de Octubre a Diciembre. De igual modo este indicador se mantiene por debajo de lo planificado por la empresa para ambos trimestres

Gráfico.2: Comportamiento de la Oferta en el último trimestre de 2015 y 2016.



Fuente: elaboración propia en base a datos del hotel

Con la fusión de la demanda y la oferta según muestra el gráfico 3 y 4 se puede apreciar que la demanda en ambos períodos se mantiene por debajo de la oferta, siendo en los meses de Noviembre y Diciembre donde ocurre un mayor acercamiento de la oferta y la demanda en ambos años. Al no ocurrir la intercepción de ambos indicadores en ningún punto se puede plantear que no existe un equilibrio de mercado, o sea, no hay un punto en que la oferta del hotel sea igual a la cantidad demandada por sus clientes.

Para el año 2016 la diferencia entre la oferta y la demanda es más notable pese a que existió un incremento de la demanda con relación al año anterior, por lo que la obtención de un equilibrio de mercado es imposible porque de conjunto con el aumento de la demanda aumentó la oferta.

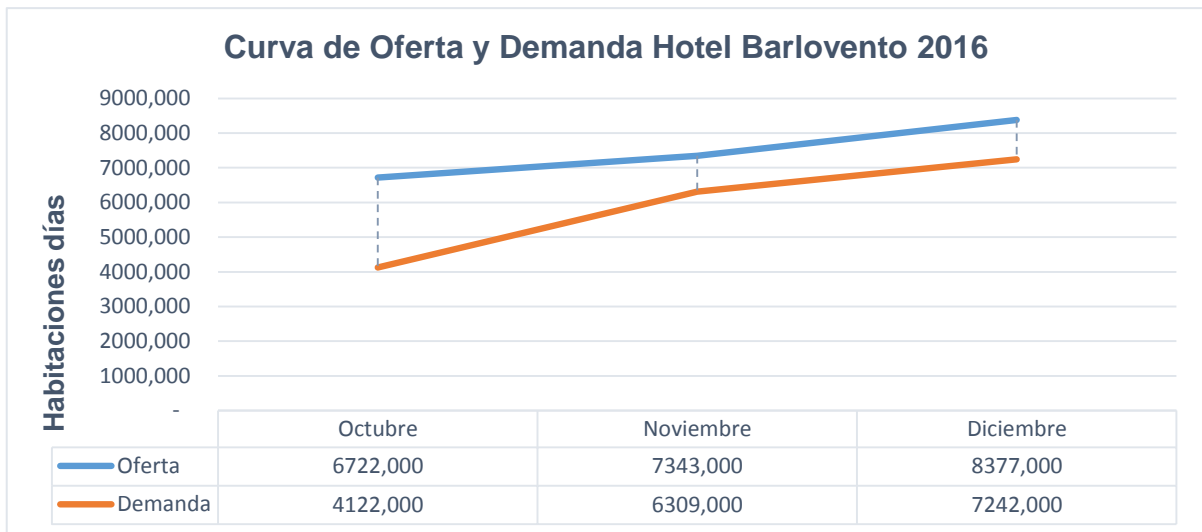
Para el año 2016 la diferencia entre la oferta y la demanda es más notable pese a que existió un incremento de la demanda con relación al año anterior, por lo que la obtención de un equilibrio de mercado es imposible porque de conjunto con el aumento de la demanda aumentó la oferta.

