

Universidad de Cuenca



**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
CARRERA DE HOTELERÍA**

**MANUAL DE REVENUE MANAGEMENT APLICADO A HOTELES DE DOS Y
TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**Proyecto de Intervención previo a la obtención del título de: Licenciado en
Hotelería**

DIRECTORA:

MG. ÁNGELES IMELDA AVECILLAS TORRES

C.I. 0301180477

AUTOR:

ÁNGEL RODRIGO ALVARRACÍN SIGUA

C.I. 0106431273

CUENCA, ENERO 2018



Resumen

En la ciudad de Cuenca, los hoteles de dos y tres estrellas generalmente no disponen de talento humano suficientemente capacitado, ni de recursos materiales y económicos, para invertir en estrategias de comercialización que aumenten sus ventas, es decir tienen la necesidad de incrementar sus ingresos sin incurrir en costos elevados.

Para cubrir esta necesidad, se presenta un Manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca, que tiene como objetivo difundir información y guiar en la aplicación de estrategias enfocadas en el incremento del nivel de ingresos.

El Manual presenta cuatro estrategias: subir el nivel de ocupación del hotel, elevar la tarifa promedio, flexibilizar el inventario de habitaciones, que aumentan el ingreso por cada habitación disponible (RevPAR), y buscar asesoramiento en Revenue Management, que ayuda en la aplicación correcta de las tres primeras estrategias.

Palabras clave: hotelería, hotel, Revenue Management, estrategia, manual, ocupación, tarifa, inventario, asesoría.



Abstract

In Cuenca city, two and three star hotels usually do not have enough trained human talent or material and economic resources, to invest in marketing strategies to increase their sales. So, they have the need to increase their income without incurring high cost.

To meet this need, a Revenue Management Manual applied to two and three star hotels in Cuenca city is presented, which aims to disseminate information and guide the implementation of strategies focused on increasing income level.

The Manual presents four strategies: to raise the occupancy level of the hotel, to increase average rate, to make room inventory more flexible, which increase the income per available room (RevPAR), and to seek advice on Revenue Management, which helps in the correct implementation of the first three strategies.

Key words: hospitality, hotel, Revenue Management, strategy, manual, occupation, rate, inventory, advise.



Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Índice	4
Agradecimientos	7
Dedicatoria.....	8
Introducción	9
Capítulo 1 Hotelería en la ciudad de Cuenca	10
1.1 Hospitalidad.....	10
1.2 Hotelería	11
1.3 Hoteles de dos y tres estrellas.....	18
1.3.1 Número de habitaciones.....	38
1.3.2 Porcentaje de ocupación	42
1.3.3 Tarifa promedio	46
Capítulo 2 Revenue Management en Hotelería	51
2.1 Definición.....	51
2.2 Características.....	51
2.3 Objetivos.....	53
2.4 Ratios	54
2.4.1 Cálculo de ratios.....	62
2.4.2 Estrategias aplicables.....	66
2.5 Cultura Organizacional	70
Capítulo 3 Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca.....	71
Conclusiones	215
4.1 Recomendaciones	222
Bibliografía	223
Anexos.....	233
Anexo 1 Diseño aprobado por el Consejo Directivo	233



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 2 de enero de 2018

Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua

C.I: 0106431273



Cláusula de Propiedad Intelectual

Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua, autor del trabajo de titulación “Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 2 de enero de 2018

Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua

C.I: 0106431273



Agradecimientos

A Dios, Virgen de Guadalupe, mis abuelitos, tías, familiares, amigas/os, compañeras/os, docentes de la Facultad y por supuesto a mi Directora de Proyecto, por sus valiosos conocimientos, aportes, consejos y ánimos que me han dado durante toda la carrera.



Dedicatoria

A Dios, Virgen de Guadalupe, mis abuelitos, tías, familiares, amigas/os, compañeras/os, docentes de la Facultad y a mi Directora de Proyecto, porque han contribuido de diferentes maneras para el desarrollo del presente proyecto.



Introducción

Los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, comúnmente no disponen de personal suficientemente capacitado, ni de recursos materiales y económicos, para invertir en estrategias de comercialización que incrementen su nivel de ventas, es decir tienen la necesidad de subir sus ingresos sin incurrir en costos elevados.

Para satisfacer esta necesidad, se presenta un Manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca, que tiene como objetivo difundir información y guiar en la aplicación de cuatro estrategias orientadas en el aumento de los ingresos.

Para el diseño del Manual, se aplica la metodología cuantitativa, a través del método lógico deductivo que permite observar el comportamiento del nivel de ingresos al aplicar determinadas estrategias de Revenue Management y así establecer las estrategias aplicables a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.

El presente proyecto de intervención está dividido en tres capítulos: Hotelería en la ciudad de Cuenca, Revenue Management en hotelería y Manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca. Los dos primeros capítulos constan en este documento y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del manual.



Capítulo 1 Hotelería en la ciudad de Cuenca

1.1 Hospitalidad

La hospitalidad es la “Buena acogida y recibimiento que se hace a los extranjeros o visitantes” (Real Academia Española, 2017). La hospitalidad está estrechamente relacionada con el acogimiento y modo de servir. El servicio respetuoso y cortés puede considerarse como una manera de hospitalidad.

“La hospitalidad es un valor humano esencial en los ámbitos social, asistencial” (Hermanas Hospitalarias, 2017). La hospitalidad no se limita a un sector en específico, puede aplicarse en todos los ámbitos de la sociedad humana, puesto que la vida social conlleva la convivencia y el servicio mutuo.

Las personas son hospitalarias cuando tienen la actitud de servir a los demás de la mejor forma posible. Sin embargo, no se debe confundir servicial con servil. El ser servicial consiste en servir a las personas de forma educada y amable sin infringir la dignidad propia; mientras que, el ser servil involucra el servicio a los demás sin importar la pérdida de la dignidad.

La hospitalidad es una actitud que se aprende durante el transcurso de la vida; los bebés no nacen siendo hospitalarios, simplemente tienen el instinto de supervivencia, pero a medida que van creciendo aprenden un comportamiento condicionado principalmente por los padres. Es por ello que el buen trato por parte de los familiares y una educación adecuada moldean la personalidad y la actitud de servicio de cada persona.

Todos los seres humanos son sociables por naturaleza y necesitan del servicio recíproco para su convivencia. Dado que ninguna persona prefiere vivir completamente sola durante toda su vida. En algún momento necesita relacionarse y compartir actividades con los demás. La convivencia involucra la comunicación, organización y colaboración entre sí, lo que se traduce como servicio mutuo.



La hospitalidad es más evidente en el sector de servicios. Por un lado, en la industria de la producción, con la estandarización de procesos, la mayor parte de los trabajadores se limitan a realizar una tarea o proceso específico, lo que reduce significativamente el nivel de interacción con otras personas. Por otro lado, en la industria de servicios, el principal elemento para la venta es la prestación del servicio que involucra la interacción entre proveedores y consumidores.

Un sector en particular de la industria de servicios, es la Hotelería, la misma que consta de una amplia interacción entre prestadores y consumidores de servicios. La hotelería centra sus esfuerzos en brindar servicios de excelente calidad, a fin de mantener satisfechos a los clientes.

1.2 Hotelería

La hotelería comprende el conjunto de establecimientos que ofrecen servicios que proporcionan a los viajeros la satisfacción de sus necesidades básicas de hospedaje y alimentación, además brindan servicios complementarios que proporcionan comodidad y seguridad a los huéspedes quienes pagan una tarifa establecida previamente (Universidad Interamericana para el Desarrollo, UNID).

La pernoctación es una necesidad básica a tener en cuenta por las personas que permanecen fuera de su residencia habitual por más de un día. La hotelería satisface esta necesidad, mediante la oferta de servicios de alojamiento, restauración y otros complementarios que están en constante mejora.

La hotelería tiene ciertas características que la hacen una industria singular (Universidad Interamericana para el Desarrollo, UNID):

- Involucra el contacto directo entre el proveedor y el consumidor, lo que establece una buena relación.
- Necesita llevar a cabo innovaciones rápidas y constantes para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes.



- Afecta considerablemente la situación económica, política y social del lugar en donde se encuentra.
- Está sujeta al número de habitaciones y no puede producir más allá de su capacidad.
- No hay una segunda oportunidad para rectificar los errores cometidos en el servicio.

El sector hotelero está constituido de talento humano y recursos materiales. El personal del hotel está compuesto de una parte administrativa y otra operativa; la administrativa está conformada por las personas que se encargan de la comunicación, organización, motivación y evaluación de los colaboradores del hotel; mientras que, la operativa está compuesta por el personal que realiza tareas directamente relacionadas con los huéspedes; ambas partes son necesarias para el buen desempeño del hotel. Los recursos materiales comprenden las instalaciones, lencería, amenities, productos y utensilios de limpieza, alimentos y bebidas, etc. que son utilizados en la prestación del servicio de alojamiento y restauración.

La estructura organizacional u organigrama de un establecimiento hotelero varía según el tipo de hotel, tamaño, número de empleados, necesidades, etc. Lo esencial en la organización interna hotelera, es el liderazgo y la buena comunicación. La comunicación efectiva es aquella que se realiza de forma vertical y horizontal, es decir entre diferentes jerarquías y departamentos del hotel.

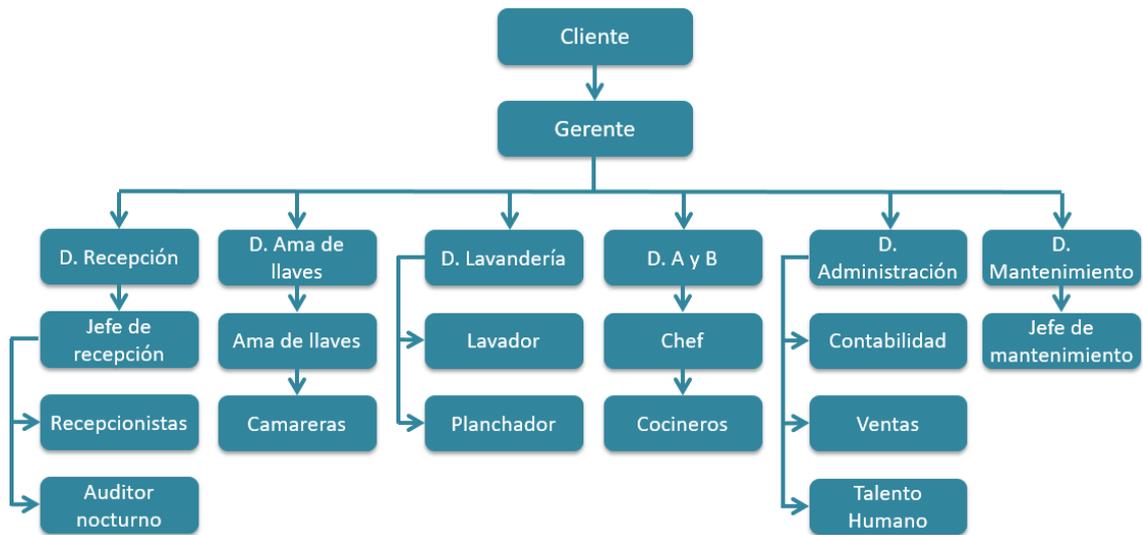


Figura 1. Organigrama básico de un hotel. Este organigrama puede variar considerablemente según el tipo de hotel, tamaño, número de empleados, necesidades, etc. D. = Departamento. Es posible agregar, eliminar o combinar departamentos y/o puestos de trabajo de acuerdo a los requerimientos de cada hotel.

En la actualidad, varias compañías de diferentes sectores económicos consideran al cliente como pilar fundamental en el desarrollo de sus actividades, debido a que aseguran que el cliente (Reza Trosino, 2005):

- Es la persona más importante de la empresa.
- No depende del establecimiento, sino el establecimiento depende de él.
- Nunca interrumpe el trabajo, precisamente se trabaja para él.
- Hace el favor de preferir a la empresa y da la oportunidad de servirle.
- No representa una cifra determinada, cualquier valor que sea su compra, se debe satisfacer su gusto y su criterio.
- No es una persona con quien se debe discutir, aunque no tenga la razón.

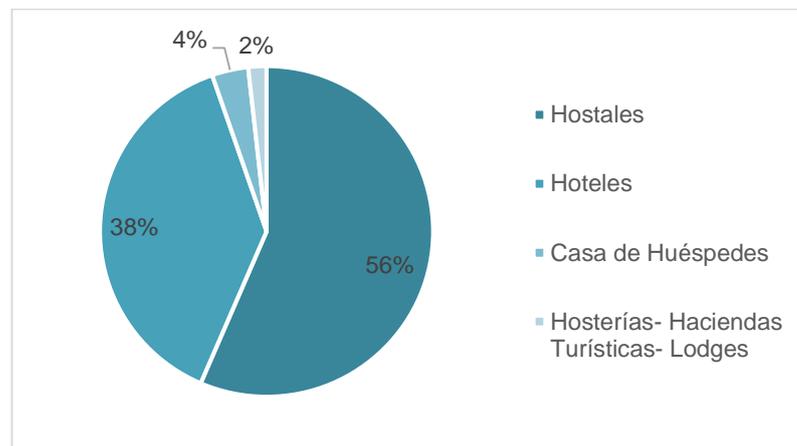
Con respecto a la hotelería en la ciudad de Cuenca, la misma atraviesa un momento de crisis, debido a la baja ocupación. Por una parte, Pedro Vázquez, gerente de El Dorado, advierte el riesgo de una “guerra de precios” que irá eliminando a varios hoteles medianos y pequeños y finalmente sobrevivirá el que tenga mayor músculo financiero. Por otra parte, Marcelo Ferrari, gerente



de Oro Verde Cuenca, es optimista, puesto que afirma que dialogó con Jorge Gutiérrez, gerente general del Four Points by Sheraton, quien le habría afirmado que su intención es subir la tarifa (ACR, 2017).

Una guerra de precios afectaría considerablemente al sector hotelero en Cuenca. El factor agravante de dicha problemática, es el ingreso de un nuevo competidor hotelero el Four Points by Sheraton, cadena internacional que ingresa al mercado cuencano con tarifas bajas (ACR, 2017). A largo plazo, la guerra de precios afectará principalmente a los hoteles medianos y pequeños, puesto que cuentan con menores recursos para afrontar mencionada situación.

Sin embargo, la hotelería en la ciudad de Cuenca ha estado en constante crecimiento durante décadas. Según el Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador (Catastro Turístico SIETE) desarrollado por el Ministerio de Turismo, en el cantón Cuenca existen 170 establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento, de los cuales el 56% corresponde a hostales, el 38% a hoteles, el 4% a casa de huéspedes y el 2% a hosterías, haciendas turísticas y lodges.



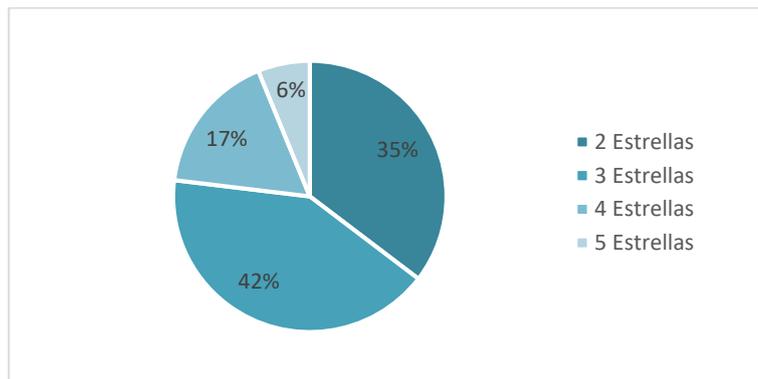
Gráfica 1. Alojamiento en el cantón Cuenca. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.



En cuanto a los hoteles, el Reglamento de Alojamiento Turístico desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, en el artículo 12, literal a, señala que:

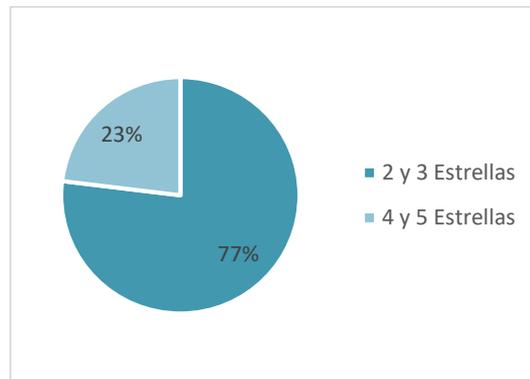
Hotel.- Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.

En el cantón Cuenca existen 65 hoteles de los cuales el 35% son de dos estrellas, el 42% son de tres estrellas, el 17% son de cuatro estrellas y el 6% son de cinco estrellas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).



Gráfica 2. Hoteles en el cantón Cuenca. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.

El 23% de los hoteles en el cantón Cuenca, son de cuatro y cinco estrellas; mientras que, el 77% son de dos y tres estrellas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015), constituyéndose en el grupo mayoritario.



Gráfica 3. Clasificación de hoteles en el cantón Cuenca. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.

En el cantón Cuenca existen 15 hoteles de cuatro y cinco estrellas, 11 son de cuatro estrellas y 4 son de cinco (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015):



Tabla 1

Hoteles de cuatro y cinco estrellas en el cantón Cuenca

Nombre	Categoría	Parroquia	Número de habitaciones
San Andrés	4 Estrellas	El Sagrario	23
San Juan	4 Estrellas	El Sagrario	25
Los Balcones	4 Estrellas	El Sagrario	16
Felicia	4 Estrellas	El Sagrario	19
Pumapungo	4 Estrellas	Cuenca, Cabecera Cantonal.	30
Valgus & Suites	4 Estrellas	Huayna Cápac	43
Rione	4 Estrellas	Huayna Cápac	30
Forum	4 Estrellas	El Sagrario	12
Zahir 360	4 Estrellas	Huayna Cápac	45
Carvallo	4 Estrellas	El Sagrario	30
Kuna	4 Estrellas	Cuenca, Cabecera Cantonal.	20
Oro Verde	5 Estrellas	Cuenca, Cabecera Cantonal.	69
Mansión Alcázar	5 Estrellas	San Sebastián	19
Four Points By	5 Estrellas	Yanuncay	120
Sheraton Cuenca			
El Dorado	5 Estrellas	El Sagrario	52

Nota: Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015 y “Hoteles” por TripAdvisor, 2017. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete> y <https://www.tripadvisor.co/>.

El número total de habitaciones de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Cuenca, es de 553, lo que representa un promedio de 37 habitaciones por cada hotel.

El total de habitaciones de los hoteles de cuatro estrellas es de 293, lo que significa un promedio de 27 habitaciones por hotel; mientras que, el número total de habitaciones de los hoteles de cinco estrellas es de 260, dando un promedio de 65 habitaciones por cada hotel.



1.3 Hoteles de dos y tres estrellas

Los hoteles de dos y tres estrellas que comprenden el objeto de estudio debido a que representan la mayor parte de los hoteles en Cuenca, se caracterizan por la sencillez en los servicios, en comparación a los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Según el Anexo 1 del Reglamento de Alojamiento Turístico, los hoteles de dos y tres estrellas deben disponer de:

Tabla 2

Requisitos que deben cumplir los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca

Requisitos	Hotel	
	dos *	tres *
10% de estacionamiento propio o contratado o tres espacios fijos de estacionamiento en caso de contar con cinco habitaciones.		X
Generador de energía para el sistema de iluminación de emergencia.	X	
Generador de energía para servicios comunales básicos: ascensores, salidas de emergencia, pasillos y áreas comunes.		X
Agua caliente centralizada en lavabos de cuartos de baños y aseo en áreas comunes.		X
Dos de los siguientes servicios: piscina, hidromasaje, baño turco, sauna, gimnasio, SPA, peluquería, local comercial afín a la actividad, ejemplo agencia de viaje, artesanías, etc., áreas deportivas, exposición permanente o temporal de colección de arte, salón para eventos.		X
Enfriamiento o calefacción artificial en áreas de uso común.	X	X
Cuartos de baño y aseo exclusivos para el personal.	X	
Cuartos de baño y aseo, casilleros y área de comedor exclusivo para el personal.		X



Universidad de Cuenca

Una entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios (para establecimientos existentes aplica una entrada común de clientes y servicios).		X
Ascensor(es) para uso de huéspedes en caso de poseer tres o más pisos, incluyendo planta baja (no aplica para establecimientos existentes, ni edificios patrimoniales).		X
Área de vestíbulo y recepción con mobiliario.	X	
Área de vestíbulo, recepción con mobiliario, conserjería y salas.		X
Restaurante y/o cafetería con carta en español e inglés, dentro de las instalaciones del establecimiento.		X
Servicio de bar dentro del establecimiento.		X
2% de habitaciones para personas con discapacidad, según las especificaciones de la Autoridad competente, ubicadas de preferencia en la planta baja del establecimiento.		X
Habitaciones con cuarto de baño y aseo privado.	X	X
Sistema de enfriamiento, ventilación o calefacción mecánica y/o natural.	X	X
Habitaciones insonorizadas.		X
Casilleros de seguridad o caja fuerte en recepción.	X	X
Cerradura para puerta de acceso a la habitación.	X	X
Almohada extra a petición del huésped.		X
Portamaletas.		X
Clóset y/o armario.	X	X
Silla, sillón o sofá.	X	X
Funda de lavandería.		X
Luz de velador o cabecera por plaza.	X	X
Cortinas o persianas (pueden ser sustituidas por puerta interior de la ventana).	X	X
Televisión con acceso a canales nacionales.	X	X
Sistema de comunicación.	X	



Universidad de Cuenca

Teléfono en habitación.		X
Servicio telefónico nacional e internacional desde la recepción con transferencia de llamadas al teléfono en cada habitación	X	
Servicio telefónico con discado directo (interno, nacional e internacional) en cada habitación.		X
Agua caliente disponible en ducha de cuartos de baño y aseo privado	X	
Agua caliente centralizada disponible las 24 horas, en ducha de cuartos de baño y aseo privado.		X
Iluminación independiente sobre el lavamanos.		X
Espejo sobre el lavamanos.	X	
Espejo de medio cuerpo sobre el lavamanos.		X
Secador de cabello a solicitud del huésped.		X
Juego de toallas de cuerpo y manos por huésped.	X	X
Toalla de piso para salida de tina y/o ducha.	X	X
Amenities de limpieza como champú, jabón, papel higiénico de repuesto y vaso.	X	X
Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.		X
Servicio de lavandería propio o contratado.		X
Plancha a disposición del huésped.	X	
Servicio de planchado propio o contratado y/o plancha a disposición del huésped.		X
Servicio de alimentos y bebidas a la habitación durante 12 horas.		X
Personal profesional o certificado en competencias laborales, en las áreas operativas y administrativas del establecimiento.	1	10%
Personal que hable al menos un idioma extranjero, en las áreas de contacto y relacionamiento directo con el huésped.	1	10%
Pozo séptico en caso de estar ubicados en zonas donde no exista red pública de alcantarillado.	X	X



Cama extra a petición del huésped.