Gráfico 3: Curva de oferta y demanda para 2015



Fuente: elaboración propia en base a datos del hotel

Gráfico 4: Curva de oferta y demanda para 2016



Fuente: elaboración propia en base a datos del hotel

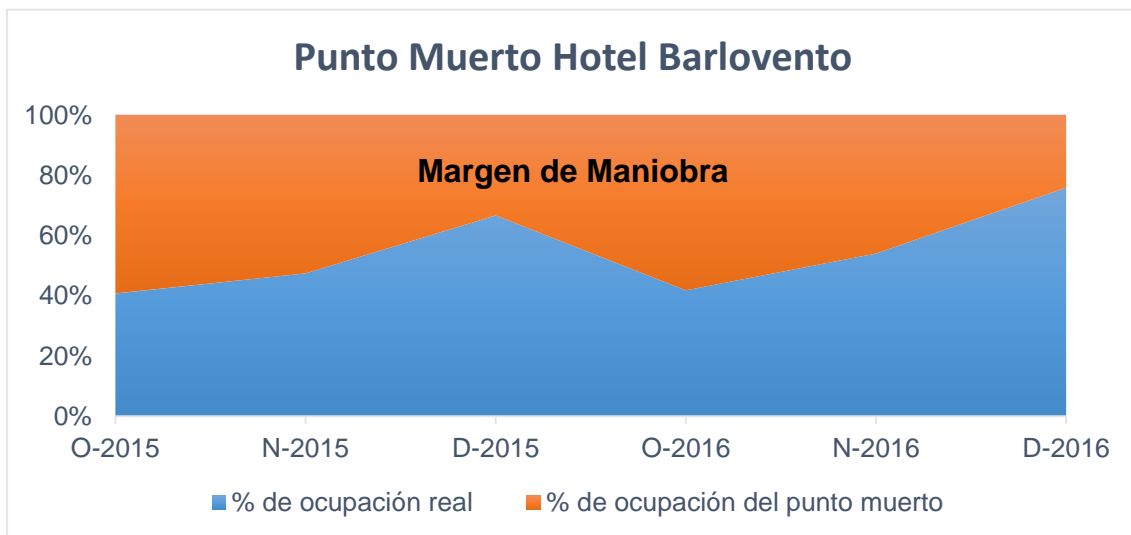
Para complementar el estudio de la oferta y la demanda se realizó el cálculo del punto muerto donde se determinó para cada trimestre el por ciento de ocupación necesario que debe tener el hotel para generar ingresos, el por ciento de ocupación real y el margen de maniobra según muestra el gráfico 5. Para este análisis se tuvo en cuenta las estancias de los turistas días, el gasto de personal, los costos de venta, los ingresos por habitación entre otros.

El estudio realizado muestra que para el último trimestre del 2015 se aprecia una disminución del por ciento de ocupación del punto muerto, lo que se refleja en un aumento del por ciento real de ocupación y del margen de maniobra; no comportándose de igual manera para el 2016 donde ocurre

una fluctuación del por ciento del punto muerto, resaltando en el mes de Noviembre que llega a ser de 27.82%. En cuanto al por ciento de ocupación real y al margen de maniobra reflejan un aumento paulatino en el último trimestre de 2016.

La determinación del margen de maniobra permitió identificar que tanto para el último trimestre del 2015 como para el 2016 el Hotel Barlovento comienza a generar beneficios a partir de un 40% a 70% de ocupación real.

Gráfico 5: Punto muerto Hotel Barlovento



Fuente: elaboración propia en base a datos del hotel

Etapa 3. Comparación con los factores competitivos.

Se realiza un análisis de la competencia del hotel para establecer comparaciones con el mismo y determinar cuál es la situación del establecimiento en comparación con sus competidores.

Paso 1. Estudio de la competencia.

En este paso se realizó un estudio de los principales competidores del Hotel Barlovento y para ello se tuvo en cuenta el tipo de servicios que ofrecen, su ubicación, la categoría y al grupo hotelero al cual pertenecen entre otros factores.

Partiendo por el Hotel Paradisus Varadero Resort & Spa con categoría 5 estrellas, 510 habitaciones, ubicado en primera línea de playa y con acceso para discapacitados cuenta con una amplia gama de servicios Internet de alta velocidad gratuito

Clasificado en TripAdvisor, la agencia española de ranquin hotelero, como el hotel:

- N.1 de hoteles de negocios en Varadero
- N.2 de hoteles románticos en Varadero
- N.3 de hoteles para familias en Varadero
- N.10 de mejores complejos turísticos en Varadero
- N.12 de hoteles de lujo en Varadero

Por otro lado el Hotel Royalton Hicacos Varadero Resort & Spa también ubicado en primera línea de playa y con acceso para discapacitados ofrece un servicio todo incluido con categoría 5 estrellas y cuenta con un total de 404 habitaciones.