X

Nota: * = Estrellas. 1 = una persona. 10% = al 10% del total del personal. Elaboración propia con base en el “Reglamento de Alojamiento Turístico” Anexo 1 por Ministerio de Turismo del Ecuador, 24 de marzo de 2015, p. 15. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://hotelesecuador.ec/downloads/Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf>.

Los hoteles de dos y tres estrellas deben mantener óptimos niveles de calidad que no dependen del número de servicios que se ofrecen, sino de la forma en la que se brindan los mismos. La buena gestión de procesos, el respeto y la cortesía en el servicio al cliente ayudan a mantener satisfechos a los huéspedes.

En el cantón Cuenca existen 50 hoteles de dos y tres estrellas, 23 son de dos y 27 son de tres estrellas (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015):

Tabla 3

Hoteles de dos y tres estrellas en el cantón Cuenca

Nombre	Categoría	Parroquia
Apartamentos Otorongo	2 Estrellas	Sucre
Río Piedra	2 Estrellas	Gil Ramírez Dávalos
Majestic	2 Estrellas	El Sagrario
Moisés	2 Estrellas	San Blas
Santa Ana	2 Estrellas	El Sagrario
Rosamia	2 Estrellas	El Sagrario
Mi en Cuenca	2 Estrellas	Gil Ramírez Dávalos
Casa Hibiscus	2 Estrellas	El Sagrario
Casa San Rafael	2 Estrellas	El Sagrario
Vásquez Inn	2 Estrellas	San Blas
La Orquídea	2 Estrellas	El Sagrario
Andreina	2 Estrellas	San Blas
Nuestra Residencia	2 Estrellas	San Sebastián
El Portal Español	2 Estrellas	San Blas



San Carlos	2 Estrellas	Totoracocha
Gaviota Apartments & Suites	2 Estrellas	Huayna Cápac
Las Américas	2 Estrellas	Bellavista
Lloresa	2 Estrellas	El Sagrario
Hostal San Pablo	2 Estrellas	San Blas
Posada del Ángel	2 Estrellas	San Sebastián
San Luis	2 Estrellas	Huayna Cápac
Hostal Montecarlo	2 Estrellas	Sucre
Ríos del Valle	2 Estrellas	El Sagrario
Inca Real	3 Estrellas	El Sagrario
Yanuncay	3 Estrellas	San Blas
Casa Sucre	3 Estrellas	El Sagrario
Cordero	3 Estrellas	El Sagrario
Campanario	3 Estrellas	El Sagrario
El Quijote	3 Estrellas	El Sagrario
Alejandrina	3 Estrellas	El Sagrario
Ensueños	3 Estrellas	San Blas
Santiago de Compostella	3 Estrellas	San Sebastián
De Las Culturas	3 Estrellas	El Sagrario
Cuenca	3 Estrellas	El Sagrario
Italia	3 Estrellas	San Blas
Majestic II	3 Estrellas	San Blas
Vieja Mansión	3 Estrellas	El Sagrario
Balcón del Arte	3 Estrellas	Gil Ramírez Dávalos
San Andrés	3 Estrellas	Bellavista
Patrimonio	3 Estrellas	El Sagrario
España	3 Estrellas	San Blas
Santa Mónica	3 Estrellas	El Sagrario
Las Gardenias	3 Estrellas	Gil Ramírez Dávalos
La Casona Vergel	3 Estrellas	Huayna Cápac
Crespo	3 Estrellas	Huayna Cápac



Universidad de Cuenca

Príncipe	3 Estrellas	El Sagrario
Pegasus	3 Estrellas	El Sagrario
Geordanos	3 Estrellas	El Sagrario
Atahualpa	3 Estrellas	El Sagrario
Morenica del Rosario	3 Estrellas	El Sagrario

Nota: Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.

Servicios: Entre los principales servicios que ofrecen los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, están: estacionamiento gratis, desayuno incluido, internet de alta velocidad gratuito (WiFi), servicio a la habitación, servicio de lavandería, transporte desde y hacia el aeropuerto, conserje, restaurante, bar o salón, sala de entrenamiento, centro de negocios con acceso a internet, entre otros (TripAdvisor, 2017).

Metodología: Para el análisis de los medios de comunicación, canales de distribución, redes sociales, consejeros de viajes y agencias de viajes en línea (OTA's) que son gestionados por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, se aplica la metodología cuantitativa, a través del método de análisis de documentación bibliográfica, usando la técnica de análisis de contenidos electrónicos como sitios web.

Tabla 4

Datos generales de los hoteles de dos y tres estrellas

Hotel	Dirección	Teléfono Celular	Sitio web E-mail
Apartamentos Otorongo	12 de Abril 5-40 y Guayas	07 2882788 09 97245870	hotelotorongo@gmail.com es.hotelotorongo.com
Río Piedra	Presidente Córdova 8-40 y Luís Cordero	07 2843821 09 68470620	riopiedrahosp@yahoo.es www.hotelriopiedra.net

Universidad de Cuenca



Majestic	Luis Cordero 1129 y Mariscal Lamar	07 2843502	
Moisés	Huayna Cápac y Presidente Rocafuerte	07 2848636	
Santa Ana	Presidente Córdova 11-49	07 2848138 09 98116479	
Rosamia	Vargas Machuca 9-43 y Simón Bolívar	07 2844 387 09 84329510	reservas@hotelrosamia.com www.hotelrosamia.com
Mi en Cuenca	Av. 3 de Noviembre y Puente del Vado	07 2844245	
Casa Hibiscus	Calle Larga 6-42 y Hermano Miguel	09 87364406	casahibiscuscuenca@ gmail.com casahibiscushotel.com
Casa San Rafael	Bolívar 5-05 y Mariano Cueva	07 2823920	info@casasanrafael.com www.casasanrafael.com
Vásquez Inn	Av. España y Huayna Cápac	07 2850182	
La Orquídea	Presidente Borrero 9-31 y Simón Bolívar	07 2824511	info@laorquidea.com.ec www.laorquidea.com.ec
Andreina	Eloy Alfaro 1-43 y Huayna Cápac	07 2870602 09 99905442	hotelandreina1177@ hotmail.com hotelandreinacuenca. webnode.com.co
Nuestra Residencia	Los Pinos 1-100 y Ordoñez Lasso	07 4090204	whity13@hotmail.com

Universidad de Cuenca



El Portal Español	Sangurima 2-42 y Tomas Ordoñez	07 4115216	elportalespanol@ hotmail.com www.elportalespañol.com
San Carlos	Madrid 1-44 y Av. España	07 2862158	
Gaviota Apartments & Suites	Av. Luis Moreno Mora 6-108 y Av. Solano	09 93040208	gaviotaec@gmx.es gaviotaapartmentssuites.com
Las Américas	Mariano Cueva 13-59	07 2833850	
Lloresa	Sangurima 6-22 y Borrero	07 2836259	www.hotellloresa.com
Hostal San Pablo	G. Sangurima 2-45 y M. Vega	07 4114483 09 98283007	
Posada del Ángel	Bolívar 14-11 y Estévez de Toral	07 2840695	hdaniel@cue.satnet.net www.hostalposadadelangel.com
San Luis	Gil Ramírez Dávalos y Chapetones	07 2805907	hostalsanluiscuenca@gmail.com
Hostal Montecarlo	Ave Remigio Crespo Toral	07 2818214	
Ríos del Valle	Mariano Cueva 7-21 y Presidente Córdova	07 2826895 09 8265423	reservas@riosdelvalle.com www.riosdelvalle.com
Inca Real	General Torres 8-40	07 2823636	reservaciones@hotelincareal.com.ec hotelincareal.com.ec



Yanuncay	Vargas Machuca 10-70 y Gran Colombia	07 4115081	info@hotelyanuncay.com.ec hotelyanuncay.com.ec
Casa Sucre	Mariscal Sucre 12-19 y Tarqui	07 2822810	casasucrebs@hotmail.com www.casasucre.com
Cordero	Bolívar 6-50 y Borrero	07 2825363	info@hotelcordero.com www.hotelcordero.com
Campanario	Padre Aguirre 11-84 y Gaspar Sangurima	07 4089926	reservaciones@hostal campanario.com.ec www.hotelcampanario.com.ec
El Quijote	Hermano Miguel 9-58 y Gran Colombia	07 2843197	info@hotelquijote.com www.hotelquijote.com
Alejandrina	Mariano Cueva 7-45 y Presidente Córdova	07 2850734	reservas@ alejandrinahotel.com www.alejandrinahotel.com
Ensueños	Gran Colombia 1-82 y Huayna Cápac	07 2844961 09 87177602	info@hotelensuenos.com www.hotelensuenos.com
Santiago de Compostella	Av. de las Américas 29-147 y Av. Gran Colombia	07 2843718 09 98671841	reservas@hotelsantiago decompostella.com.ec www.hotelsantiagode compostella.com.ec
De Las Culturas	Honorato Vásquez 7-36 y Borrero	09 91990294	info@hoteldelasculturas.com www.hoteldelasculturas.com
Cuenca	Antonio Borrero 10-69 y Gran Colombia	07 2833711	info@hotelcuenca.com.ec www.hotelcuenca.com.ec



Italia	Avenida Huayna Cápac y Av. España	07 2840060 09 68838441	reservas@hotelitalia.com.ec www.hotelitalia.com.ec
Majestic II	Manuel Vega y Gran Colombia	02 5154324 09 94085536	hotelesmajestic@gmail.com hotelmajestic2.ec593.com
Vieja Mansión	Luis Cordero 5- 65 y Calle Larga	07 2821515 09 97829319	raulordonezleon@gmail.com www.hotelviejamansion.net
Balcón del Arte	Mariscal Sucre 5-54 y Hermano Miguel	07 2833666 09 98711854	balcondelarte.com
San Andrés	Gran Colombia 11-66 y Tarqui	07 2850039	info@hotelsanandres.net hotelsanandres.net
Patrimonio	Bolívar 6-22 y Hermano Miguel	07 2831126 09 8092970	reservas@patrimoniohotel.com www.patrimoniohotel.com
España	Sangurima 1-17 y Chola Cuencana	07 4114878	reservas@ hotelespanaonline.com www.hotelespanaonline.com
Santa Mónica	Calle Sucre 6-80 y Presidente Borrero	07 2840215 09 95490095	info@hotelsantamonica ecuador.com hotelsantamonicaecuador.com
Las Gardenias	Juan Montalvo 10-44 y Gran Colombia	09 87132380	info@gardeniashotel.com www.gardeniashotel.com
La Casona Vergel	Miguel Cordero 2-124 y Alfonso Cordero	07 4103501 09 98821664	info@lacasonahotel.com.ec www.lacasonahotel.com.ec
Crespo	Calle Larga 7-93	07 2842571	reservas@hotelcrespo.com www.hotelcrespo.com
Príncipe	Juan Jaramillo 7- 82 y Luis Cordero	07 2847287	info@hotelprincipe.com.ec hotelprincipe.com.ec

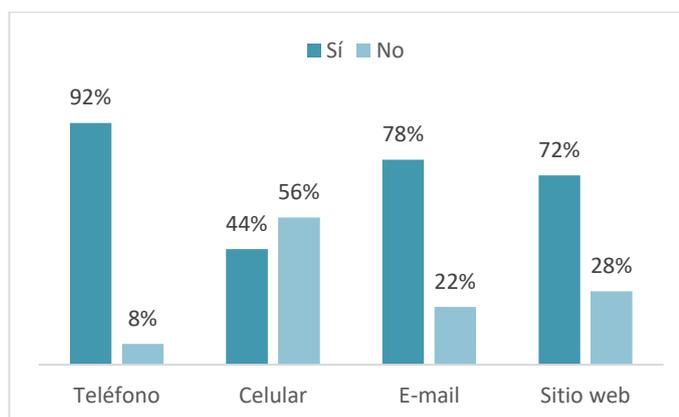


Universidad de Cuenca

Pegasus	Luis Cordero 5-48	07 2850130	hotel.pegasus.cuenca@hotmail.com
Geordanos	Mariscal Lamar 8-27 y Benigno Malo	07 2827981 09 91329473	geordanoshotel@gmail.com
Atahualpa	Mariscal Sucre 3-50 y Tomas Ordoñez	07 2842345	hotelatahualpa@hotmail.com
Morenica del Rosario	Gran Colombia 10-65 y General Torres	07 2828669 09 87753255	info@morenicadelrosario.com www.morenicadelrosario.com

Nota: Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook y las páginas web de los diferentes hoteles.

En cuanto a los medios de comunicación, el 92% de hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, dispone de teléfono fijo, el 44% utiliza celular, el 78% emplea correo electrónico y el 72% tiene un sitio web.



Gráfica 4. Principales medios de comunicación de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook y las páginas web de los diferentes hoteles.



Tabla 5

Datos adicionales de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca

Hotel	Reservas	Redes sociales	Consejero en línea y valoración	OTA's
Apartamentos Otorongo	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	Celular	Twitter	4,5	Expedia
	E-mail	Google+		Hoteles
	En línea			Despegar
Río Piedra	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	Celular	Twitter	4,0	Despegar
	E-mail	LinkedIn		
		MySpace		
Majestic	Teléfono		TripAdvisor	Booking
			3,0	Despegar
Moisés	Teléfono			
Santa Ana	Teléfono		TripAdvisor	
	Celular		3,0	
Rosamia	Teléfono		TripAdvisor	Booking
	Celular		4,0	
	E-mail			
Mi en Cuenca	Teléfono		TripAdvisor	Booking
			3,5	
Casa Hibiscus	Celular	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Google+	5,0	
Casa San Rafael	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	YouTube	4,5	Expedia
	En línea			Hoteles
				Despegar
Vásquez Inn	Teléfono			



La Orquídea	Teléfono	Skype	TripAdvisor	Booking
	E-mail		4,5	Despegar
Andreina	Teléfono	Facebook		
	Celular	Twitter		
	WhatsApp			
	E-mail			
Nuestra Residencia	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	
	E-mail		4,0	
El Portal Español	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	
	E-mail		4,0	
San Carlos	Teléfono			
Gaviota Apartments & Suites	Celular	Facebook	TripAdvisor	Expedia
	E-mail		4,5	Hoteles
				Despegar
Las Américas	Teléfono		TripAdvisor	
Lloresa	Teléfono	Facebook		
Hostal San Pablo	Teléfono	Facebook		
	Celular			
Posada del Ángel	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		4,0	Expedia
				Hoteles
				Despegar
				HostelWorld
San Luis	Teléfono	Facebook		
	E-mail			
Hostal Montecarlo	Teléfono			
Ríos del Valle	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	Celular	YouTube		Expedia
	E-mail			Hoteles
				Despegar
				Priceline



Inca Real	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Twitter	4,0	Expedia
	En línea	Instagram		Hoteles Despegar
Yanuncay	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Twitter	5,0	Expedia
		YouTube		Hoteles
Casa Sucre	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Twitter	4,5	Expedia
	En línea			Hoteles Despegar
Cordero	Teléfono		TripAdvisor	Booking
	E-mail		4,0	Expedia
				Hoteles Despegar
Campanario	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Twitter	4,0	Expedia
				Hoteles Despegar
El Quijote	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		3,5	Despegar
	En línea			
Alejandrina	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	YouTube	3,5	Expedia
	En línea			Hoteles Despegar
Ensueños	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	
	Celular	Twitter	3,0	
	E-mail			



Santiago de Compostella	Teléfono Celular E-mail	Facebook Twitter YouTube Google+	TripAdvisor 4,0	Booking Expedia Hoteles Despegar
De Las Culturas	Celular E-mail	Facebook		Booking Priceline
Cuenca	Teléfono E-mail En línea	Facebook Twitter	TripAdvisor 4,0	Booking Expedia Hoteles Despegar
Italia	Teléfono Celular E-mail	Facebook	TripAdvisor 3,0	Booking Despegar
Majestic II	Teléfono Celular WhatsApp E-mail En línea	Facebook Twitter YouTube Google+	TripAdvisor	Booking Despegar
Vieja Mansión	Teléfono Celular E-mail	Facebook	TripAdvisor 4,0	Booking Expedia Hoteles Despegar
Balcón del Arte	Teléfono Celular			
San Andrés	Teléfono E-mail	Facebook Twitter YouTube	TripAdvisor 4,0	Booking Expedia Hoteles Despegar
Patrimonio	Teléfono Celular E-mail	Facebook	TripAdvisor 3,5	Booking



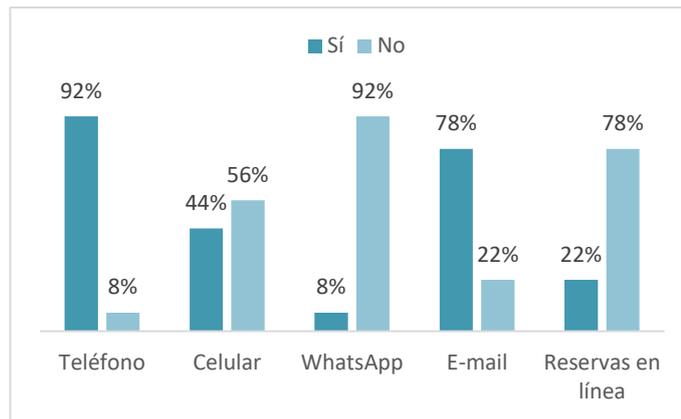
España	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		3,0	
	En línea			
Santa Mónica	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	Celular		4,0	Expedia
	WhatsApp			Hoteles
	E-mail			Despegar
	En línea			
Las Gardenias	Celular	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		4,0	Expedia
				Hoteles
La Casona Vergel				Despegar
	Teléfono		TripAdvisor	Booking
	Celular		4,5	Expedia
	E-mail			Hoteles
				Despegar
Crespo	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail	Instagram	3,5	Expedia
				Hoteles
				Despegar
				Agoda
Príncipe	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		4,0	Despegar
Pegasus	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
	E-mail		5,0	Priceline
Geordanos	Teléfono	Facebook		
	Celular			
	E-mail			
Atahualpa	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	
	E-mail		4,5	



Morenica del	Teléfono	Facebook	TripAdvisor	Booking
Rosario	Celular	Twitter	4,5	Expedia
	WhatsApp			Hoteles
	E-mail			Despegar
	En línea			

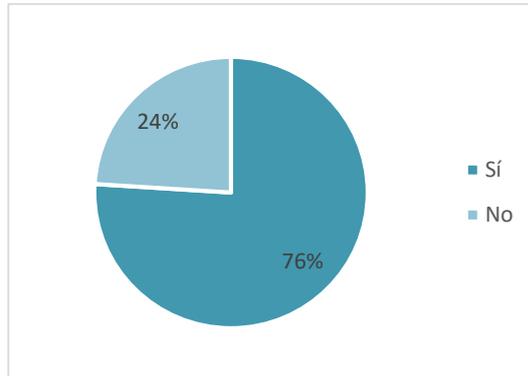
Nota: Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook, Twitter, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles.

En lo que se refiere a canales de distribución, el 92% de hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, permite realizar reservas por teléfono, el 44% por celular, el 8% por WhatsApp, el 78% mediante correo electrónico y el 22% en línea.



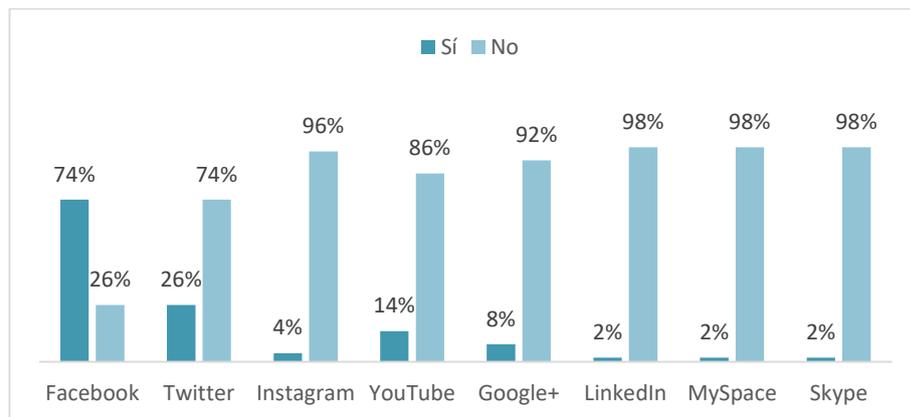
Gráfica 5. Principales medios reservas de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook, Twitter y las páginas web de los diferentes hoteles.

Con respecto a la utilización de redes sociales, el 76% de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, usa diferentes redes sociales.



Gráfica 6. Gestión de redes sociales por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en Facebook, Twitter y las páginas web de los diferentes hoteles.

El 74% de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, usa Facebook, el 26% Twitter, el 4% Instagram, 14% YouTube, el 8% Google+, el 2% LinkedIn, el 2% MySpace y el 2% Skype.



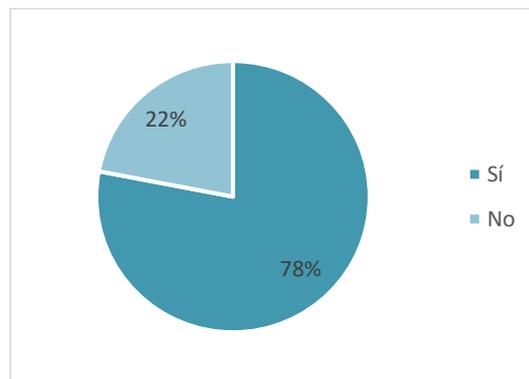
Gráfica 7. Gestión de diferentes redes sociales por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en Facebook, Twitter y las páginas web de los diferentes hoteles.