También es clasificado por TripAdvisor como:

- N.1 de mejores complejos turísticos en Varadero
- N.1 de hoteles en la playa en Varadero
- N.1 de hoteles de lujo en Varadero
- N.1 de hoteles spa en Varadero
- N.7 de hoteles románticos en Varadero
- N.13 de hoteles para familias en Varadero

Por otro lado el Hotel Meliá las Antillas categoría 4 estrellas, ubicado en primera línea de mar en la playa de Varadero, muy cerca del delfinario y la marina. Resort Todo Incluido Cuatro Estrellas Plus, con 350 habitaciones y concebido para adultos desde los 16 años. Sobresale por sus jardines tropicales, espejos de agua y exuberante vegetación para sumergirse en el deleite de los sentidos. Recomendado para parejas, bodas, lunas de miel, solteros y grupos. De las 350 habitaciones 281 son Junior Suite, 67 Junior Suite Superior Vista al mar, 2 Suite Vista al Mar y destacado por la variedad de sus servicios donde destacan 4 Restaurantes con servicios Buffet, a la carta, comida italiana y mariscos;

Este a su vez es clasificado por TripAdvisor como:

- N.9 de mejores complejos turísticos en Varadero
- N.11 de hoteles en la playa en Varadero
- N.11 de hoteles de lujo en Varadero
- N.11 de hoteles para familias en Varadero
- N.12 de hoteles románticos en Varadero

Por último el Blau Varadero Hotel Cuba categoría 4 estrellas es un edificio moderno de 13 plantas y 395 habitaciones, completamente nuevo. Ideal para aquellos que quieran disfrutar de la belleza y el ambiente de la playa más famosa de Cuba, con las mejores comodidades y un amplio abanico de actividades y servicios

Situado en TripAdvisor como:

- N.2 de hoteles para familias en Varadero
- N.2 de hoteles de lujo en Varadero
- N.2 de hoteles en la playa en Varadero
- N.4 de hoteles románticos en Varadero
- N.5 de hoteles de negocios en Varadero

Esta agencia española también recoge un ranquin de hoteles en Varadero teniendo en cuenta la popularidad y su clasificación, categorías que son medidas por las opiniones de los clientes, precios, ubicación y el historial de reserva de los viajeros. El Hotel Barlovento tiene una fuerte presencia de la competencia en el territorio y que aún tiene una ardua tarea por delante para estar entre los 10 hoteles preferidos por el turista.

Hasta este momento queda plasmado todo lo relacionado con el desarrollo de la primera fase del procedimiento de *Revenue Management* seleccionado, pasando entonces al desarrollo de la segunda fase del procedimiento.

Fase 2: Gestión del Mercado

En esta fase se analizarán los precios del hotel, las estancias de los principales mercados para el último trimestre del año 2015 y 2016 de manera que permita determinar la situación actual del establecimiento y fijar una estrategia de forecasting que permita el manejo del presupuesto.

Etapa 4: Previsión del precio y la demanda.

Mediante los datos históricos de venta, estadísticas comerciales y los estados financieros se analizó el comportamiento de la demanda de los principales mercados para el último trimestre de ambos años (2015 y 2016). Además de realizarse un análisis del por ciento de ocupación, precios e ingresos que permita realizar una estrategia de Forecast para el mismo período en el futuro.

Paso 1: Gestión de precios.

En un primer momento se realiza un estudio de la estructura tarifaria del hotel para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre de los años 2015 y 2016.

En el Hotel Barlovento los precios de las habitaciones son estándar y fijados según la temporada del año. Para la temporada alta que comienza en noviembre y culmina en abril el precio es de 57 pesos convertibles (CUC) la noche y en temporada baja que se extiende de mayo a octubre es de 42 pesos convertibles (CUC) por noche.

En el período analizado el por ciento de ocupación aumenta de manera paulatina de un mes a otro y mantiene este comportamiento en ambos años, resaltando Diciembre del 2016 que el por ciento de ocupación llegó a ser de 79.70%, lo cual es una situación favorable para el hotel. De igual modo los ingresos por concepto de alojamiento aumentan de un mes a otro para los dos períodos siendo más significativo el año 2016, donde los índices de ingresos aumentan llegando a obtenerse 168 671.03 CUC por concepto de alojamiento.