Facebook es una red social para mayores de 13 años, permite tener amigos, enviar mensajes y compartir videos e imágenes como fotografías. Twitter es un microblogging para mayores de 13 años, en donde se comparte textos breves de 140 caracteres, conocidos como Tweets. YouTube es un servicio gratuito que permite crear un canal para compartir videos de hasta 10 minutos de duración. Google+ es una red social que permite compartir comentarios, videos, noticias, etc. LinkedIn es una red social enfocada a profesionales,



donde se comparte actividades profesionales y experiencia laboral (Protección Online, 2017). Instagram es una red social orientada a la edición de imágenes mediante retoques y filtros fotográficos avanzados (Matesa, 2017). MySpace y Skype tuvieron gran auge hace algunos años tras, pero en la actualidad están quedando rezagados.

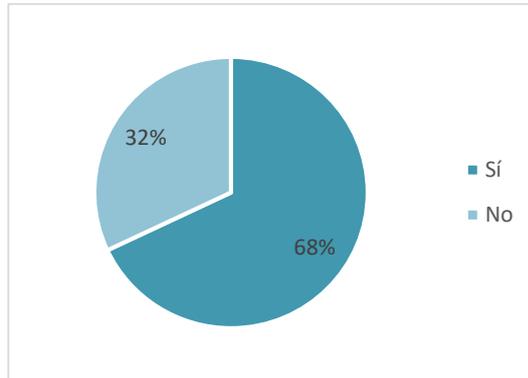
Acerca de la presencia en consejeros de viaje en línea, el 78% de hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, está registrado en TripAdvisor y tiene una puntuación promedio de 3,9 que corresponde a Muy Bueno.



Gráfica 8. Presencia en consejeros de viaje en línea por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en TripAdvisor y las páginas web de los diferentes hoteles.

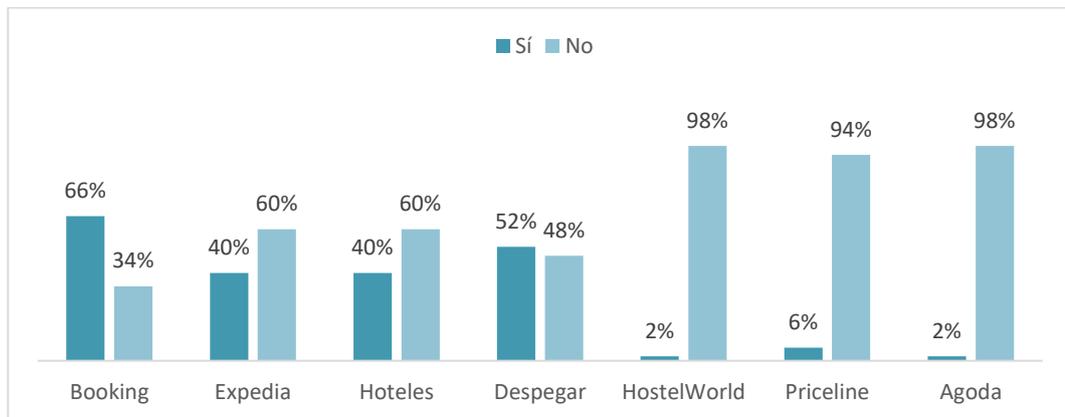
TripAdvisor es el sitio web de viajes más grande del mundo, permite a los viajeros aprovechar al máximo cada viaje mediante opiniones y comentarios sobre alojamiento, aerolíneas, atracciones y restaurantes, que ayudan a decidir dónde alojarse, qué vuelos tomar, qué hacer y dónde comer. Además, compara precios de más de 200 sitios de reservación de hoteles para encontrar el precio más bajo (TripAdvisor, 2017).

En lo referente a la presencia en agencias de viajes en línea (OTA's), el 68% de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, gestiona las reservas mediante diferentes OTA's.



Gráfica 9. Utilización de OTA's por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en TripAdvisor, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles.

El 66% de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, está presente en Booking, el 40% en Expedia, el 40% en Hoteles, el 52% en Despegar, el 2% en HostelWorld, el 6% en Priceline y el 2% en Agoda.



Gráfica 10. Utilización de diferentes OTA's por parte de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en TripAdvisor, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles.

Booking es uno de los sitios más utilizados para buscar alojamiento en hoteles, cuenta con hoteles en los lugares más recónditos del planeta y para todos los presupuestos. Expedia es uno de los sitios más populares para reservar hoteles, comprar pasajes de avión y/o alquilar autos (El Mundo de Floxie, 2014). Hoteles es un líder mundial en hospedaje en hoteles, proporciona las selecciones más amplias de hospedaje en línea (Hoteles, 2017). Despegar es



la compañía líder de viajes en Latinoamérica, ofrece boletos de avión, reservas de hotel, paquetes de viajes, entre otros (Despegar, 2017). HostelWorld, Priceline y Agoda son sitios web menos populares en Ecuador, que los sitios mencionados anteriormente, sin embargo, son confiables y permiten realizar reservas de hoteles en varios lugares del mundo.

Luego de conocer la información general de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, el siguiente paso es analizar las variables de Revenue Management tales como: número de habitaciones, porcentaje de ocupación y tarifa promedio.

Metodología: Para el análisis de las variables de Revenue Management, se aplica la metodología cuantitativa, a través del método de análisis de documentación bibliográfica, utilizando la técnica de análisis de contenidos electrónicos tales como sitios web y documentos digitales.

1.3.1 Número de habitaciones

El número de habitaciones hace referencia a la cantidad de habitaciones que dispone cada hotel. A continuación, se presenta el número de habitaciones de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca:

Tabla 6

Número de habitaciones de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca

Hotel	Categoría	Número de habitaciones
Apartamentos Otorongo	2 Estrellas	15
Río Piedra	2 Estrellas	22
Majestic	2 Estrellas	75
Moisés	2 Estrellas	18
Santa Ana	2 Estrellas	44
Rosamia	2 Estrellas	19
Mi en Cuenca	2 Estrellas	25
Casa Hibiscus	2 Estrellas	8



Casa San Rafael	2 Estrellas	13
Vásquez Inn	2 Estrellas	21
La Orquídea	2 Estrellas	23
Andreina	2 Estrellas	29
Nuestra Residencia	2 Estrellas	13
El Portal Español	2 Estrellas	30
San Carlos	2 Estrellas	23
Gaviota Apartments & Suites	2 Estrellas	25
Las Américas	2 Estrellas	17
Lloresa	2 Estrellas	21
Hostal San Pablo	2 Estrellas	23
Posada del Ángel	2 Estrellas	22
San Luis	2 Estrellas	19
Hostal Montecarlo	2 Estrellas	23
Ríos del Valle	2 Estrellas	28
Inca Real	3 Estrellas	30
Yanuncay	3 Estrellas	30
Casa Sucre	3 Estrellas	12
Cordero	3 Estrellas	23
Campanario	3 Estrellas	18
El Quijote	3 Estrellas	41
Alejandrina	3 Estrellas	13
Ensueños	3 Estrellas	36
Santiago de Compostella	3 Estrellas	25
De Las Culturas	3 Estrellas	17
Cuenca	3 Estrellas	25
Italia	3 Estrellas	48
Majestic II	3 Estrellas	24
Vieja Mansión	3 Estrellas	22
Balcón del Arte	3 Estrellas	19
San Andrés	3 Estrellas	23



Patrimonio	3 Estrellas	34
España	3 Estrellas	58
Santa Mónica	3 Estrellas	30
Las Gardenias	3 Estrellas	27
La Casona Vergel	3 Estrellas	21
Crespo	3 Estrellas	40
Príncipe	3 Estrellas	44
Pegasus	3 Estrellas	19
Geordanos	3 Estrellas	17
Atahualpa	3 Estrellas	30
Morenica del Rosario	3 Estrellas	15

Nota: Elaboración propia con base en TripAdvisor, Facebook y las páginas web de los diferentes hoteles.

El número total de habitaciones de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, es de 1.297, lo que representa un promedio de 26 habitaciones por cada hotel.

El total de habitaciones de los hoteles de dos estrellas es de 556, lo que significa un promedio de 24 habitaciones por hotel; mientras que, el número total de habitaciones de los hoteles de tres estrellas es de 741, dando una media de 27 habitaciones por cada hotel.

La suma total de habitaciones de los hoteles de dos a cinco estrellas en Cuenca, es de 1.850, lo que representa un promedio de 28 habitaciones por cada hotel.

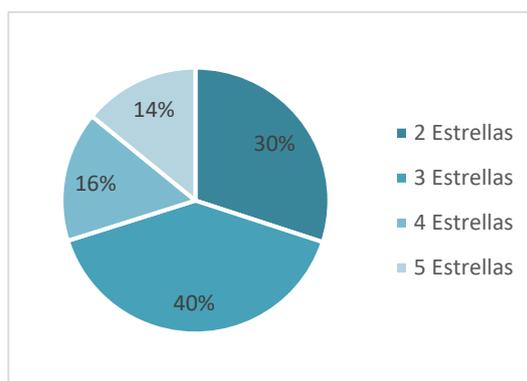


Tabla 7

Número de habitaciones según la categoría de los hoteles en Cuenca

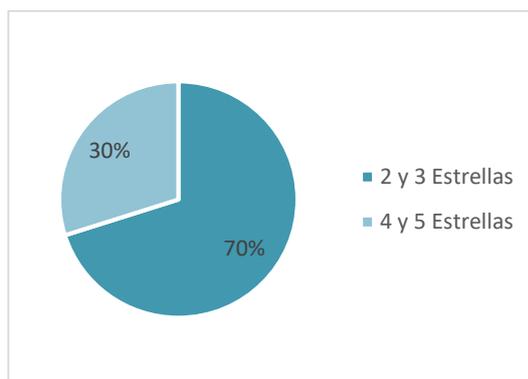
Categoría	Número de hoteles	Número de habitaciones	Promedio de habitaciones
2 *	23	556	24
3 *	27	741	27
4 *	11	293	27
5 *	4	260	65
Total	65	1.850	28

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015 y “Hoteles” por TripAdvisor, 2017. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete> y <https://www.tripadvisor.co/>.



Gráfica 11. Habitaciones de los hoteles en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015 y “Hoteles” por TripAdvisor, 2017. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete> y <https://www.tripadvisor.co/>.

Los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, disponen del 70% del número total de habitaciones.



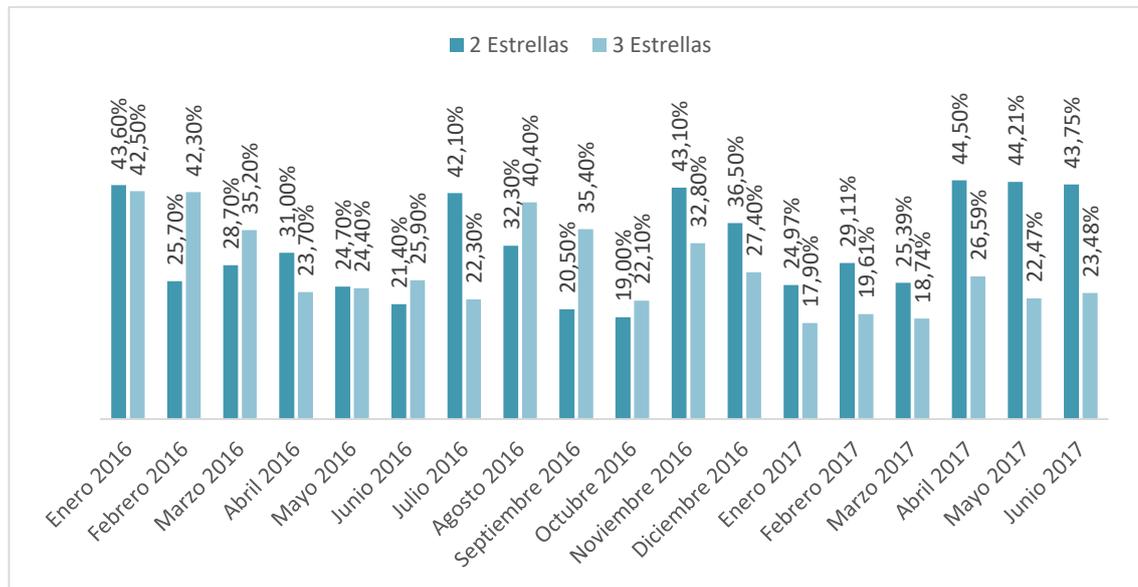
Gráfica 12. Habitaciones según la categoría. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015 y “Hoteles” por TripAdvisor, 2017. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete> y <https://www.tripadvisor.co/>.

1.3.2 Porcentaje de ocupación

El porcentaje de ocupación hace referencia a la cantidad de habitaciones ocupadas en una fecha determinada. El nivel de ocupación varía dependiendo de la temporada.

Según el Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016, elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, en el año 2016 la tasa promedio de ocupación de los establecimientos hoteleros de dos estrellas, fue del 30,72%; mientras que, de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, fue del 31,20%; dando un promedio general del 30,96%.

De acuerdo al Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletines Uno y Dos realizados por el GIER, en el primer semestre de 2017 la tasa media de ocupación de los establecimientos hoteleros de dos estrellas, fue del 35,32%; y de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, fue del 21,47%; dando un promedio general del 28,39%.



Gráfica 13. Porcentaje de ocupación de los establecimientos hoteleros de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016”, “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Uno Enero-Marzo 2017” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el año 2016, los establecimientos hoteleros de dos estrellas en Cuenca, tuvieron mayor porcentaje de ocupación en los meses de: enero, abril, julio, agosto, noviembre y diciembre. Mientras que, en el primer semestre de 2017, los meses de mayor ocupación fueron: abril, mayo y junio.

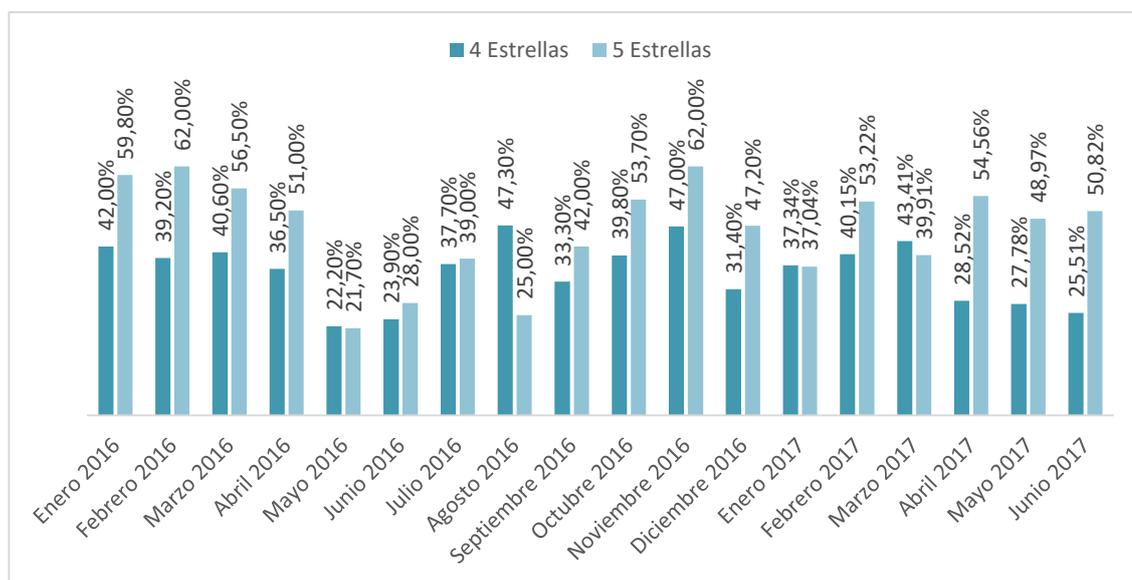
En el 2016, los establecimientos hoteleros de tres estrellas en Cuenca, tuvieron mayor ocupación en: enero, febrero, marzo, agosto, septiembre y noviembre. Pero, en el primer semestre de 2017, la mayor ocupación fue en abril.

Según los Estudios de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca llevados a cabo por el GIER, en el año 2016 la tasa promedio de ocupación de los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, fue del 36,74%; mientras que, de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, fue del 45,66%; dando un promedio general del 41,20%.



Universidad de Cuenca

De acuerdo a los Estudios de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca elaborados por el GIER, en el primer semestre de 2017 la tasa media de ocupación de los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, fue del 33,79%; y de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, fue del 47,42%; dando un promedio general del 40,60%.



Gráfica 14. Porcentaje de ocupación de los establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el año 2016, el porcentaje promedio general de los establecimientos hoteleros de dos a cinco estrellas en Cuenca, fue del 36,08%; mientras que, en el primer semestre del 2017, fue del 34,50%.



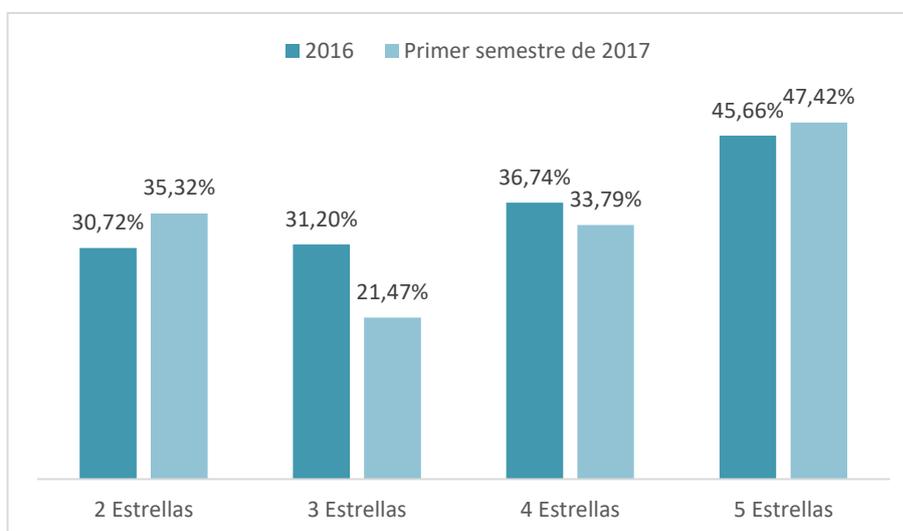
Tabla 8

Porcentaje de ocupación según la categoría de los establecimientos hoteleros en Cuenca

Año	Porcentaje de ocupación						
	2 *	3 *	4 *	5 *	2 y 3 *	4 y 5 *	2 a 5 *
2016	30,72%	31,20%	36,74%	45,66%	30,96%	41,20%	36,08%
2017 ^a	35,32%	21,47%	33,79%	47,42%	28,39%	40,60%	34,50%

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

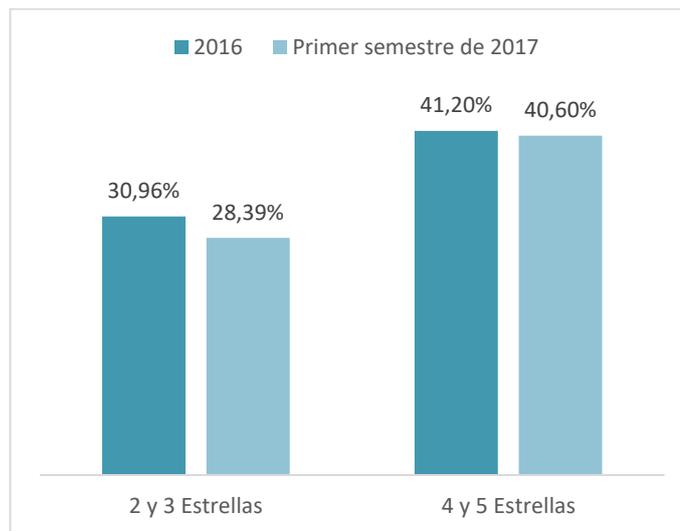
^a Los porcentajes corresponden al primer semestre del 2017.



Gráfica 15. Porcentaje de ocupación de los establecimientos hoteleros en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.



En el año 2016, los establecimientos hoteleros de dos y tres estrellas en Cuenca, tuvieron un porcentaje de ocupación inferior en 10,24% que los establecimientos de cuatro y cinco estrellas; mientras que, en el primer semestre del 2017, la diferencia se elevó a 12,21%.



Gráfica 16. Porcentaje de ocupación según la categoría. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

1.3.3 Tarifa promedio

La tarifa promedio es el valor medio de ingresos por la venta de cada habitación. Esta tarifa se obtiene sacando el promedio de los precios de todos los tipos de habitación.

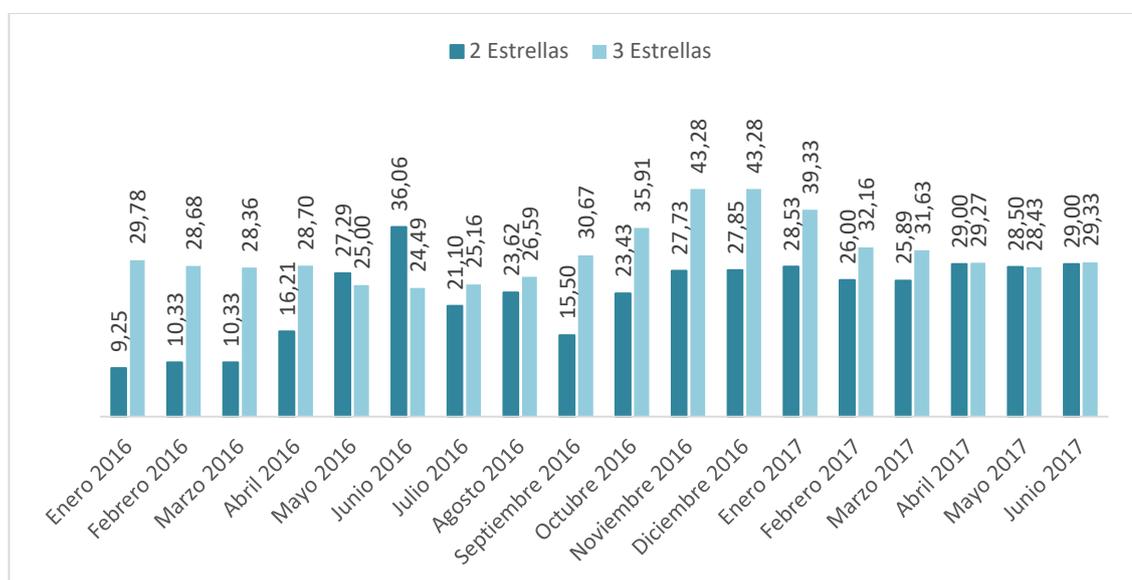
Según el Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016 desarrollado el Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, en el año 2016 la tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de



Universidad de Cuenca

dos estrellas, fue de \$ 20,73; mientras que, de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, fue de \$ 30,83; dando un promedio general de \$ 25,78.

De acuerdo al Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletines Uno y Dos elaborados por el GIER, en el primer semestre de 2017 la tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de dos estrellas, fue de \$ 27,82; y de los establecimientos hoteleros de tres estrellas, fue de \$ 31,69; dando un promedio general de \$ 29,76.



Gráfica 17. Tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de dos y tres estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016”, “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Uno Enero-Marzo 2017” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 9 de octubre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el 2016, los establecimientos hoteleros de dos estrellas en Cuenca, generaron mejores tarifas promedios en los meses de: mayo, julio, noviembre y diciembre. Sin embargo, en el primer semestre de 2017, las tarifas promedios se han mantenido constantes y relativamente altos.

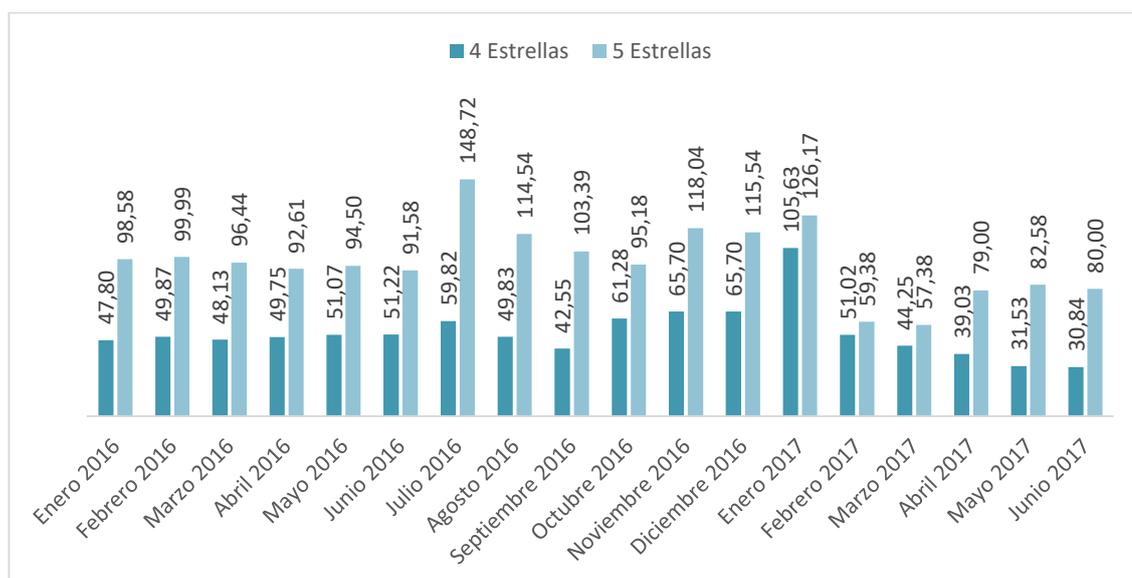
En el 2016, los establecimientos hoteleros de tres estrellas en Cuenca, obtuvieron tarifas promedios superiores en: septiembre, octubre, noviembre y



diciembre. Mientras que, en el primer semestre de 2017, generaron tarifas promedios mayores en: enero, febrero y marzo.

Según los Estudios de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca elaborados por el GIER, en el año 2016 la tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, fue de \$ 53,56; mientras que, de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, fue de \$ 105,76; dando un promedio general de \$ 79,66.

De acuerdo a los Estudios de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca realizados por el GIER, en el primer semestre de 2017 la tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas, fue de \$ 50,38; y de los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, fue de \$ 80,90; dando un promedio general de \$ 65,64.



Gráfica 18. Tarifa promedio de los establecimientos hoteleros de cuatro y cinco estrellas en Cuenca. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.



En el año 2016, la tarifa promedio general de los establecimientos hoteleros de dos a cinco estrellas en Cuenca, fue de \$ 52,72; mientras que, en el primer semestre del 2017, fue de \$ 47,70.

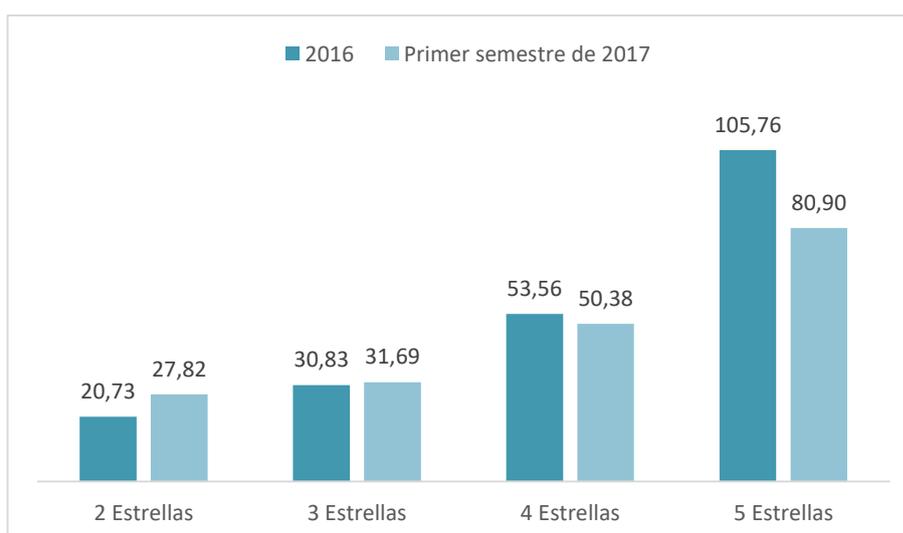
Tabla 9

Tarifa promedio según la categoría de los establecimientos hoteleros en Cuenca

Año	Tarifa promedio \$						
	2 *	3 *	4 *	5 *	2 y 3 *	4 y 5 *	2 a 5 *
2016	20,73	30,83	53,56	105,76	25,78	79,66	52,72
2017 ^a	27,82	31,69	50,38	80,90	29,76	65,64	47,70

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

^a Las tarifas corresponden al primer semestre del 2017.

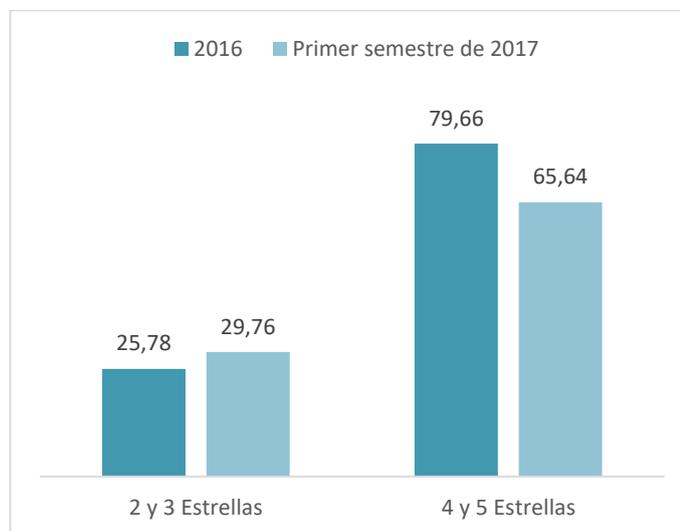


Gráfica 19. Tarifa promedio según la categoría. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo



de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el año 2016, los establecimientos hoteleros de dos y tres estrellas en Cuenca, obtuvieron una tarifa promedio inferior en \$ 53,88 que los establecimientos de cuatro y cinco estrellas; mientras que, en el primer semestre del 2017, la diferencia disminuyó a \$ 35,89.



Gráfica 20. Tarifa promedio según la categoría. Elaboración propia con base en el “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Después de revisar los datos generales, número de habitaciones, porcentaje de ocupación y tarifa promedio de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, el siguiente paso es determinar las estrategias aplicables para incrementar el nivel de ingresos, por lo tanto, se debe recurrir al Revenue Management, cuyo principal objetivo es la maximización de los ingresos.



Capítulo 2 Revenue Management en Hotelería

2.1 Definición

El Revenue Management (RM) en hotelería ayuda a predecir el comportamiento de la demanda, con el propósito de optimizar el inventario y los precios, logrando la maximización de los ingresos. El RM significa no vender hoy una habitación a un precio bajo, si se puede vender mañana a un precio superior; también significa vender hoy una habitación a un precio bajo, si no se espera una demanda alta a precios superiores (Landman, 2015).

El RM es la maximización de los ingresos mediante diferentes estrategias enfocadas en la gestión eficiente de las habitaciones disponibles para venderlas a la mejor tarifa posible. Las estrategias pueden variar desde la agregación de valor a las habitaciones, la adecuada fijación de precios, la promoción de los servicios ofertados, hasta el uso de los mejores canales de distribución y así llegar al segmento de demanda de mayor rentabilidad.

El RM consiste en la obtención de datos históricos acerca de la actividad del hotel para analizarlos, interpretar tendencias, calcular el forecast¹ y aplicar estrategias para vender las habitaciones de la forma más rentable posible, mediante el canal de distribución correcto y con la mejor eficiencia de comisiones, así como establecer las políticas de precios adecuadas en función de la demanda, el segmento de clientes, etc. (Redacción TH, 2012).

2.2 Características

En la aplicación del RM en hotelería se debe considerar las siguientes características: capacidad relativamente fija, inventario perecedero, reservas por anticipado, temporalidad, altos costos fijos y bajos costos variables, posibilidad de segmentar el mercado (Xotels, 2013).

¹ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



El hotel dispone de un número de habitaciones determinado que no puede incrementarse rápidamente en caso de existir excedente de demanda, ni disminuirse en caso de escasez de consumidores, es decir el hotel tiene una capacidad relativamente fija de inventario que no puede ser fácilmente aumentado ni reducido de un día a otro.

El servicio de alojamiento no puede ser pre elaborado, ni almacenado, convirtiendo al inventario en perecedero. Por un lado, el servicio tiene carácter indisoluble, puesto que es necesaria la presencia del personal del hotel y de los huéspedes al momento de la prestación del servicio, en consecuencia, no es posible pre elaborar el servicio. Por otro lado, las habitaciones que no son vendidas en una noche, no pueden ser almacenadas para ser vendidas en el futuro.

Las reservas por anticipado permiten gestionar adecuadamente las habitaciones disponibles para la venta. Si la reserva se pretende realizar con gran antelación, es posible aceptar o denegar dicha transacción, dependiendo del nivel de ingresos que representa. Mientras que, si la reserva se procura realizar con poca anticipación, no es conveniente rechazar mencionada negociación, de lo contrario se corre el riesgo de quedar con habitaciones sin vender.

La temporalidad es un fuerte determinante del nivel de ocupación del hotel. Si la temporada es alta, entonces la demanda será alta, incluso sobrepasará la capacidad del hotel; si la temporada es media, el porcentaje de ocupación será medio; y si la temporada es baja, en efecto los huéspedes serán insuficientes.

Los costos fijos como el contrato de talento humano, pago de arrendamiento y servicios básicos, representan la mayor parte de los gastos del hotel; en comparación a los costos variables como la compra de recursos materiales para la prestación del servicio, que varían de acuerdo al nivel de ocupación del hotel.



El mercado total de consumidores de servicio de alojamiento puede ser segmentado a fin de satisfacer de mejor manera las necesidades y preferencias específicas de cada segmento. Los consumidores tienen características y gustos particulares, por lo que es conveniente dividirlos en grupos homogéneos para su mejor atención.

El conocimiento de las características a tener en cuenta en la aplicación del RM, es esencial en el planteamiento de las estrategias que permitan incrementar el nivel de ingresos. Las estrategias pueden variar de acuerdo a los objetivos perseguidos, por lo tanto, es importante establecer los objetivos del RM en hotelería.

2.3 Objetivos

El objetivo general del RM en hotelería es la maximización de los ingresos por concepto de venta de servicios de alojamiento. Para lo cual, es necesario considerar cinco objetivos específicos de venta que consisten en utilizar el canal correcto para llegar al cliente adecuado y ofrecerle el servicio óptimo, al precio justo y en el momento exacto (Hayes, 2011).

1. Utilizar el canal correcto es de vital importancia, puesto que se debe llegar al segmento de mercado más rentable para el establecimiento hotelero. Se puede utilizar varios medios de comunicación tales como: teléfono, celular, correo electrónico, sitio web, redes sociales y agencias de reservas en línea (OTA's), que facilitan la promoción y venta de los servicios de alojamiento.
2. Llegar al cliente adecuado es esencial para lograr la asistencia de clientes con gustos y preferencias acordes a los servicios ofertados por el hotel y de esta forma garantizar la completa satisfacción de los huéspedes. Los clientes se pueden clasificar por edad, procedencia, capacidad adquisitiva u otras características que permitan diferenciar un segmento de mercado específico.



3. Ofrecer el servicio óptimo de acuerdo a los requerimientos y gustos particulares de los clientes, es necesario para alcanzar la fidelización y hacer que los mismos se conviertan en huéspedes frecuentes del hotel. El servicio de alojamiento puede obtener valor agregado en base al tamaño de las habitaciones, vista, decoración, artículos complementarios y suplementarios, etc.
4. Vender el servicio de alojamiento al precio justo es muy importante para mantener satisfechos a los clientes y lograr que los mismos recomienden el hotel a familiares y amigos. El precio se puede establecer en base a la temporalidad, valor agregado de las habitaciones, servicios incluidos, entre otros elementos.
5. Ofrecer el servicio de alojamiento en el momento exacto es crucial para satisfacer a los clientes justo cuando tienen la necesidad que puede variar de acuerdo a la temporalidad y comportamiento o frecuencia de consumo de cada cliente.

2.4 Ratios

Los ratios del RM en hotelería son indicadores que determinan el nivel de desempeño del hotel en cuanto a la obtención de ingresos. Existen tres ratios importantes que ayudan en la toma de decisiones y planteamiento de las estrategias del RM: Ingreso por habitación disponible (Revenue per available room, RevPAR), Ingreso por habitación ocupada (Revenue per occupied room, RevPOR) y Beneficio bruto de operación (Gross operating profit per available room, GopPAR) (Hayes, 2011). Para el cálculo de los mismos se debe considerar diferentes variables y fórmulas.

Variables:

1. Número de habitaciones: es el total de habitaciones que dispone el hotel, la manera de calcular es sumando el número de habitaciones de cada tipo:

$$\text{Número de habitaciones} = \sum \text{Número de habitaciones por cada tipo}$$



Ejemplo: se considera un hotel con habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 10

Número de habitaciones

Tipo de habitación	Número de habitaciones
Habitaciones sencillas	10
Habitaciones matrimoniales	5
Habitaciones dobles	5
Habitaciones triples	3
Suites	2
Número de habitaciones	25

2. Habitaciones disponibles: consiste en el número total de habitaciones disponibles en un periodo de tiempo determinado que puede ser diario, semanal, mensual o anual, el cálculo se realiza dependiendo del periodo:

Diario:

$$\text{Habitaciones disponibles} = \text{Número de habitaciones}$$

Ejemplo: continuando con el ejemplo anterior:

$$\text{Habitaciones disponibles} = 25$$

Semanal:

$$\text{Habitaciones disponibles} = \text{Número de habitaciones} * 7 \text{ días}$$

Ejemplo:

$$\text{Habitaciones disponibles} = 25 * 7$$

$$\text{Habitaciones disponibles} = 175$$

Mensual: para el cálculo de habitaciones disponibles mensualmente, se debe tener en cuenta que cada mes tiene un número diferente de días:



Tabla 11

Habitaciones disponibles mensualmente

Mes	Fórmula
Enero, Marzo, Mayo, Julio, Agosto, Octubre y Diciembre	<i>Habitaciones disponibles</i> = Número de habitaciones * 31 días
Abril, Junio, Septiembre y Noviembre	<i>Habitaciones disponibles</i> = Número de habitaciones * 30 días
Febrero	<i>Habitaciones disponibles</i> = Número de habitaciones * 28 días
Febrero en año bisiesto	<i>Habitaciones disponibles</i> = Número de habitaciones * 29 días

Ejemplo:

$$\text{Habitaciones disponibles en octubre} = 25 * 31 \text{ días}$$

$$\text{Habitaciones disponibles en octubre} = 775$$

Anual:

$$\text{Habitaciones disponibles} = \text{Número de habitaciones} * 365 \text{ días}$$

Ejemplo:

$$\text{Habitaciones disponibles} = 25 * 365$$

$$\text{Habitaciones disponibles} = 9.125$$

3. Porcentaje de ocupación: comprende el porcentaje de habitaciones ocupadas durante un periodo de tiempo determinado.

Ejemplo: teniendo en cuenta un porcentaje de ocupación del 32%:

$$\% \text{ de ocupación} = 32\%$$

En caso de disponer del número de habitaciones ocupadas, se puede calcular el porcentaje de ocupación de la siguiente manera:



$$\% \text{ de ocupación} = \frac{\text{Habitaciones ocupadas}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

Ejemplo: considerando 8 habitaciones ocupadas durante un día (una noche de alojamiento) y 25 habitaciones disponibles:

$$\% \text{ de ocupación} = \frac{8}{25}$$

$$\% \text{ de ocupación} = 32\%$$

4. Habitaciones ocupadas: corresponde al número total de habitaciones vendidas durante un específico periodo de tiempo:

$$\text{Habitaciones ocupadas} = \text{Habitaciones disponibles} * \% \text{ de ocupación}$$

Ejemplo: siguiendo con el ejemplo anterior:

$$\text{Habitaciones ocupadas} = 25 * 32\%$$

$$\text{Habitaciones ocupadas} = 8$$

5. Tarifa rack: es la tarifa más alta (registrada en el Ministerio de Turismo del Ecuador) a la cual puede ser vendida cada tipo de habitación.

Ejemplo:

Tabla 12

Tarifa rack por tipo de habitación

Tipo de habitación	Tarifa rack \$ (sin impuestos ^a)
Habitación sencilla	25
Habitación matrimonial	35
Habitación doble	40
Habitación triple	45
Suite	55

Nota: ^a Los hoteles de dos y tres estrellas cobran el 12% de IVA; mientras que, los hoteles de cuatro y cinco estrellas cobran el 12% de IVA y el 10% por concepto de servicios (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015).



6. Tarifa rack promedio (Average room rate, ARR): hace referencia a la tarifa media que se cobra por la venta de cada tipo de habitación o al ingreso promedio que se obtiene por cada habitación ocupada como se constata con la aplicación de la segunda fórmula:

$$ARR = \frac{\sum \text{Tarifa rack por tipo de habitación}}{\text{Número de tipos de habitaciones}}$$

Ejemplo:

$$ARR = \frac{\$ 25 + \$ 35 + \$ 40 + \$ 45 + \$ 55}{5}$$

$$ARR = \$ 40$$

En este ejemplo, se cobra un promedio de \$ 40 por cada habitación vendida.

En caso de disponer el valor total de los ingresos (revenue), la tarifa promedio se puede calcular aplicando una segunda fórmula:

$$ARR = \frac{\text{Revenue}}{\text{Habitaciones ocupadas}}$$

Ejemplo: se considera un revenue de \$ 320 y 8 habitaciones ocupadas, entonces:

$$ARR = \frac{\$ 320}{8}$$

$$ARR = \$ 40$$

En este caso, se obtiene un promedio de \$ 40 por cada habitación ocupada.

7. Revenue: corresponde a los ingresos totales durante un periodo de tiempo específico:

$$\text{Revenue} = ARR * \text{Habitaciones ocupadas}$$

Ejemplo:

$$\text{Revenue} = \$ 40 * 8$$



$$Revenue = \$ 320$$

En este ejemplo, se obtiene un total de ingresos de \$ 320 por la venta de habitaciones.

8. Beneficio bruto de operación (Gop): hace referencia a la rentabilidad total en la venta de servicios de alojamiento, para lo cual se toma en cuenta los ingresos y los gastos controlables del área de habitaciones del hotel. Los gastos controlables consisten en aquellos gastos fácilmente medibles y asignables a la prestación de un servicio determinado, además los gastos pueden ser fijos como la mano de obra, arrendamiento, entre otros, y variables como el consumo de agua, energía eléctrica, entre otros que dependen del consumo y número de huéspedes del hotel.

$$Gop = Revenue - Gastos controlables por el hotel$$

Ejemplo: considerando \$ 150 de gastos controlables en el área de habitaciones del hotel, entonces:

$$Gop = \$ 320 - \$ 150$$

$$Gop = \$ 170$$

En este caso, existe una ganancia total de \$ 170 en un día de operación.

Fórmulas para el cálculo de ratios del RM:

1. Ingreso por habitación disponible (RevPAR): representa el ingreso promedio por cada habitación disponible del hotel, durante un periodo determinado de tiempo que puede ser diario, semanal, mensual o anual dependiendo de las necesidades de cálculo por parte de los administradores del hotel. La fórmula de cálculo del RevPAR es la siguiente:

$$RevPAR = \frac{Revenue}{Habitaciones disponibles}$$



Ejemplo: teniendo en cuenta las variables anteriormente vistas, entonces:

$$RevPAR = \frac{\$ 320}{25}$$

$$RevPAR = \$ 12,80$$

En este ejemplo, se genera un ingreso de \$ 12,80 por cada habitación disponible del hotel.

Otra forma rápida de calcular el RevPAR resulta de la simplificación de la fórmula:

$$RevPAR = \frac{Revenue}{Habitaciones disponibles}$$

$$RevPAR = \frac{ARR^2 * Habitaciones ocupadas}{Habitaciones disponibles}$$

$$RevPAR = \frac{ARR * Habitaciones disponibles * \% de ocupación}{Habitaciones disponibles}$$

$$RevPAR = ARR * \% de ocupación$$

Ejemplo:

$$RevPAR = \$ 40 * 32\%$$

$$RevPAR = \$ 12,80$$

En este caso, se obtiene \$ 12,80 por cada habitación disponible.

2. Ingreso por habitación ocupada (RevPOR): consiste en el ingreso promedio por habitación ocupada durante un periodo de tiempo definido:

$$RevPOR = \frac{Revenue}{Habitaciones ocupadas}$$

² Tarifa promedio



Ejemplo:

$$RevPOR = \frac{\$ 320}{8}$$

$$RevPOR = \$ 40$$

En este ejemplo, se recibe \$ 40 por cada habitación ocupada del hotel.

Otra manera de obtener el RevPOR es simplificado la fórmula:

$$RevPOR = \frac{Revenue}{Habitaciones\ ocupadas}$$

$$RevPOR = \frac{ARR^3 * Habitaciones\ ocupadas}{Habitaciones\ ocupadas}$$

$$RevPOR = ARR$$

Se verifica que el valor del RevPOR es igual a la ARR.