También existe un incremento de los ingresos por parte de otros servicios que no están contemplados en el todo incluido y poseen un monto adicional, tal es el caso de:

- Masajes
- Servicios médicos
- Servicio de lavandería
- Internet
- Alquiler de autos y renta de motos

Paso 2. Gestión de estancias y duración.

En este paso se analizarán las estancias de los principales mercados en el último trimestre de año 2015 con respecto al 2016.

Como se muestra en el anexo 15, el mayor número de estancias para ambos años en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre corresponden al mercado canadiense que experimenta un incremento considerable de un año a otro, siendo de 2 140 estancias para Octubre de 2015 y de 4 597 y 6 005 estancias para Noviembre y Diciembre respectivamente.

Para igual período del año 2016 este mercado es también rector en el número de estancias siendo de un total de 2 702, 5 897 y 6 586 para Octubre, Noviembre y Diciembre respectivamente.

Esto estuvo representado por los principales turoperadores canadienses que recibe el hotel, donde destaca la presencia del turoperador Hola Sun, Sunwing, Air Canada y West Jet Vacationas.

También destacan la presencia de mercados como Alemania, Cuba y Finlandia que unido al mercado canadiense figuran como los más asiduos al hotel en el trimestre de Octubre a Diciembre para los años 2015 y 2016 como muestra el anexo 16.

Paso 3: Generación de la demanda.

Una vez analizado los precios, las estancias y su duración están sentadas las bases para establecer una comparación de la demanda de la empresa con la de sus competidores, mediante la matriz de posicionamiento. Para la elaboración de la misma se tienen en cuenta las habitaciones días disponibles y ocupadas, el por ciento de ocupación, entre otros elementos que permiten el cálculo de una serie de indicadores.

Para el último trimestre del 2015 el Hotel Barlovento se encontraba en 5to lugar con relación a sus competidores según la cuota de mercado con un 6.48%, 8.62% y 11.17% para los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre respectivamente. Lideraban la tabla de posiciones los Hoteles Paradisus Varadero y Royalton Hicacos Varadero & Spa en primer y segundo lugar respectivamente, seguidos de Blau Varadero y Meliá las Antillas.

Situación que se presentó de igual modo para el último trimestre del año 2016. En tal sentido se hace evidente una vez más la superioridad de los hoteles de la competencia con relación al Barlovento.

Paso 4: Forecasting

Para realizar un pronóstico de la demanda o las ventas para períodos futuros es necesario contar con la información pertinente de al menos cinco años anteriores, lo cual no fue posible obtener. De cualquier modo el resultado final obtenido por la autora con la aplicación del procedimiento no es influenciado por la realización o no del Forecast. Este paso es una herramienta de ayuda para el hotel en la planificación a corto y largo plazo.

Etapa 5: Determinación y análisis de indicadores e índice integral

En esta etapa se determinó mediante entrevistas y encuestas los indicadores a considerar para el cálculo del Índice Integral del Revenue Management.

Posteriormente se conformó la lista de indicadores que a consideración de la autora deberán formar parte del índice integral, basándose en el análisis del Sistema de Indicadores de la actividad hotelera propuestos por el Ministerio del Turismo (MINTUR), la bibliografía consultada referente al tema y los resultados de la entrevista.

Se seleccionaron los expertos para la investigación, de acuerdo a la evaluación de los mismos según los resultados obtenidos a través del método de expertos. Se realizó una búsqueda de especialistas con una composición representada por el sector turístico, teniendo en cuenta los años de experiencia y de estos los que lleva trabajando en el hotel, arribando a un primer grupo conformado por 10 posibles expertos.

A partir de estos criterios, se aplicó el método de expertos, donde se demostró la competencia de los expertos a través de la metodología R. Frías; M. González, y L. Cuétara, (2008), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto o un tercero sobre su nivel de conocimiento con respecto al Revenue Management y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración, dando como resultado la elección de seis expertos, resultado que comparado con el obtenido mediante la expresión $a \cdot n = 6.9$ es menor, dado que debían quedar seleccionados aproximadamente 7 o menos expertos.