Ejemplo:

$$RevPOR = \$ 40$$

En este caso, se obtiene \$ 40 por cada habitación ocupada.

3. Beneficio bruto de operación por habitación disponible (GopPAR):

representa el beneficio de operación promedio por cada habitación disponible durante un periodo de tiempo establecido:

$$GopPAR = \frac{Gop^4}{Habitaciones\ disponibles}$$

Ejemplo:

$$GopPAR = \frac{\$ 170}{25}$$

$$GopPAR = \$ 6,80$$

³ Tarifa promedio.

⁴ Beneficio bruto de operación.



En este ejemplo, se obtiene una ganancia de \$ 6,80 por cada habitación disponible.

2.4.1 Cálculo de ratios

2.4.1.1 Cálculo del RevPAR⁵:

Para el cálculo del RevPAR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, se considera: el número de habitaciones, porcentaje de ocupación y tarifa promedio que fueron analizados en el Capítulo 1.

Tabla 13

RevPAR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el 2016

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 *	556	30,72%	171	20,73	3.540,75	6,37
3 *	741	31,20%	231	30,83	7.127,65	9,62
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	7,98

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015, “Hoteles” por TripAdvisor, 2017 y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>, <https://www.tripadvisor.co/> y <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el año 2016, el ingreso por habitación disponible (RevPAR) de los hoteles de dos estrellas en Cuenca, fue de \$ 6,37; mientras que, de los hoteles de tres estrellas fue de \$ 9,62. Dando un ingreso promedio general de \$ 7,98 por cada habitación disponible.

El ingreso promedio de \$ 7,98 por cada habitación disponible durante el año 2016, es un valor significativamente bajo, si se tiene en cuenta que los gastos para mantener en perfectas condiciones todas las habitaciones disponibles, son considerablemente altos.

⁵ Ingreso por habitación disponible.



Tabla 14

RevPAR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el primer semestre de 2017

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 *	556	35,32%	196	27,82	5.463,53	9,83
3 *	741	21,47%	159	31,69	5.040,47	6,80
2 y 3 *	1.297	28,39%	368	29,76	10.958,18	8,45

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015, “Hoteles” por TripAdvisor, 2017 y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>, <https://www.tripadvisor.co/> y <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el primer semestre del año 2017, el ingreso por habitación disponible (RevPAR) de los hoteles de dos estrellas en Cuenca, fue de \$ 9,83; mientras que, de los hoteles de tres estrellas fue de \$ 6,80. Dando un ingreso promedio general de \$ 8,45 por cada habitación disponible.

El ingreso promedio de \$ 8,45 por cada habitación disponible durante el primer semestre del año 2017, es un valor relativamente bajo, si se tiene en cuenta que los gastos para mantener en perfectas condiciones todas las habitaciones disponibles, son considerablemente elevados.

2.4.1.2 Cálculo del RevPOR⁶:

Considerando que el valor del RevPOR es igual a la ARR⁷, entonces:

⁶ Ingreso por habitación ocupada.

⁷ Tarifa promedio



Tabla 15

RevPOR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el 2016

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPOR \$
2 *	556	30,72%	171	20,73	3.540,75	20,73
3 *	741	31,20%	231	30,83	7.127,65	30,83
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	25,78

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015, “Hoteles” por TripAdvisor, 2017 y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>, <https://www.tripadvisor.co/> y <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el año 2016, el ingreso por habitación ocupada (RevPOR) de los hoteles de dos estrellas en Cuenca, fue de \$ 20,73; mientras que, de los hoteles de tres estrellas fue de \$ 30.83. Dando un ingreso promedio general de \$ 25,78 por cada habitación ocupada.

El ingreso promedio de \$ 25,78 por cada habitación ocupada durante el año 2016, es un valor significativamente bajo, si se tiene en cuenta que los gastos operativos del área de habitaciones de los hoteles son considerablemente altos.



Tabla 16

RevPOR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el primer semestre de 2017

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPOR \$
2 *	556	35,32%	196	27,82	5.463,53	27,82
3 *	741	21,47%	159	31,69	5.040,47	31,69
2 y 3 *	1.297	28,39%	368	29,76	10.958,18	29,76

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015, “Hoteles” por TripAdvisor, 2017 y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>, [https:// www.tripadvisor.co/](https://www.tripadvisor.co/) y <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

En el primer semestre del año 2017, el ingreso por habitación ocupada (RevPOR) de los hoteles de dos estrellas en Cuenca, fue de \$ 27,82; mientras que, de los hoteles de tres estrellas fue de \$ 31,69. Dando un ingreso promedio general de \$ 29,76 por cada habitación ocupada.

El ingreso promedio de \$ 29,76 por cada habitación ocupada durante el primer semestre del año 2017, es un valor relativamente bajo, si se tiene en cuenta que los gastos operativos del área de habitaciones de los hoteles son considerablemente elevados.

2.4.1.3 Calculo del GopPAR⁸:

Para el cálculo del GopPAR se presenta un caso real del Hotel Italia de categoría tres estrellas, gracias a la información proporcionada por la Mg. Imelda Avecillas. El cálculo corresponde al mes de octubre de 2017:

⁸ Beneficio bruto de operación por habitación disponible.



Tabla 17

GopPAR del Hotel Italia en el mes de octubre de 2017

Hotel	Revenue \$	Gastos \$	Gop \$	Hab. disp.	Hab. disp. octubre	GopPAR \$
Italia	18.020,56	6.603,19	11.417,37	48	1.488	7,67

Nota: Revenue \$ = Ingresos del área de habitaciones. Gop \$ = Gastos operativos del área de habitaciones. Hab. disp. = número total de habitaciones. Hab. disp. octubre = número de habitaciones multiplicado por 31 días del mes de octubre. GopPAR \$ = Ganancia por cada habitación disponible del hotel. Elaboración propia con base en “Hotel Italia Estado de Resultados Integral del 01 al 30 de octubre 2017” por Santiago Quizhpi, 2017 y “Hotel Italia” por TripAdvisor, 2017. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de documento de Microsoft Excel y https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294309-d1224640-Reviews-Hotel_Italia-Cuenca_Azuay_Province.html.

En el mes de octubre de 2017, el beneficio de operación por habitación disponible (GopPAR) del Hotel Italia, fue de \$ 7,67, lo que representa una ganancia significativa para el propietario del Hotel.

Considerando la necesidad de incrementar el nivel de ingresos para afrontar de mejor manera los gastos y obtener ganancias, entonces se procede a analizar estrategias que incrementen el valor del RevPAR a fin de obtener mayores ingresos.

2.4.2 Estrategias aplicables

Metodología: Se aplica la metodología cuantitativa, a través del método lógico deductivo que permite observar el comportamiento del nivel de ingreso por cada habitación disponible (RevPAR) al aplicar determinadas estrategias de Revenue Management y de esta forma establecer las estrategias aplicables a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.

Se considera el cálculo del RevPAR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el año 2016, debido a que los datos corresponden a un año completo:



Tabla 18

RevPAR de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca durante el año 2016

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	7,98

Nota: * = Estrellas. Elaboración propia con base en el “Catastro Turístico SIETE” por Ministerio de Turismo del Ecuador, 2015, “Hoteles” por TripAdvisor, 2017 y “Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016” por Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Universidad de Cuenca, 2017. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>, <https://www.tripadvisor.co/> y <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

El objetivo general del RM en hotelería es la maximización de los ingresos, es decir incrementar el valor del RevPAR, para lo cual se puede aplicar cuatro principales estrategias:

2.4.2.1 Estrategia 1: Subir el porcentaje de ocupación

Se puede incrementar el porcentaje de ocupación a través de: la segmentación de la demanda y así llegar al segmento de mercado de mayor rentabilidad; la comunicación y promoción de los servicios ofertados; la estimación de la demanda esperada o forecast; la utilización de las herramientas de control de disponibilidad de habitaciones para la venta; la previsión de talento humano y recursos necesarios para la prestación del servicio de alojamiento; la aplicación del servicio post venta para mantener informados y motivar la visita al hotel por parte de clientes antiguos; y la gestión de clientes internos.

Si se aumenta el porcentaje de ocupación del 30,96% al 40,96% se obtendrían los siguientes resultados:



Tabla 19

Subir el porcentaje de ocupación

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	7,98
2 y 3 *	1.297	40,96%	531	25,78	13.695,66	10,56

Nota: * = Estrellas. Los valores en negrita representan cambios favorables.

Al incrementar un 10% en el porcentaje de ocupación, el RevPAR sube de \$ 7,98 a \$ 10,56, es decir \$ 2,58 por cada habitación disponible.

2.4.2.2 Estrategia 2: Subir la ARR

Es posible elevar la tarifa promedio mediante: el estudio del mercado, el estudio interno y externo del hotel, la comparación del hotel frente a los competidores (benchmarking), la optimización de tarifas y la agregación de valor a las habitaciones disponibles para la venta.

Si se incrementa la tarifa promedio de \$ 25,78 a \$ 30,78, se conseguirían los siguientes resultados:

Tabla 20

Subir la tarifa promedio

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	7,98
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	30,78	12.359,75	9,53

Nota: * = Estrellas. Los valores en negrita representan cambios favorables.

Al elevar la tarifa promedio \$ 5, el RevPAR crece de \$ 7,98 a \$ 9,53, es decir \$ 1,55 por cada habitación disponible.



2.4.2.3 Estrategia 3: Flexibilizar el inventario

Se puede “flexibilizar” el número de habitaciones disponibles para la venta, por medio de la gestión del overbooking y el control de habitaciones y reservas en caso de alta demanda, y el cierre de habitaciones y plantas en caso de baja demanda.

Si se cierran 100 habitaciones por ser temporada baja, por lo tanto, las habitaciones disponibles disminuyen de 1.297 a 1.197, entonces se alcanzarían los siguientes resultados:

Tabla 21

Flexibilizar el inventario

Categoría	Hab. disp.	% de oc.	Hab. oc.	Tarifa promedio \$	Revenue \$	RevPAR \$
2 y 3 *	1.297	30,96%	402	25,78	10.351,99	7,98
2 y 3 *	1.197	33,55%	402	25,78	10.351,99	8,65

Nota: * = Estrellas. Los valores en negrita representan cambios favorables.

Al reducir 100 habitaciones disponibles para la venta y mantener el número de habitaciones ocupadas, el porcentaje de ocupación aumenta significativamente en un 2,59%, lo que genera un incremento del RevPAR de \$ 7,98 a \$ 8,65, es decir \$ 0,67 por cada habitación disponible.

2.4.2.4 Estrategia 4: Buscar asesoramiento en estrategias de RM en hotelería

La aplicación de estrategias de RM en el sector hotelero requiere dedicación, tiempo y recursos materiales y económicos. Por lo tanto, aquellos jefes departamentales que tienen la necesidad de incrementar las ventas de su hotel, mediante la aplicación del RM y que no disponen de tiempo suficiente para aplicar paso a paso cada estrategia, pueden optar por contratar servicios profesionales de un experto en el área de RM en hotelería.



En la actualidad existen varias empresas dedicadas a la consultoría de RM en hotelería. Sin embargo, la mayoría de dichas empresas son extranjeras, por lo que no conocen de cerca la situación hotelera actual de la ciudad Cuenca, es por esta razón que se recomienda contratar los servicios de un experto cuencano, como puede ser el autor de este proyecto de intervención.

2.5 Cultura Organizacional

El RM en hotelería comprende un todo en el hotel. No se puede aplicar estrategias en un departamento independiente, es necesario la participación e involucramiento de todos los departamentos del hotel. Por ejemplo, si se desea agregar valor a las habitaciones mediante la combinación de colores de las paredes, entonces se debe poner de acuerdo entre: el departamento de ama de llaves que permite acceder a las habitaciones; mantenimiento que se encarga de pintar las paredes; compras que aprueba la adquisición de pintura; y reservas que bloquea las habitaciones que están siendo pintadas.

Por otro lado, antes de aplicar estrategias de RM se debe capacitar e involucrar a todo el personal del hotel, puesto que el éxito de las estrategias depende la participación de todos. Si un departamento no pone en marcha correctamente una estrategia planteada, por falta de conocimiento, todo el hotel fracasa. Por lo tanto, es vital que todo el talento humano este altamente capacitado y motivado.

Universidad de Cuenca



Capítulo 3 Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

**MANUAL DE
REVENUE MANAGEMENT APLICADO A
HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS
DE LA CIUDAD DE CUENCA**



**Cuatro estrategias para la maximización
de los ingresos**

Ángel Alvarracín Sigua

Universidad de Cuenca



Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Proyecto de Intervención previo a la obtención del título de: Licenciado en Hotelería

Directora: Mg. Ángeles Imelda Avecillas Torres

Autor: Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua

Cuenca, enero 2018



Índice del Manual de Revenue Management

1	Introducción	75
2	Importancia del Revenue Management	76
3	Estrategia uno: Nivel de ocupación	81
3.1	Segmentación de la demanda	82
3.2	Promoción	93
3.3	Forecast	104
3.4	Herramientas de control de disponibilidad.....	112
3.5	Previsión de talento humano y recursos.....	121
3.6	Servicio post venta	130
3.7	Gestión de clientes internos	133
4	Estrategia dos: Fijación de tarifas.....	136
4.1	Estudio del mercado.....	137
4.2	Estudio interno	142
4.3	Estudio de la competencia	149
4.4	Benchmarking	162
4.5	Optimización de tarifas	173
4.6	Agregación de valor.....	177
5	Estrategia tres: Flexibilización del inventario	192
5.1	Gestión del overbooking.....	193
5.2	Control de habitaciones y reservas	194
5.3	Cierre de habitaciones y plantas	196
6	Estrategia cuatro: Asesoramiento.....	199
	Conclusiones del Manual de Revenue Management.....	202
4.1	Recomendaciones del Manual de Revenue Management	203
	Bibliografía del Manual de Revenue Management	204
	Anexos del Manual de Revenue Management	215
	Anexo 1 Tarifa rack promedio.....	215
	Anexo 2 Inversión en estrategias de RM.....	217



MANUAL DE REVENUE MANAGEMENT APLICADO A HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

1 Introducción

¿Está buscando la manera de incrementar las ventas de su hotel? ¿Quiere subir el porcentaje de ocupación? ¿Qué hacer para subir la tarifa promedio? ¿Cómo minimizar los efectos de la baja demanda? ¿Busca ayuda en la aplicación de estrategias para aumentar los ingresos de su hotel? Este manual le enseñará como hacerlo.

El Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca, tiene como objetivo la maximización de los ingresos, para lograr este cometido se plantea cuatro estrategias: subir el porcentaje de ocupación, elevar la tarifa promedio, “flexibilizar” el inventario de habitaciones y buscar asesoría.

Cada estrategia analiza diferentes elementos, todos encaminados a incrementar los ingresos. Es importante considerar que cada elemento es esencial en el camino hacia la maximización de los ingresos. Además, es conveniente aplicar una estrategia y luego pasar a la siguiente, sin embargo, la última estrategia es especial porque se trata de buscar ayuda en caso de necesitarla, para aplicar correctamente las tres primeras estrategias.

El presente manual está dirigido a hoteles de dos y tres estrellas, debido a que generalmente no disponen de talento humano suficientemente capacitado, ni de recursos materiales y económicos, para invertir en estrategias de comercialización que aumenten sus ventas, es decir tienen la necesidad de incrementar sus ingresos sin incurrir en costos elevados; además los hoteles de dos tres estrellas constituyen la mayor parte de los hoteles en Cuenca y proporcionan la mayoría de la oferta hotelera de la ciudad.



Simbología: Cabe señalar que los elementos importantes a tener en cuenta, se han resaltado de la siguiente manera:

- p** **Pasos:** Proceso que se recomienda seguir para alcanzar un objetivo específico.
- i** **Importante:** Consideración de vital importancia en relación al elemento que se está analizando.
- r** **Recursos:** Elementos externos de considerable relevancia para lograr un objetivo particular.
- n** **Inversión:** Materiales, tiempo y valor aproximado⁹ de la implementación de una determinada estrategia o elemento de la misma.

Luego de conocer las especificaciones del presente Manual, estamos listos para adentrarnos en el interesante mundo del Revenue Management y aplicar estrategias orientadas en la consecución de mayores ingresos para el hotel. Empecemos.

2 Importancia del Revenue Management

El objetivo general del RM en hotelería es la maximización de los ingresos del establecimiento hotelero. La rentabilidad económica depende de dos factores tales como los ingresos y los gastos. En primer lugar, si los ingresos son mayores que los gastos, hay ganancias y por lo tanto el negocio es rentable. En segundo lugar, si los ingresos son iguales a los gastos, el negocio no es rentable, pero alcanza el punto de equilibrio, por lo que no hay ganancias ni pérdidas. Finalmente, si los ingresos son menores que los gastos, el negocio no es rentable y además hay pérdidas.

⁹ Para el cálculo del valor aproximado, se tiene en cuenta dos precios: materiales y tiempo invertido; se considera que un día de trabajo equivale a \$ 15, dando un total de \$ 450 en 30 días. Además, el valor de la inversión puede variar considerablemente dependiendo de la cantidad de materiales que se utilicen y del tiempo empleado en la aplicación de las estrategias y/o elementos de las mismas. Ver Anexo 2 del Manual de Revenue Management. Por otra parte, el hotelero debe invertir varias veces al año de acuerdo a la temporada.



Tabla 22

Rentabilidad

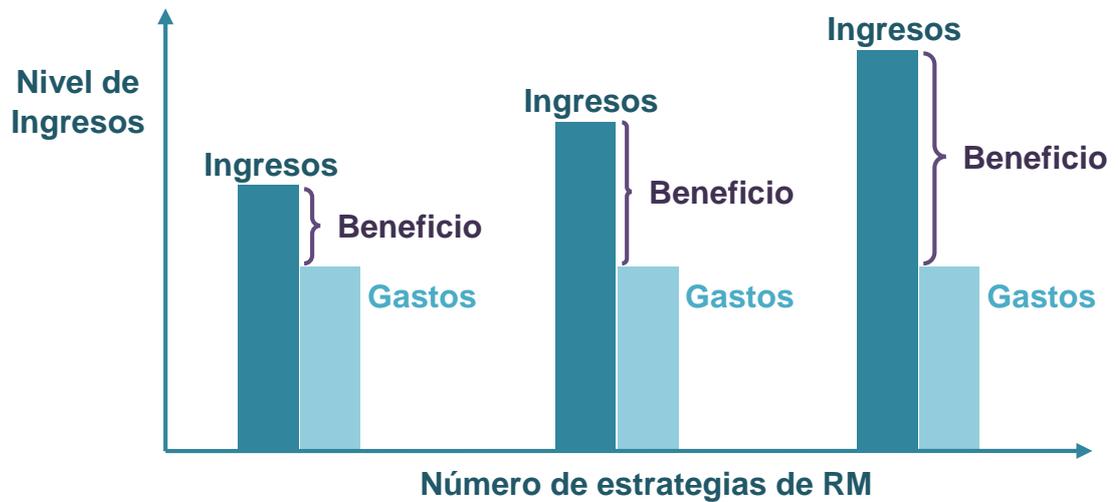
Caso	Rentabilidad	Ganancias
Ingresos > Gastos	Rentable	Hay ganancias
Ingresos = Gastos	No rentable	No hay ganancias ni pérdidas
Ingresos < Gastos	No rentable	Hay pérdidas

Un establecimiento hotelero genera beneficios (ganancias) si los ingresos son mayores que los gastos; es por esta razón la importancia de aplicar estrategias del RM a fin de incrementar las ventas y así obtener mayores ingresos.



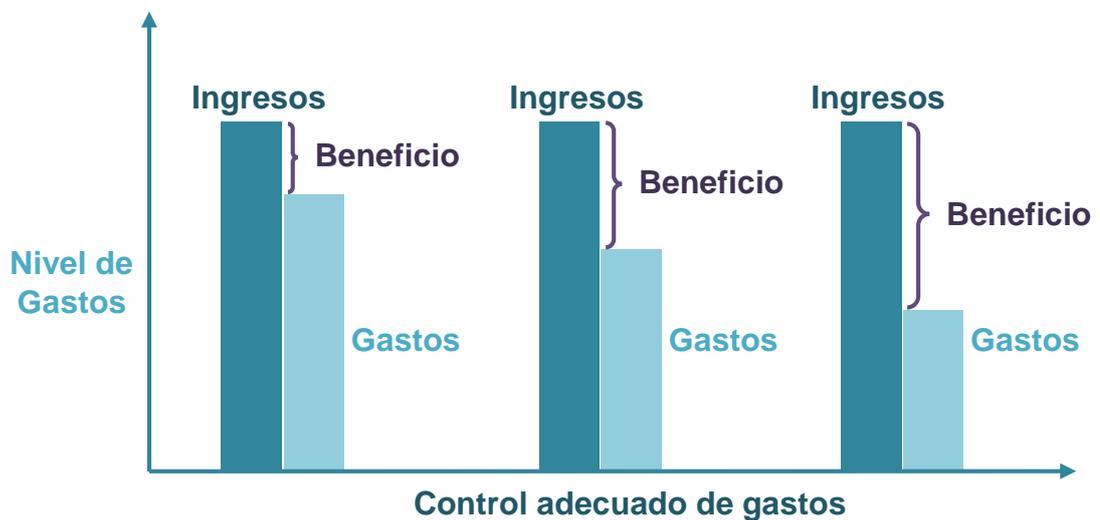
Gráfica 21. Generación de beneficios. Elaboración propia.

Se puede aplicar una o varias estrategias de RM. Al poner en marcha una estrategia se obtendrá un nivel significativo de ingresos y entonces se conseguirá un determinado beneficio, pero al llevar a cabo varias estrategias se incrementará los ingresos y por lo tanto se logrará un mayor beneficio. Es por ello la necesidad de aplicar sistemáticamente varias estrategias de RM en hotelería.



Gráfica 22. Nivel de beneficio. Elaboración propia.

Por otro lado, el control adecuado de los gastos es vital para incrementar el margen de diferencia entre los ingresos y gastos y obtener una mejor rentabilidad. Los gastos deben ser controlados en todos los departamentos del hotel, teniendo cuidado en no afectar la calidad de los servicios ofertados.



Gráfica 23. Control de gastos. Elaboración propia.

La maximización de los ingresos depende de la adecuada gestión de las ventas. El incremento de las ventas se realiza mediante cuatro estrategias de RM en hotelería.



Pasos:

1. Subir el porcentaje de ocupación
- +
2. Subir la tarifa promedio
- +
3. “Flexibilizar” el inventario
- +
4. Buscar asesoramiento
- =
- Maximización de los ingresos**

Figura 2. Estrategias de RM en Hotelería. Elaboración propia.



Inversión: Para la aplicación de las tres primeras estrategias se requiere: materiales como internet, papelería, acuerdos, registro de reservas, material publicitario, registro de forecast¹⁰, pintura, brocha, plástico y registro de estado de habitaciones (\$ 391,00); tiempo estimado de 60 días (\$ 900,00); valor total aproximado de \$ 1.291,00. La cuarta estrategia comprende la asesoría externa, por consiguiente, se analiza luego.

¹⁰ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.

PRIMERA ESTRATEGIA

SUBIR EL NIVEL DE OCUPACIÓN

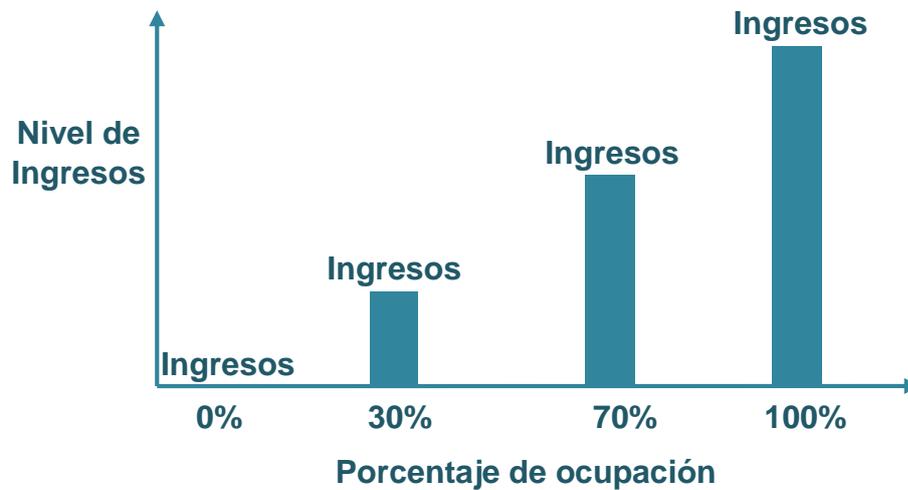


Figura 3. Estrategia uno. Elaboración propia.



3 Estrategia uno: Nivel de ocupación

El nivel o porcentaje de ocupación del hotel hace referencia a la cantidad de habitaciones ocupadas en una fecha determinada. Subir mencionado nivel es un factor clave en la obtención de mayores ingresos, puesto que, si el porcentaje es bajo, los ingresos serán mínimos, pero si es alto, los ingresos se incrementarán.



Gráfica 24. Porcentaje de ocupación. Elaboración propia.

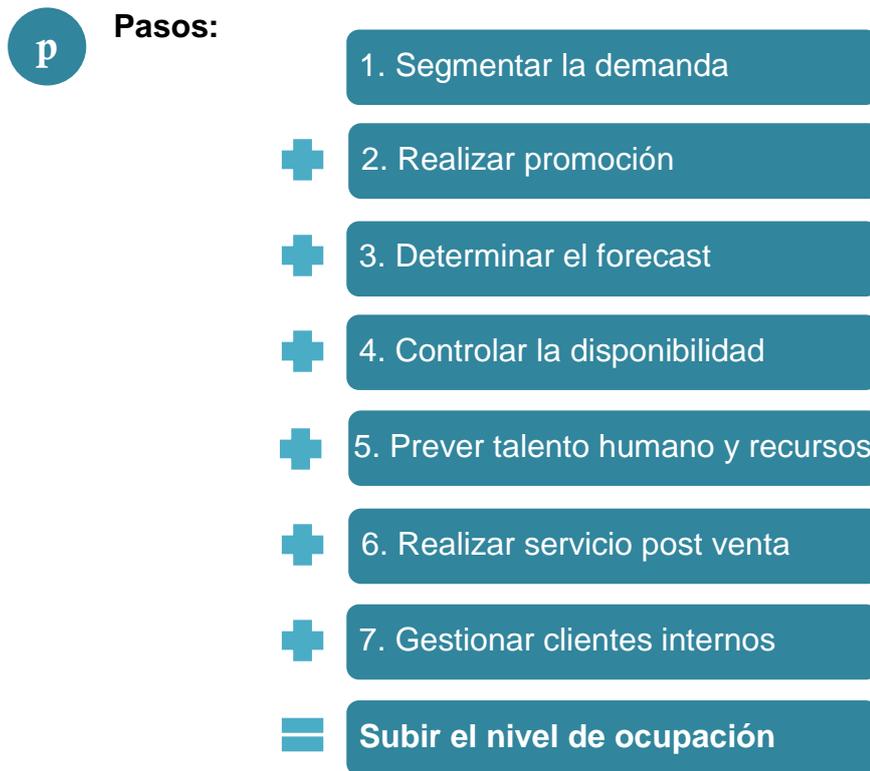


Figura 4. Uno: subir el porcentaje de ocupación. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, acuerdos, registro de reservas, material publicitario y registro de forecast¹¹ (\$ 204,30). Tiempo estimado de 29 días (\$ 435,00). Valor total aproximado de \$ 639,30.

3.1 Segmentación de la demanda

La demanda está compuesta por todos los consumidores de servicios de alojamiento. Se debe tener en cuenta que mientras mayor sea la captación de la demanda, mayor será el número de huéspedes y por lo tanto se incrementará el nivel de ingresos.

¹¹ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.

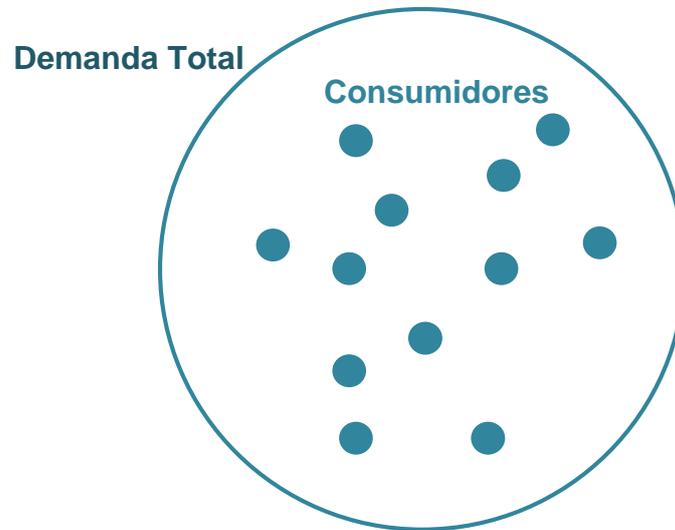


Figura 5. Demanda de alojamiento. Elaboración propia.

La captación de la demanda depende del conocimiento de las características de la misma. Sin embargo, la demanda total es bastante amplia, por lo que es difícil establecer características comunes entre los consumidores, es por esta razón que es necesario dividir en segmentos (grupos) con características y necesidades similares.

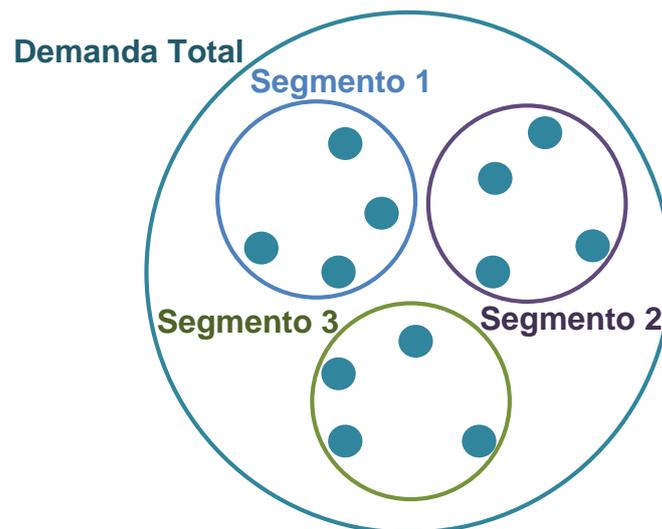


Figura 6. Segmentación de la demanda. Elaboración propia.



Los segmentos resultantes de una efectiva segmentación de la demanda, deben cumplir con los siguientes requisitos: medibles el tamaño, la capacidad adquisitiva y los perfiles; accesibles mediante diferentes canales de distribución; suficientemente grandes como para generar un considerable nivel de ingresos; diferenciables de otros segmentos de mercados; manejables de forma fácil y económica (Kotler & Armstrong, 2011).

i **Importante:** La segmentación no se realiza una vez en la vida y listo. La demanda cambia constantemente durante todo el año, es por ello que la segmentación debe llevarse a cabo cada cierto tiempo. Es una buena idea segmentar la demanda al inicio de cada temporalidad (al iniciar la temporada alta, media y baja) o dependiendo de los feriados, los mismos que se detallan a continuación:



Tabla 23

Feriatos 2018

Feriado	Celebración	Fecha
Nacional	Año nuevo	1 de enero
Nacional	Carnaval	10 – 13 de febrero
Local	San Valentín	14 de febrero
Nacional	Semana Santa	30 y 31 de marzo y 1 de abril
Local	Fundación de Cuenca	12 de abril
Nacional	Día del trabajo	28 – 30 de abril
Local	Día de la madre	13 de mayo
Nacional	Batalla de Pichincha	25 – 27 de mayo
Local	Día del padre	17 de junio
Local	Vacaciones escolares	Agosto
Nacional	Primer grito de independencia	10 – 12 de agosto
Nacional	Independencia de Guayaquil	12 – 14 de octubre
Nacional	Día de los difuntos	2 de noviembre
Nacional	Independencia de Cuenca	2 – 4 de noviembre
Nacional	Navidad	25 de diciembre
Nacional	Año viejo	31 de diciembre

Nota: Elaboración propia con base en “Feriatos Ecuatorianos 2018” por Feriatos Ecuador y “Fiestas y Celebraciones” por UNCOMO, 2017. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <http://www.feriatosecuador.net/feriado/2018> y <https://fiesta.uncomo.com/fiestas-y-celebraciones/>.



p Pasos: Segmentar según



Figura 7. Segmentar la demanda. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería y acuerdos (\$ 36,00).
 Tiempo estimado de 7 días (\$ 105,00). Valor total aproximado de \$ 141,00.

3.1.1 Segmentación individual o grupal

El primer paso es dividir a la demanda en individual o grupal. El segmento individual consiste en las reservas realizadas para una sola persona. El grupal consiste en las reservas para varias personas, como pueden ser familias, grupos de amigos o personal de una empresa. Para esta segmentación hay que considerar las plazas disponibles (número de personas) por cada habitación.

Segmentar la demanda en individual o grupal:

1. Verificar la distribución de habitaciones.
2. Elegir el segmento individual si la mayoría de habitaciones son individuales.
3. Escoger el segmento grupal si la mayoría de habitaciones son triples y/o cuádruples.



Ejemplo 1: segmentar la demanda de un hotel de 25 habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 24

Ejemplo 1 Distribución de habitaciones

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Número de plazas	Número total de plazas
Habitación sencilla	15	1	15
Habitación doble	7	2	14
Habitación triple	3	3	9
Total	25		38

Si el mayor número de habitaciones son sencillas, entonces el hotel podría captar de mejor manera al segmento de mercado individual.

Ejemplo 2: segmentar la demanda de un hotel con 25 habitaciones distribuidas de la siguiente forma:

Tabla 25

Ejemplo 2 Distribución de habitaciones

Tipo de habitación	Número de habitaciones	Número de plazas	Número total de plazas
Habitación sencilla	7	1	7
Habitación doble	8	2	16
Habitación triple	10	3	30
Total	25		53

Si el hotel dispone de mayor número de habitaciones triples, entonces el segmento de mercado recomendado sería el grupal.



i Importante: El hotel no necesariamente debe enfocarse en un solo segmento de mercado. Sin embargo, debe centrar sus esfuerzos y orientar sus servicios en el segmento de mercado adecuado, sin disminuir la calidad de los servicios para los otros segmentos.

r Recursos: Al momento de realizar la segmentación individual o grupal, es una buena idea considerar el perfil de los visitantes que llegan a Cuenca, para saber cuál es el mayor segmento de mercado. La Fundación Municipal Turismo para Cuenca presenta estudios de la demanda y oferta turística de la ciudad de Cuenca, disponibles en <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Según el documento Demanda y Oferta Turísticas en la Ciudad de Cuenca Boletín 3er Trimestre 2017 desarrollado por el Grupo de Investigación en Economía Regional, de la Universidad de Cuenca, el 54% de visitantes extranjeros que llegan a Cuenca son solteros y el 48% viaja solo; mientras que, el 41% de visitantes nacionales son solteros y el 59% viaja solo.

3.1.2 Segmentación según el canal de distribución

El segundo paso es segmentar a la demanda dependiendo del canal de distribución (medio de comunicación por el cual se realiza la reserva). El canal de distribución se puede dividir principalmente en dos: directo e indirecto. El directo comprende aquellos medios por los cuales el cliente realiza la reserva directamente con el hotel. El indirecto consiste en aquellos intermediarios que se encargan de realizar la reserva para el cliente. Para esta segmentación se debe tener en cuenta la temporalidad (demanda alta o baja).

Segmentar la demanda según el canal de distribución:

1. Verificar las habitaciones disponibles.
2. Identificar la temporada¹².
3. Buscar canales de distribución directos e indirectos.
4. Seleccionar el 90% de canales directos en caso de temporada alta.

¹² Se considera temporada alta a un porcentaje de ocupación entre 80% y 100%; medial entre 50% y 80% y baja entre 0% y 50%.



5. Preferir el 50% de canales directos en temporada media.
6. Elegir el 10% de canales directos en temporada baja.
7. Firmar acuerdos con los canales de distribución seleccionados.

Ejemplo 1: un hotel tiene 25 habitaciones disponibles para la venta y es temporada alta (exceso de demanda), entonces es aconsejable que 20 habitaciones sean vendidas a través de canales directos tales como: walk-in (venta directa en la recepción), teléfono, e-mail, sitio web y/o redes sociales, de esta forma se evita el pago de comisión a intermediarios y se obtiene mayores ingresos. En cuanto a las cinco habitaciones restantes, se pueden vender mediante canales indirectos, aunque también se podrían vender mediante canales directos.

Ejemplo 2: el mismo hotel con 25 habitaciones disponibles, pero es temporada baja (escasez de demanda), entonces es recomendable que 20 habitaciones sean dispuestas para la venta a través de canales indirectos, debido a que es más probable venderlos mediante intermediarios que directamente con los clientes. De esta manera se reduce el riesgo de quedarse con habitaciones sin vender.

 **Importante:** A pesar de ser temporada alta, es una buena idea disponer algunas habitaciones para la venta mediante canales indirectos, pues siempre habrá clientes que estén dispuestos a pagar la tarifa más alta por una habitación disponible.

3.1.3 Segmentación según la tarifa reservada

El tercer paso es dividir a la demanda de acuerdo a la tarifa reservada. La tarifa puede ser mayor o menor. Los clientes que pagan mayores tarifas pueden considerarse como huéspedes VIP (personas muy importantes) y acceder a upgrades (subir de categoría) obteniendo servicios adicionales sin costo; mientras que, los clientes que pagan menores tarifas tienen derecho al servicio estándar.



Segmentar la demanda según la tarifa reservada:

1. Revisar el registro de reservas.
2. Identificar las reservas que tiene las tarifas más altas.
3. Asignar un upgrade¹³ a las reservas con tarifas superiores.

Ejemplo 1: Un cliente reserva una habitación sencilla con servicio estándar, por el valor de \$ 25 (tarifa rack, es decir la tarifa más alta), por lo tanto, el jefe de reservas autoriza un upgrade que consiste en asignar una habitación con mejor vista, poner mayor número de amenities, colocar frutas con chocolate y/o depositar una carta de bienvenida en la habitación.

Ejemplo 2: Otro cliente reserva una habitación sencilla con servicio estándar por el valor de \$ 20 (tarifa corporativa, es decir una tarifa especial para empresas), entonces aquel huésped recibirá el servicio estándar a su llegada al hotel.

 **Importante:** Es extremadamente necesario entender que la desigualdad de tarifas no es motivo para hacer diferencia en la forma de servir a los huéspedes. Todos los huéspedes independientemente de la tarifa que hayan pagado, merecen el mejor trato posible, ya que esto garantiza la completa satisfacción de los mismos. La única diferencia radica en el incremento del número de servicios.

3.1.4 Segmentación según el motivo del viaje

El cuarto paso es dividir a la demanda según la motivación del viaje, la misma que puede variar enormemente, por lo que resulta difícil tener en cuenta todos los motivos. Por esta razón, se clasifican las motivaciones en dos grandes grupos: ocio y necesidad de viaje. Los viajeros por ocio generalmente disponen de tiempo suficiente para hacer uso de varios servicios ofertados por el hotel; mientras que, los viajeros por necesidad de viaje comúnmente tienen tiempo limitado y no pueden disfrutar de la mayoría de servicios del establecimiento hotelero.

¹³ Servicio adicional sin costo.



Segmentar según el motivo del viaje:

1. Revisar el registro de reservas.
2. Identificar los motivos de viaje de los clientes.
3. Ofrecer mayor número de servicios para los clientes con motivo de ocio.
4. Priorizar la rapidez en los servicios para los clientes con motivo de necesidad de viaje.

Ejemplo 1: Una pareja de novios están de visita en Cuenca, disponen de algunos días para conocer la ciudad y realizar actividades de ocio, mientras están en el hotel, hacen uso del restaurante, bar y servicio a la habitación.

Ejemplo 2: Un ejecutivo de una empresa llega al hotel para descansar y sale temprano al día siguiente, debido a que tiene una reunión de negocios con el gerente de otra empresa.

i Importante: Si el principal segmento es de ocio, el hotel debe estar preparado para ofrecer mayor número de servicios, por lo tanto, es necesario que disponga de más personal y recursos materiales; mientras que, si el principal segmento está formado por personas que viajan por alguna necesidad, entonces el hotel debe priorizar la rapidez en la prestación de los servicios, debido a que dichas personas no disponen de mucho tiempo en el destino.

r Recursos: Para conocer cuáles son las principales motivaciones de viaje de los visitantes que llegan a Cuenca, se puede consultar las estadísticas de demanda y oferta turística presentadas por La Fundación Municipal Turismo para Cuenca, disponibles en <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

De acuerdo al documento Demanda y Oferta Turísticas en la Ciudad de Cuenca Boletín 3er Trimestre 2017, elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional, el 58% de visitantes extranjeros llega a Cuenca por recreación, el 18% por visita a familiares y el 18% por negocios; mientras que, el 35% de visitantes nacionales llega por visita a familiares, el 33% por negocios y el 14% por recreación.



3.1.5 Segmentación según la nacionalidad

El quinto y último paso es dividir a la demanda según el país de procedencia, cada país tiene su propia cultura que lo diferencia y lo hace único. Los rasgos culturales determinan la manera de actuar y ver el mundo de las personas. Es por esta situación que se debe conocer la nacionalidad de los clientes, pues de ello depende la manera de tratar a los huéspedes.

Segmentar según la nacionalidad de los clientes:

1. Revisar el registro de reservas.
2. Identificar la nacionalidad de los clientes.
3. Investigar características propias de las nacionalidades de los clientes.
4. Comunicar a todo el personal del hotel las características de las diferentes nacionalidades.
5. Poner atención en las características a la hora de servir a los huéspedes.

Ejemplo 1: Al hotel llega un cliente procedente de Japón, al momento del check in, el recepcionista mira la identificación y sabe que es japonés. Luego, el recepcionista informa al resto del personal para que cuando le saluden no le den la mano, sino sea con una venia.

Ejemplo 2: Al mismo hotel llega un cliente originario de Francia, al momento del check in, el recepcionista se da cuenta que el cliente habla muy poco el español. El recepcionista habla perfectamente inglés, sin embargo, prefiere hablar en español, debido a que los franceses generalmente saben hablar inglés, pero prefieren hablar español, aunque lo dominen muy poco.

 **Importante:** La diferencia cultural y el uso de otros idiomas son factores importantes a tener en cuenta a la hora de atender a los huéspedes del hotel, por este motivo es conveniente buscar en internet las principales características de las nacionalidades de los clientes que llegan al hotel, esto permite dar un trato personalizado de acuerdo a las costumbres de cada país.



Incluso, se recomienda que no se realicen ciertas acciones ante diferentes tipos de nacionalidades.

r Recursos: Para saber cuáles son las principales nacionalidades de los visitantes que llegan a Cuenca, se recomienda revisar las estadísticas de demanda y oferta turística presentadas por La Fundación Municipal Turismo para Cuenca, disponibles en <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Según el documento Demanda y Oferta Turísticas en la Ciudad de Cuenca Boletín 3er Trimestre 2017, desarrollado por el Grupo de Investigación en Economía Regional, el 17% de visitantes extranjeros que llegan a Cuenca, provienen de Estados Unidos, el 11% de Alemania, el 11% de Colombia, el 7% de Argentina y el 5% de España. Por otra parte, el 36% de visitantes nacionales que llegan a Cuenca, son de Quito, el 9% de Guayaquil, el 5% de Machala y el 5% de Loja.

Luego de llevar a cabo la segmentación la demanda y conocer el segmento principal al cual el hotel debe enfocarse, se debe plantear la manera de comunicar los servicios ofertados, para lo cual es preciso recurrir a la promoción.

3.2 Promoción

La promoción de los servicios de alojamiento consiste en la comunicación y oferta especial de los mismos, para lo cual es vital utilizar diferentes recursos, en la mayoría electrónicos, debido a su relativo costo bajo. La promoción tiene por objetivo informar a los consumidores acerca de los servicios de alojamiento disponibles, a fin de despertar el interés por la visita al hotel (motivar la compra).

La promoción se realiza de acuerdo al segmento elegido. Cada segmento de demanda tiene características, necesidades y gustos específicos, por lo que la promoción debe ser personalizada con el propósito de llegar de mejor manera al segmento escogido.



Realizar promoción:

1. Verificar el segmento de mercado seleccionado.
2. Investigar características y necesidades del segmento de mercado elegido.
3. Realizar promoción de acuerdo a las características y necesidades del segmento seleccionado.