Una vez elegidos los siete expertos, se les presentó un cuestionario con los posibles indicadores, preseleccionados, para que procedan a votar, luego de haberles explicado los objetivos a alcanzar y las experiencias precedentes en la utilización de esta herramienta. Utilizando el método de expertos se determinó la permanencia de todos los indicadores ya definidos. La información recopilada mediante la encuesta fue procesada a través del coeficiente de consenso (Anexo 8), el cual expresa si los decisores aceptan o no la propuesta que les hace el facilitador, arrojando que existe consenso entre los expertos con un grado de aceptación del 98.75%.

Al término de este procesamiento, queda elaborado el sistema de 23 indicadores para formar parte del índice integral del Revenue Management. Posteriormente se procedió a colocar los distintos elementos en el lugar que les corresponde, según su importancia real, y se determinó el peso que posee cada uno de los indicadores.

Primeramente se estableció el orden de jerarquía de cada indicador a través de una encuesta realizada a los expertos seleccionados. El orden de jerarquía varía para cada experto siendo el por ciento de ocupación quien recibe las menores puntuaciones. Seguidamente a través de la aplicación del método Kendall se establece si existe o no correlación entre los expertos, obteniéndose un nivel de correlación superior a 0.5, aproximadamente 3.87, demostrando que existe concordancia en el criterio de los expertos y que el estudio es válido. Cumpliendo todos los indicadores con la condición de $\sum A \leq T$, por lo que todos son relevantes.

Una vez determinado el nivel de jerarquía de cada indicador se procede a calcular el peso relativo de cada indicador utilizando los datos obtenidos en la aplicación del método Kendall.

Seguidamente se procede al cálculo y análisis de cada indicador que contribuirá a determinar el índice integral del Revenue Management.

Paso 2: Calculo y análisis del Índice Integral

Una vez analizado individualmente cada indicador que formara parte del cálculo del índice integral del Revenue Management se procede en este paso al cálculo del mismo.

Primeramente se realiza una evaluación de cada uno de los parámetros a considerar en el cálculo del índice integral para el último trimestre del 2016 y 2015 teniendo en cuenta lo que representa cada indicador para la entidad, donde los valores de la Utilidad Neta, la Rentabilidad Económica, la Rentabilidad Financiera y la Rentabilidad de Las Ventas corresponden al trimestre en general. Posteriormente se procede al cálculo del índice integral teniendo en cuenta el peso relativo de cada indicador y la evaluación otorgada con anterioridad, arrojando como resultado un 71.89% para el 2015 y 68.73% para el 2016, pese a que el índice integral disminuye de un año a otro en 3.17 % se considera que el hotel en ambos períodos tiene buena salud financiera al encontrarse en el rango de 60% a 79% según la escala establecida por Nogueira, D. (2002) para la valoración del índice integral

Fase 3. Presentación de los resultados.

En esta fase se le comunica a los funcionarios, directivos y a quienes trabajan directamente con el tema, los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento seleccionado, a través de la elaboración de un informe

Etapa 6. Confección y discusión del informe.

Esta etapa se realizó una reunión con los miembros del Consejo de Dirección del Hotel Barlovento donde se les mostró y se discutió los resultados alcanzados a través de la aplicación del procedimiento de Revenue Management seleccionado.

Conclusiones

La fundamentación teórica del término de Revenue Management contribuyó a sentar las bases metodológicas que sustentan la presente investigación, quedando plasmada la definición que ofrece la autora sobre el tema.

La integración de diferentes técnicas y herramientas que se aplicaron facilitaron la correcta puesta en práctica del procedimiento seleccionado; quedando bien definido sus objetivos y bases, además de la secuencia de fases, etapas y pasos que lo conforman

La correcta aplicación del procedimiento de RM seleccionado propició la realización de un análisis interno y externo de la entidad objeto de estudio, arrojando como resultados la propuesta para el perfeccionamiento de la definición de la misión.

La aplicación del procedimiento permitió conocer la posición del hotel Barlovento con respecto a sus principales competidores y el cálculo del índice integral que muestra la buena salud financiera del hotel en los períodos analizados.

Bibliografía

Anpp. 2011. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. La habana : s.n., 2011. Págs. 33-34.

Anpp. 2016 lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021

Fondo europeo de desarrollo regional. Manual de revenue management para hoteles y alojamientos rurales.

Frías, r; gonzález, m; cuétara, l. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (haspnet. Matanzas : universidad de matanzas, 2008.

García, j. Metodología y técnicas para la investigación.

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.

anpp. 2011. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. La habana : s.n., 2011. Págs. 33-34.

Chávez miranda, m.e. 2005. Marco conceptual dl yield management como tecnica de gestion de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. Sevilla : s.n., 2005. Págs. 143-163. Vol. 11.

Fondo europeo de desarrollo regional. Manual de revenue management para hoteles y alojamientos rurales.

Frías, r; gonzález, m; cuétara, l. 2008. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (haspnet. Matanzas : universidad de matanzas, 2008.

García, j. Metodología y técnicas para la investigación.

[Http://www.matiascorrea.bligoo.com/content/view/661997que-es-y-como-nace-el-revenue-management.html](http://www.matiascorrea.bligoo.com/content/view/661997que-es-y-como-nace-el-revenue-management.html). Fecha de consulta 11-01-2017

[Http://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo](http://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo).

Fecha de consulta: 04-01-2017

<http://www.blogtrw.com/2011/09/5-pasos-para-implementar-una-estrategia-de-revenue-management/>. Fecha de consulta: 17-02-2017.

<Http://www.tripadvisor.com>

Ivanov, s. Y zhechev, v. (2012). La gestión de los ingresos de un hotel revisión crítica de la literatura. Turizam, vol. 60, no. 2, pp. 175-197

Ivanov, s. (2006) gestión de overbookings en los conceptos básicos de la industria hotelera, y problemas prácticos. Turismo hoy, vol. 6, pp. 19-2.

James a.f, s. 1996. Adinistración. Vol. Sexta edición.

Jone, p., d. Hamilton (1992) gestión de rendimiento: poner a gente en el panorama de cornell hotel y restaurante de administración quarterly, vol.. 33, no. 1, pp. 89-95

Kimes, sheryl e. (1999) la implementación de la gestión de ingresos restaurante:. Un enfoque de cinco pasos cornell hotel y restaurante administración quarterly, vol. 40, no. 3, pp. 16-21.

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.

María esther Chávez miranda; antonio ruiz jiménez. Yield management: estudio de su aplicacion en sevilla. Sevilla : s.n.

Martín, giménez, astola, achedad. Modelos matemáticos para revenue management con grupos. Viii congreso de ingeniería de organización leganés, 9 y 10 de septiembre de 2004.

Medina, a. Y nogueira, d., et.al. (2002). Herramientas económicas financieras para la toma de decisiones gerenciales.

Medina, a. Y nogueira, d., et.al. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales para el apoyo al control de gestión empresarial.

Medina, a. Y nogueira, d., et.al. (2013). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica.

Norma iso 690 (1987)

Pcc. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. La habana.

Pérez vilalta, m. (2013). Metodología del revenue management.

Pérez, m. (2013).metodología del revenue management.

Perez rodriguez, y. 2015. Trabajo de diploma: aplicación de un procedimiento de revenue management para la actividad hotelera. Caso de estudio: hotel brisas del caribe.

Propuesta realizada por el dr. Vladimir vega falcón. Documento inédito

Ribot, e. (2015). Observatorio turístico de matanzas. Documento inédito

Rodríguez, a. Diaz. 2012. Aplicacion del procedimiento para el control y la planeacion de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de estudio hotel breezes bella costa. 2012.

Rodríguez, o. (2007) escala para el completamiento de la matriz dafo

Rodríguez, o. (2007) determinación del posicionamiento estratégico con la matriz dafo

Selva, a. 2008. Propuesta de un procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. 2008.

Vazquez, elisset ribot. 2015. Índice integral para evaluar le ejecución del presupuesto en la provincia de matanzas. 2015.