Ejemplo 1: si en la segmentación individual o grupal, el hotel dispone de mayor número de habitaciones sencillas, la promoción debe estar dirigida al segmento individual, entonces las imágenes publicadas deben ser de habitaciones sencillas, con servicios para una sola persona y las tarifas de igual manera deben estar por persona.

Ejemplo 2: si es temporada alta, entonces en la segmentación según el canal de distribución, se prioriza los canales directos, por lo que la mayor promoción debe ser a través del sitio web del hotel, correo electrónico y redes sociales.

i Importante: al igual que la segmentación, la promoción debe realizarse cada cierto periodo de tiempo. La promoción se realiza de acuerdo a la temporalidad y a las fechas especiales como día del trabajo, batalla de Pichincha, primer grito de la independencia, independencia de Cuenca, etc. Ver Tabla 23.



Figura 8. Realizar promoción. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, acuerdos y material publicitario (\$ 130,15). Tiempo estimado de 14 días (\$ 210,00). Valor total aproximado de \$ 340,15.

3.2.1 Promoción en sitio web

La primera alternativa para realizar promoción, es desarrollar un sitio web del hotel. Una página web está disponible en internet las 24 horas del día, durante todo el año. Actualmente existen varios editores en línea gratuitos que permiten crear una página web de acuerdo a los requerimientos del hotel.

Promocionar en sitio web:

1. Buscar un editor web gratuito.
2. Crear una cuenta.
3. Seleccionar un tema (alojamiento).
4. Elegir una plantilla.



5. Dar formato a la plantilla.
6. Subir información acerca del hotel.
7. Colocar imágenes del hotel.
8. Vincular con redes sociales.
9. Publicar la página web.
10. Invitar a clientes a que visiten la página web.

El diseño de la página web debe ser sencillo y fácil de usar. Las principales entradas de una página son:

- Inicio que contiene promociones actuales por parte del hotel.
- Servicios que exhibe la gama de servicios ofertados.
- Reservas que facilita la reservación de servicios.
- Contactos que muestra la ubicación, número de teléfono, celular y e-mail de contacto.
- Acerca del Hotel que presenta la misión, visión, valores y responsabilidad social en caso de aplicar alguna medida.



Figura 9. Estructura básica de un sitio web. Elaboración propia.



Figura 10. Boceto de sitio web. Elaboración propia.

i Importante: La información contenida en el sitio web, acerca de la oferta del hotel y las tarifas, debe ser actualizada constantemente de acuerdo a la temporalidad.

r Recursos: En internet existen diversos editores web gratuitos, los tres principales son: Wix (www.wix.com) que contiene una gran variedad de plantillas y un centro de ayuda completo, Weebly (www.weebly.com) que dispone de varias plantillas y herramientas de creación y Yola (www.yola.com) que facilita en la creación de sitios web personalizados.

3.2.2 Promoción por correo electrónico

La segunda alternativa es la promoción mediante correo electrónico. Es de gran ayuda solicitar una dirección de e-mail a todos los huéspedes al momento de realizar el check in, de esta manera en el futuro se puede enviar promociones y oferta de descuentos especiales a los clientes antiguos del hotel.



Promocionar mediante correo electrónico:

1. Buscar un proveedor de correos electrónicos gratuito.
2. Crear una cuenta.
3. Redactar correos personalizados de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada cliente.
4. Enviar correos electrónicos a clientes antiguos y potenciales.
5. Revisar la bandeja de entrada en busca de respuestas y/o solicitudes de información adicional.

i **Importante:** Los correos electrónicos no deben ser enviados masivamente. Los e-mails deben ser personalizados de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada cliente. Se debe considerar que hay promociones que se adaptan mejor a un tipo específico de segmento.

r **Recursos:** En la web hay diversos proveedores gratuitos de correos electrónicos. En caso de no disponer de una dirección de correo activa, se puede crear una cuenta en las siguientes páginas: Outlook (www.outlook.com), Gmail (www.gmail.com) o Yahoo (www.yahoo.com).

3.2.3 Promoción en consejeros de viaje en línea

En la actualidad, la mayoría de viajeros buscan información y recomendaciones de las actividades y proveedores de servicios que deben hacer uso en su destino. Los consejeros de viaje en línea comprenden aquellas páginas web que presentan consejos, comentarios y/o críticas de los diferentes prestadores de servicio en un determinado lugar. Como tercera alternativa, se puede utilizar los consejeros de viaje para presentar promociones al segmento de demanda objetivo.

Promocionar en consejeros de viaje en línea:

1. Buscar al menos un consejero de viaje en línea.
2. Crear una cuenta.
3. Subir información del hotel.
4. Colocar imágenes del hotel.



i **Importante:** La buena reputación de un establecimiento de alojamiento depende de la cortesía y calidad de los servicios prestados. Se obtiene comentarios positivos en caso de mantener clientes completamente satisfechos. Sin embargo, se debe gestionar las opiniones, sugerencias y críticas publicadas en los consejeros de viajes, debido a que nunca faltan los clientes insatisfechos que no reclaman directamente al hotel, sino que prefieren comentar en internet. La gestión de las opiniones debe ser constante, a fin de minimizar (dar soluciones) las situaciones de malestar que se presentan.

r **Recursos:** El principal consejero de viaje on-line que ha tenido gran auge en los últimos años, es TripAdvisor (www.tripadvisor.com) que cuenta con más de siete millones de alojamientos, aerolíneas, atracciones y restaurantes, con cobertura a nivel mundial, por lo que resulta un excelente medio masivo de promoción.

3.2.4 Promoción en redes sociales

La cuarta alternativa es realizar promoción en redes sociales, puesto que las mismas han influenciado enormemente en la mayor parte de la población a nivel mundial. Las redes sociales comprenden un medio de gran alcance, fácil utilización y costo relativamente bajo.

Promocionar mediante redes sociales:

1. Buscar diferentes redes sociales.
2. Crear cuentas.
3. Subir información del hotel.
4. Colocar imágenes del hotel.
5. Vincular las redes sociales con la página web del hotel.
6. Actualizar constantemente la información subida a las redes sociales.
7. Actualizar frecuentemente las imágenes colocadas en las redes sociales.
8. Publicar promociones especiales por diferentes motivos.
9. Revisar los mensajes y/o comentarios para el hotel.



i **Importante:** La gestión de la información presentada en las redes sociales debe ser renovada constantemente, con el propósito de comunicar los servicios disponibles para cada temporada y despertar la intención de visita al hotel. Los contenidos publicados deben carecer de errores de ortografía, las imágenes deben ser de buena calidad y las tarifas ofertadas deben estar actualizadas, a fin de evitar malos entendidos.

r **Recursos:** Como la mayoría conoce, las principales redes sociales son: Facebook (www.facebook.com), Twitter (www.twitter.com) e Instagram (www.instagram.com) que permiten compartir fácilmente diversos contenidos multimedia. Además, permiten vincular cuentas para gestionar de mejor manera los contenidos compartidos.

3.2.5 Promoción en agencias de reservas en línea

La quinta alternativa es promocionar los servicios de alojamiento a través de agencias de reservas en línea (OTA's), las mismas que están constituidas por aquellas páginas web que permiten exhibir los servicios disponibles a potenciales consumidores y realizar reservas en línea.

Promocionar en agencias de reservas en línea:

1. Buscar agencias de reservas en línea.
2. Crear cuentas.
3. Subir información del hotel.
4. Colocar imágenes del hotel.
5. Gestionar las reservas mediante las agencias en línea.

i **Importante:** Las OTA's son de considerable ayuda en temporada baja, puesto que tienen alcance a nivel mundial y gran acogida por parte de viajeros de todo el planeta. Sin embargo, la mayoría de OTA's cobran comisión por la venta de servicios de alojamiento, por lo que se debe considerar que las ventas tendrán un porcentaje menor de ingresos, que las ventas realizadas por canales de distribución directos.



r **Recursos:** En internet es posible encontrar un sinnúmero de OTA's, a continuación, se nombran las principales: Expedia (www.expedia.com), Booking (www.booking.com), Orbitz (www.orbitz.com), Hoteles (www.hoteles.com), y Despegar (www.despegar.com), todos estos sitios web permiten mostrar los servicios ofertados y mediante un porcentaje de comisión que varía dependiendo de cada OTA, permiten gestionar reservas en línea.

3.2.6 Promoción en agencias de viajes

Las agencias de viajes constituyen lugares de recurrencia de viajeros, por esta razón, la sexta alternativa es promocionar en estos establecimientos. La promoción se realiza mediante tarjetas de presentación y/o folletos impresos que se colocan en los mostradores de dichas agencias.

Promocionar en agencias de viajes:

1. Buscar un editor en línea gratuito para diseñar material publicitario.
2. Diseñar tarjetas de presentación y folletos del hotel.
3. Imprimir el material publicitario.
4. Identificar las principales agencias de viajes en la ciudad.
5. Asistir a las agencias de viajes.
6. Pedir permiso para colocar el material publicitario.
7. Colocar frecuentemente material publicitario en las agencias de viajes.

i **Importante:** Al igual que los medios electrónicos, los impresos deben ser actualizados frecuentemente o cambiados en caso de quedar obsoletos.

r **Recursos:** Para diseñar las tarjetas de presentación y folletos, se puede recurrir a editores gratuitos en línea, tales como Canva (www.canva.com) y Befunky (www.befunky.com) que contienen plantillas personalizables de acuerdo a las necesidades del hotel. Otro recurso para elaborar impresos es Microsoft Word (templates.office.com) que dispone de una amplia variedad de plantillas.



3.2.7 Promoción en instituciones de turismo

La séptima alternativa, pero no menos importante, es la promoción en instituciones de turismo como pueden ser el Centro de Información Turística (ITur), Ministerio de Turismo del Ecuador, Cámara de Turismo del Azuay, Asociación Hotelera del Azuay, Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) y Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador (OPTUR). Estas instituciones son visitadas por viajeros nacionales y extranjeros que requieren información de actividades, atractivos y servicios. La promoción se lleva a cabo mediante impresos que pueden ser los mismos que se colocan en los mostradores de las agencias de viajes.

Promocionar en instituciones de turismo:

1. Identificar las principales instituciones de turismo.
2. Asistir a las diferentes instituciones de turismo.
3. Pedir permiso para colocar material publicitario.
4. Colocar frecuentemente material publicitario en las instituciones de turismo.

 **Importante:** Las instituciones públicas de turismo generalmente tienen mayor afluencia de viajeros que las agencias de viajes, por este motivo constituyen lugares claves para promocionar los servicios ofertados por el hotel.



Tabla 26

Instituciones de Turismo en Cuenca

ITur	Dirección	Contacto	Horario de atención
ITur Centro	Mariscal Sucre y Benigno Malo	07 2821035 itur@cuenca.com.ec	Lunes-viernes: 08h00-20h00 Sábados: 09h00-16h00 Domingos 08h30-13h30
ITur Escuela Central	Gran Colombia y Benigno Malo	07 2841232 iturescuelacentral@cuenca.com.ec	Lunes-viernes: 09h00-13h00 y 15h00-18h00 Sábados: 09h00-14h00
ITur Aeropuerto	Av. España y Elia Liut	07 2862095 ext. 162 ituraero@cuenca.com.ec	Lunes-jueves: 07h00 - 11h00, 13h00-15h00 y 19h00-20h00 Viernes: 07h00-11h00, 13h00-15h00 y 18h00-20h00 Sábados: 08h00-12h00
Ministerio de Turismo	Calle Larga y Presidente Borrero	maria.leon@turismo.gob.ec	Lunes-viernes: 8h15-17h00
Cámara de Turismo del Azuay	Padre Aguirre 16-50 y Héroes de Verdeloma	07 2828674 capturazuay@gmail.com	Lunes-viernes 8h00-18h00
Asociación Hotelera del Azuay AHOTEC	Presidente Córdova y Padre Aguirre Quito, América N38-80 y Diguja	07 2836925 ahotec@interactive.net.ec	



Universidad de Cuenca

OPTUR Quito, 02 2257533
 Rumipamba info@optur.org
 E2-324 y Av.
 Amazonas.

Nota: Elaboración propia con base en “Oficinas de Información Turística” por Fundación Municipal Turismo para Cuenca, “Coordinación Zonal N°6” por Ministerio de Turismo del Ecuador, “Contacto” por Cámara de Turismo del Azuay, “Home” por Asociación Hotelera del Azuay, “Inicio” por Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC y “Contáctenos” por Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, OPTUR. Recuperado el 31 de octubre de 2017 de <http://cuenca.com.ec/es/itur>, <http://www.turismo.gob.ec/coordinacion-zonal-6>, <http://camara-deturismoazuay.com/contacto/>, <http://hotelescuencaecuador.com/>, <http://www.hotelesecuador.com.ec/index.php?idiom=1> y <http://optur.org/contactenos/>.

Después de realizar la promoción y dependiendo de la magnitud de la misma, se espera vender un determinado número de habitaciones, a la estimación de mencionado número se conoce como forecast.

3.3 Forecast

La previsión de la demanda (forecast) consiste en proyectar el número de habitaciones que posiblemente se venderán en una fecha determinada. Esto permite estimar el talento humano y los recursos materiales que se necesitarán para ofrecer el servicio de alojamiento.

 **Importante:** De la misma manera que la segmentación de la demanda y la promoción, el forecast se calcula frecuentemente. Cada día el hotel tiene diferente porcentaje de ocupación, por lo que es vital calcular el forecast diariamente.

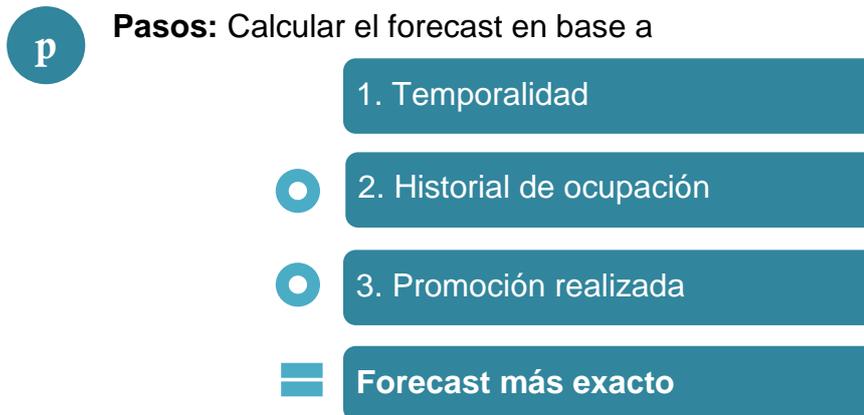


Figura 11. Determinar el forecast. Elaboración propia.

n **Inversión:** Materiales como internet, papelería y registro de reservas (\$ 7,35). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 37,35.

3.3.1 Forecast en base a la temporalidad

La primera opción para determinar el forecast es calcular en base a la temporalidad, la misma que condiciona la llegada de clientes, si la temporada es alta se espera recibir un gran número de huéspedes, si es media, probablemente habrá un porcentaje medio de ocupación, pero si es baja, la demanda será escasa.

Calcular el forecast en base a la temporalidad:

1. Identificar la temporada.
2. Definir el porcentaje de ocupación de acuerdo a la temporada.
3. Registrar el número de habitaciones disponibles.
4. Calcular el forecast.



Temporalidad

Tabla 27

Temporada

Temporada	Demanda	Porcentaje de ocupación*
Alta	Excedente	De 80% a 100%
Media	Medio	De 50% a 80%
Baja	Escasez	De 0% a 50%

Nota: * Los rangos de porcentajes son relativos, pueden variar dependiendo de las características de cada hotel.

Cálculo del forecast en base a la temporalidad: para el cálculo es necesario definir la temporalidad, el porcentaje de ocupación y las habitaciones disponibles del hotel:

$$\text{Habitaciones disponibles} = \sum \text{Número de habitaciones}$$

$$\text{Forecast} = \% \text{ de ocupación} * \text{habitaciones disponibles}$$

Ejemplo: se considera un hotel con 25 habitaciones disponibles. Los porcentajes de ocupación se definen en base a la temporalidad. En este ejemplo se considera un 95% en temporada alta, un 75% en meda y un 30% en baja, entonces:

Tabla 28

Cálculo de forecast en base a la temporalidad

Temporalidad	Porcentaje de ocupación	Habitaciones disponibles	Forecast
Alta	95%	25	24
Media	75%	25	19
Baja	30%	25	8



En caso de temporada alta se estima vender mayor número de habitaciones que en temporada media y baja.

i **Importante:** Se recomienda calcular el forecast en base a la temporalidad, si el hotel es relativamente nuevo y no dispone de historial de ocupación. Por otro lado, se debe considerar en llevar un historial, debido a que el forecast en base a este tiene mayor aproximación a la realidad del hotel y los cálculos son más precisos.

3.3.2 Forecast en base al historial de ocupación

La segunda opción para definir el forecast es calcular en base al historial de los porcentajes de ocupación. El hotel cada día (noche) recibe un número diferente de huéspedes, por lo que comúnmente varía el porcentaje de ocupación. Es importante registrar dicho porcentaje para futuras referencias.

Calcular el forecast en base al historial de ocupación:

1. Registrar el historial de ocupación.
2. Proyectar la ocupación en base al historial.
3. Registrar el número de habitaciones disponibles.
4. Calcular el forecast.

Historial de ocupación: El historial debe realizarse diariamente con el propósito de consultar cuál fue el porcentaje de ocupación en determinada fecha del año, a fin de proyectar futuras visitas, en fechas similares.

Desarrollo del historial de ocupación: se recomienda registrar el historial en una hoja de cálculo de Microsoft Excel. En la primera columna se coloca: año, mes, día, fecha y porcentaje de ocupación, en las columnas siguientes se rellenan los datos solicitados en la primera columna:



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	 Juan Pérez Hotel											
2	HISTORIAL DE OCUPACIÓN											
3	Año	2017										
4	Mes	Octubre										
5	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
6	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
7	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...

Figura 12. Modelo de historial de ocupación. Elaboración propia.

Cálculo del forecast en base al historial de ocupación: para el cálculo, en primer lugar, se debe copiar los porcentajes de ocupación de fechas similares (de un año al otro) que correspondan a los mismos días de la semana:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	 Juan Pérez Hotel											
2	HISTORIAL DE OCUPACIÓN											
3	Año	2017										
4	Mes	Octubre										
5	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
6	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
7	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...
8	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Mismo día Fecha similar Copiar porcentaje </div>											
9	 Juan Pérez Hotel											
10	FORECAST											
11	Año	2018										
12	Mes	Sep.	Octubre									
13	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
14	Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...
15	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...

Figura 13. Copiar porcentajes de ocupación. Elaboración propia.

En segundo lugar, se aplica la siguiente formula:

$$Forecast = \% \text{ de ocupación} * \text{habitaciones disponibles}$$

Ejemplo: se considera un hotel con 25 habitaciones disponibles:



9	 Juan Pérez Hotel												
10	FORECAST												
11	Año	2018										Operación	
12	Mes	Sep.	Octubre										
13	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
14	Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
15	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
16	Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...	
17	Forecast	7	6	7	7	7	9	10	7	6	6	...	% de ocupación * Habit. disponibles

Figura 14. Cálculo de forecast en base al historial de ocupación. Elaboración propia.

Con el cálculo del forecast se estima el número de habitaciones ocupadas en una fecha a futuro, lo que ayuda en la previsión de los recursos materiales y talento humano necesarios para la prestación del servicio.

i Importante: Se aconseja guardar el historial de ocupación de al menos cinco años atrás, puesto que permite mirar la tendencia de la demanda, se puede observar el crecimiento o decaimiento de la misma.

r Recursos: El forecast puede variar considerablemente de un año al otro, debido a la existencia o ausencia de eventos en la ciudad, por tanto, es recomendable estar pendiente de los próximos eventos en Cuenca, para lo cual se puede consultar la Agenda de Actividades en Cuenca, disponible en <http://cuenca.com.ec/es/agenda-de-actividades>.

3.3.3 Forecast en base a la promoción realizada

La tercera opción para determinar el forecast es calcular en base a la promoción realizada. Generalmente las promociones tienen por objetivo presentar ofertas especiales a los consumidores, con el propósito de motivar la compra y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos. Si la promoción tiene un gran alcance (llega a un significativo número de consumidores) y un periodo de tiempo prolongado, se espera que la promoción tenga mayor éxito, por lo tanto, se estima que el hotel aumentará considerablemente el porcentaje de ocupación.



Calcular el forecast en base a la promoción realizada:

1. Registrar el historial de ocupación.
2. Proyectar la ocupación en base al historial.
3. Agregar un porcentaje de ocupación adicional de acuerdo a la promoción realizada.
4. Registrar el número de habitaciones disponibles.
5. Calcular el forecast.

Cálculo del forecast en base a la promoción realizada: Para este cálculo se debe tener en cuenta el historial de ocupación. El primer paso es copiar los porcentajes de ocupación de fechas similares (de un año al otro) que correspondan a los mismos días de la semana:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2	HISTORIAL DE OCUPACIÓN											
3	Año	2017										
4	Mes	Octubre										
5	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
6	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
7	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...
8	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Mismo día Fecha similar </div>											
9												
10	FORECAST											
11	Año	2018										
12	Mes	Sep.	Octubre									
13	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
14	Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...
15	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...

Figura 15. Copiar porcentajes de ocupación. Elaboración propia.

El segundo paso es añadir un porcentaje de ocupación adicional dependiendo de la magnitud de la promoción realizada, por ejemplo, si la promoción se lleva a cabo por e-mail y OTA's, atraerá mayor demanda, que la promoción puesta en marcha solo en la página web del hotel.



Universidad de Cuenca

% de ocupación total

= % de ocupación + % de ocupación adicional por promoción

Ejemplo: un hotel promocionará ofertas especiales, por lo que se estima un incremento del 5% en el porcentaje de ocupación:

 FORECAST												
Año	2018											Operación
Mes	Sep.	Octubre										
Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
% de ocupación adicional por promoción	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	...	
% de ocupación total	34%	29%	31%	32%	34%	40%	44%	33%	28%	30%	...	% de ocupación + % de ocupación adicional por promoción

Figura 16. Porcentaje adicional por promoción. Elaboración propia.

El tercer paso consiste en aplicar la siguiente formula:

*Forecast = % de ocupación total * habitaciones disponibles*

Ejemplo: se considera un hotel con 25 habitaciones disponibles:

 FORECAST												
Año	2018											Operación
Mes	Sep.	Octubre										
Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
% de ocupación adicional por promoción	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	...	
% de ocupación total	34%	29%	31%	32%	34%	40%	44%	33%	28%	30%	...	% de ocupación + % de ocupación adicional por promoción
Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...	
Forecast	9	7	8	8	9	10	11	8	7	8	...	% de ocupación * Habit. Disponibles

Figura 17. Cálculo de forecast en base a la promoción realizada. Elaboración propia.

i Importante: Es recomendable llevar un historial de los porcentajes adicionales que se generan por la aplicación de determinadas



promociones, puesto que dicho historial permite saber qué porcentaje crece la demanda al llevar a cabo una promoción específica.

Luego de calcular el número aproximado de habitaciones que estarán ocupadas en una determinada fecha del año, es conveniente gestionar las habitaciones disponibles para la venta (las que aún no se han vendido). Si el hotel está lleno, “no es posible” vender más habitaciones, pero si el hotel no está lleno, se debe buscar la manera de incrementar el número de habitaciones ocupadas, por lo que se recomienda la utilización de herramientas de control de disponibilidad de habitaciones.

3.4 Herramientas de control de disponibilidad

Las herramientas de control de disponibilidad de habitaciones permiten gestionar la duración de la estadía y restringir la llegada o salida de huéspedes, con el propósito de maximizar los ingresos por venta de habitaciones. Si la temporada es alta se debe: buscar la manera de limitar la duración de la estadía para desalojar a huéspedes actuales y alojar a nuevos clientes que representan mayores ingresos; y restringir las llegadas para no perder futuras ventas que proporcionan mejores ingresos; mientras que, si la temporada es media o baja se debe: encontrar la forma de extender la duración de la estadía para aumentar el porcentaje de ocupación de fechas siguientes; y tratar que los huéspedes actuales se queden un tiempo mayor a lo provisto para evitar que se incremente el número de habitaciones no vendidas en fechas posteriores.

Para el control de disponibilidad de habitaciones, existen cuatro herramientas: máximo de estadía, cerrado a la llegada, mínimo de estadía y cerrado a la salida (Xotels, 2013).

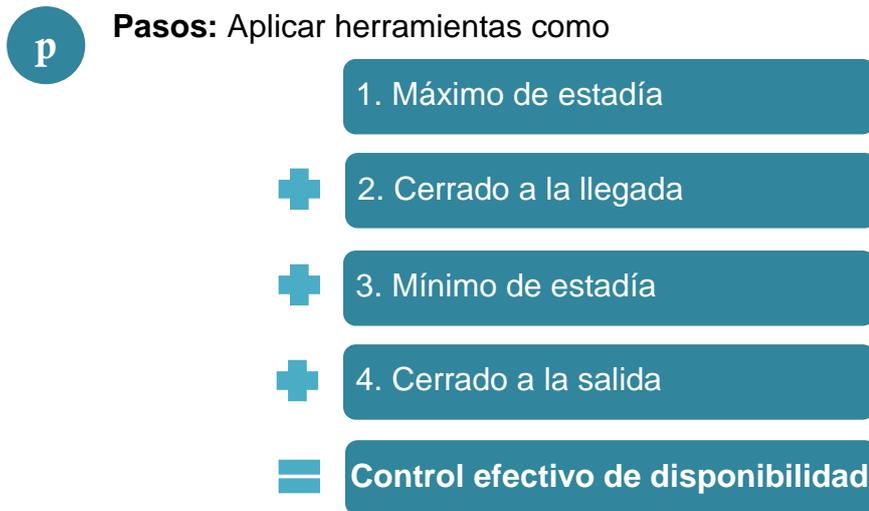


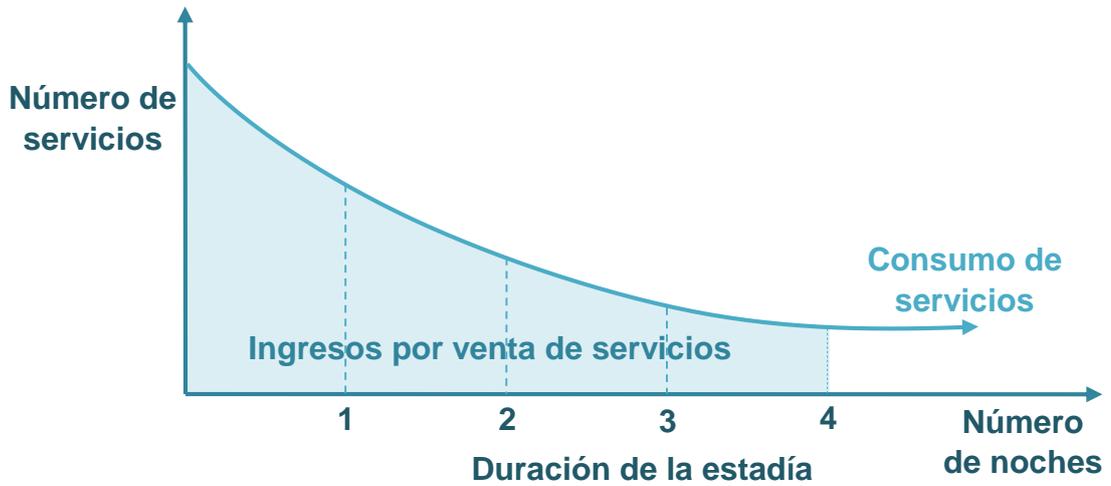
Figura 18. Controlar la disponibilidad. Elaboración propia.

n **Inversión:** Materiales como internet, papelería, registro de reservas y registro de forecast¹⁴ (\$ 10,20). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 40,20.

3.4.1 Máximo de estadía

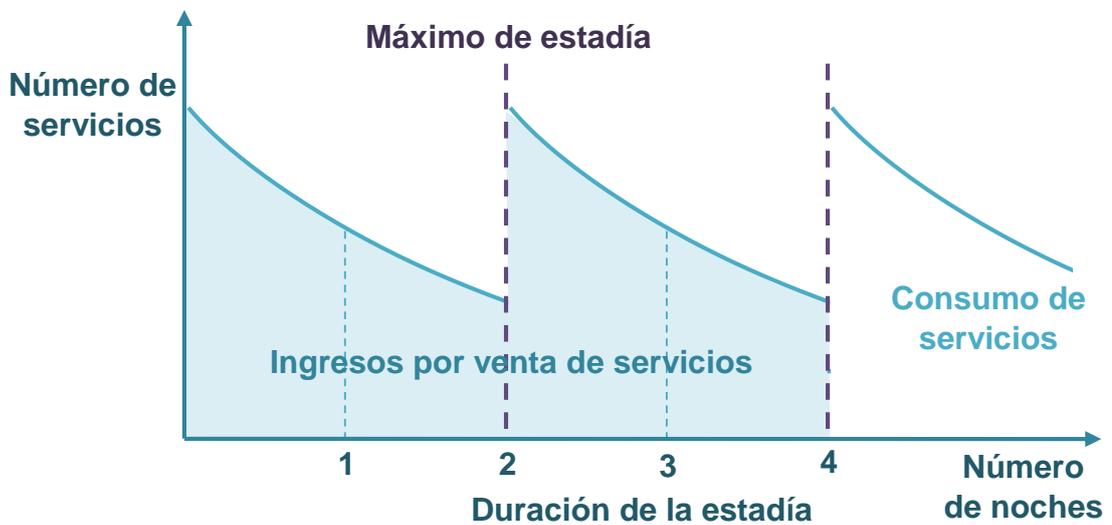
El máximo de estadía (maximum length of stay, MLS) consiste en delimitar la duración de la estadía, con el propósito de desalojar a huéspedes actuales y recibir nuevos clientes que generan mayores ingresos. Los huéspedes que se alojan por un periodo de tiempo prolongado, generalmente con el pasar del tiempo consumen menos en el hotel y prefieren salir a comprar en establecimientos cercanos tales como restaurantes, cafeterías, tiendas, etc. Es decir, el consumo de servicios del hotel es inversamente proporcional a la duración de la estadía:

¹⁴ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Gráfica 25. Consumo de servicios. Elaboración propia.

Se observa que mientras mayor sea la duración de la estadía, cada vez serán menores los ingresos, por este motivo se recomienda aplicar un máximo de estadía:



Gráfica 26. Aplicación de máximo de estadía. Elaboración propia.

Se verifica que al aplicar un máximo de estadía (en este caso un máximo de dos noches de alojamiento por cliente) se incrementan considerablemente los ingresos.



El máximo de estadía se aplica mediante la creación de condiciones para las reservas. Por ejemplo, un cliente no puede reservar más de dos, tres o cuatro noches de alojamiento dependiendo de la temporalidad; mientras mayor sea la demanda, menor será el número de noches que se puede reservar.

Aplicar la herramienta de máximo de estadía:

1. Identificar la temporada.
2. Verificar el forecast.
3. Crear una condición para las reservas, que permita un número máximo de noches por cliente, en caso de temporada alta.
4. Aplicar la condición a todas las reservas con llegada en una fecha en específico.

Ejemplo: Por motivo de fiestas de Cuenca, el hotel estará lleno cuatro días. Si se permite que los clientes reserven habitaciones para cuatro noches, se obtendrá menores ingresos que si se aplica un máximo de estadía de dos noches, lo que genera una rotación de huéspedes cada dos días.

 **Importante:** El máximo de estadía es de gran utilidad en temporada alta, debido a que hay gran afluencia de clientes, por lo que es posible desalojar a huéspedes actuales y recibir nuevos clientes.

3.4.2 Cerrado a la llegada

El cerrado a la llegada (closed to arrival, CTA) consiste en restringir la llegada de huéspedes, mediante la creación de condiciones para las reservas, con el propósito de evitar que el hotel pierda futuras ventas que generan mayores ingresos. El arribo de huéspedes con una estadía relativamente prolongada, puede significar que el hotel no disponga de habitaciones para la venta en fechas posteriores y que dichas habitaciones pueden proporcionar un nivel más alto de ingresos. En la aplicación de esta herramienta es necesario tener en cuenta el forecast del hotel.



Aplicar la herramienta de cerrado a la llegada:

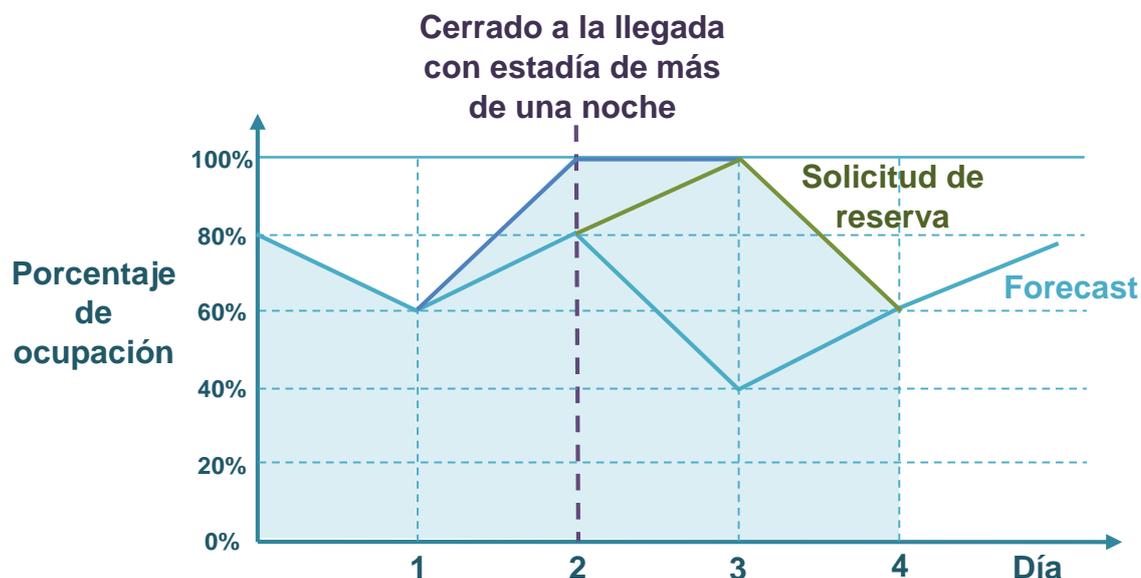
1. Identificar la temporada.
2. Verificar el forecast.
3. Crear condiciones para las reservas, que no permitan realizar check in en una fecha determinada si no se cumple con ciertas restricciones, en caso de temporada alta.
4. Aplicar las condiciones a todas las reservas con llegada en una fecha en específico.

Ejemplo: se considera un hotel con el siguiente forecast:



Gráfica 27. No aplicación de cerrado a la llegada. Elaboración propia.

Se observa que para el día tres, el hotel tiene una solicitud de reserva que requiere del 60% de la capacidad (justo para llenar el hotel). Si el día dos no se cierran las llegadas con estadía de dos noches o más, entonces el hotel no podrá atender la solicitud mencionada, corriendo el riesgo de no llenar el hotel como lo hiciera con dicha solicitud; mientras que, si se cierran las llegadas con larga estadía, entonces el hotel tiene la oportunidad de alcanzar el 100% de ocupación para los días dos y tres:



Gráfica 28. Aplicación de cerrado a la llegada. Elaboración propia.

i Importante: El cerrado a la llegada también se puede aplicar a reservas provenientes de diferentes canales de distribución, por ejemplo: se puede dar prioridad a las reservas provenientes de canales directos (representan un porcentaje mayor de ingresos) y restringir las reservas realizadas por canales indirectos.

3.4.3 Mínimo de estadía

El mínimo de estadía (minimum length of stay, MLOS) consiste en extender la duración de la estadía, a través de la aplicación de condiciones a las reservas, con el objetivo retener a los huéspedes actuales y así evitar la desocupación de habitaciones en fechas siguientes. En caso de insuficiencia de demanda, los pocos huéspedes al momento de salir del hotel, dejan las habitaciones desocupadas (menor porcentaje de ocupación), lo que representa menores ingresos.

Aplicar la herramienta de mínimo de estadía:

1. Identificar la temporada.
2. Verificar el forecast.



3. Crear una condición para las reservas, que establezca un número mínimo de noches por cliente, en caso de temporada media o baja.
4. Aplicar la condición a todas las reservas con salida en una fecha en específico.

Ejemplo: se considera un cliente alojado por una noche:



Gráfica 29. No aplicación de mínimo de estadía. Elaboración propia.

Se mira que un cliente alojado por una noche representa un nivel significativo de ingresos, pero si se aplica un mínimo de estadía de dos noches, se obtiene lo siguiente:



Gráfica 30. Aplicación de mínimo de estadía. Elaboración propia.



Se observa que los ingresos por venta de habitaciones crecen considerablemente (en este caso se duplican).

i **Importante:** El mínimo de estadia se aconseja aplicar en temporada baja, puesto que la demanda es escasa y entonces si se van los huéspedes actuales, las habitaciones quedarán desocupadas (sin vender), lo que disminuye el nivel de ingresos.

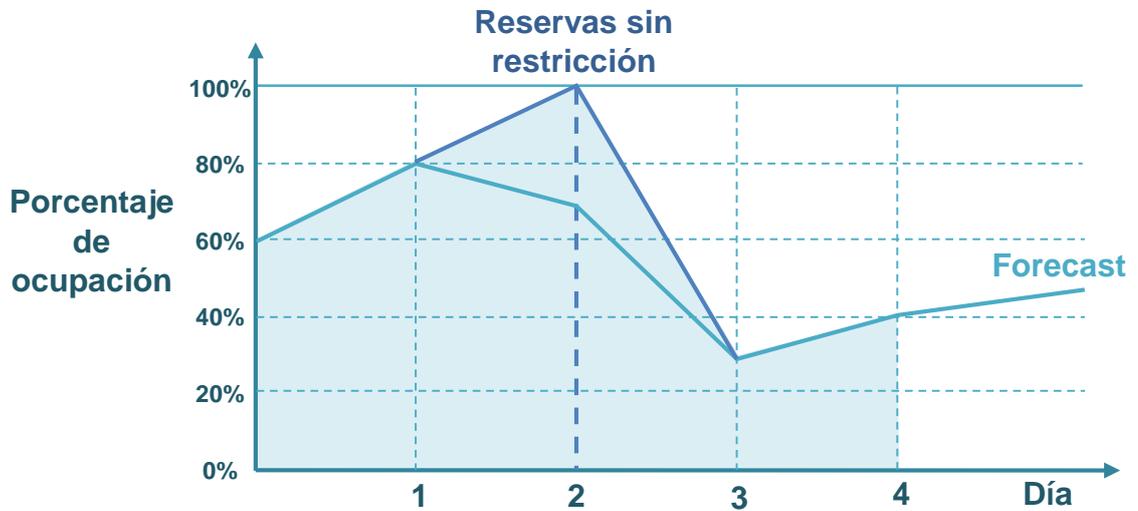
3.4.4 Cerrado a la salida

El cerrado a la salida (closed to departure, CTD) consiste en restringir las salidas de huéspedes en determinadas fechas, por medio de la creación de condiciones para las reservas, a fin de incrementar el porcentaje de ocupación de fechas siguientes. Comúnmente los domingos y el último día de los feriados, casi todos los huéspedes abandonan el hotel, por lo que se debe intentar que se queden al menos un día más. En la aplicación de esta herramienta se tiene presente el forecast.

Aplicar la herramienta de cerrado a la salida:

1. Identificar la temporada.
2. Verificar el forecast.
3. Crear condiciones para las reservas, que no permitan realizar check out en una fecha determinada si no se cumple con ciertas restricciones, en caso de temporada media o baja.
4. Aplicar las condiciones a todas las reservas con salida en una fecha en específico.

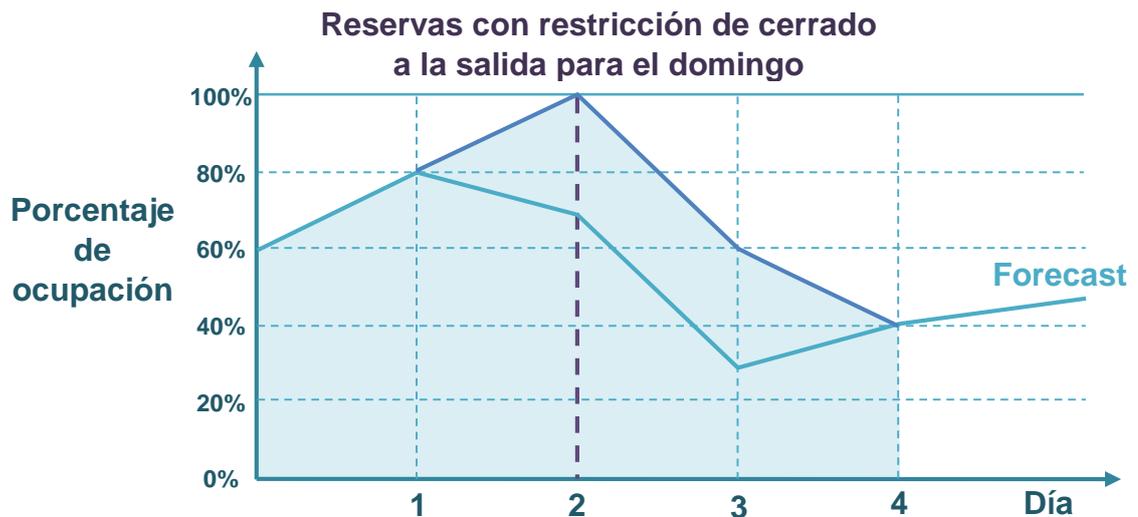
Ejemplo: se presenta un hotel con el siguiente forecast:



Gráfica 31. No aplicación de cerrado a la salida. Elaboración propia.

Se observa que el día tres, el porcentaje de ocupación baja significativamente; probablemente es domingo y las personas generalmente permanecen en casa, debido a que el lunes empiezan sus jornadas laborales.

Con la aplicación de cerrado a la salida para el día tres (no se aceptan reservas con salida el día tres), se logra lo siguiente:



Gráfica 32. Aplicación de cerrado a la salida. Elaboración propia.



Se mira que el porcentaje de ocupación del día tres crece en la misma cantidad que el porcentaje del día dos (en este caso el 30%).

i **Importante:** El cerrado a la salida se puede aplicar a uno o varios días dependiendo del nivel del forecast, del día de la semana y del día de finalización de los feriados. En el ejemplo anterior, también se puede cerrar la salida del día cuatro, lo que incrementaría la ocupación en un 30%.

Después de calcular el forecast y gestionar las habitaciones que aún no se han vendido, es de vital importancia presupuestar el talento humano y los recursos materiales necesarios para ofrecer el servicio de alojamiento en una fecha determinada.

3.5 Previsión de talento humano y recursos

La previsión consiste en estimar el número de personas y la cantidad de materiales requeridos en la prestación del servicio de alojamiento en una fecha específica. Por un lado, el talento humano se calcula en base a los tiempos requeridos en la limpieza de habitaciones. Por otro lado, los materiales se estiman en base al número de habitaciones ocupadas.

p **Pasos:** Determinar el

1. Tiempo de limpieza hab. su. des.
- + 2. Índice de arreglo en la mañana
- + 3. Tiempo de limpieza hab. su. ocu.
- + 4. Índice de arreglo en la tarde
- + 5. Previsión de talento humano
- = **Optimización de talento humano**

Figura 19. Prever el talento humano. Elaboración propia.



n Inversión: Materiales como internet y papelería (\$ 6,00). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 21,00.

En primer lugar, se determina el tiempo empleado para limpiar una habitación sucia desocupada, para lo cual se debe considerar todas las actividades que realiza la camarera. El tiempo de limpieza varía dependiendo del tamaño y diseño interno de cada habitación. A continuación, se presenta un ejemplo:

Tabla 29

Tiempo de limpieza de una habitación sucia desocupada

Actividad	Tiempo en segundos	Cálculo
Ingresar a la habitación	10	
Verificar objetos olvidados	120	
Abrir cortinas y ventanas	45	
Limpiar el baño	680	
Arreglar la cama	595	Suma
Limpiar el piso	305	
Verificar que todo esté bien	30	
Salir de la habitación	15	
Total en segundos	1.800	$1.800 / 60 = 30$
Total en minutos	30	

Se observa que el tiempo necesario para limpiar una habitación sucia desocupada es de aproximadamente 30 minutos.

En segundo lugar, se define el número de habitaciones sucias desocupadas que limpia una camarera generalmente en la jornada de trabajo de la mañana (índice de arreglo de habitaciones en la mañana):



Tabla 30

Índice de arreglo de habitaciones en la mañana

Descripción	Tiempo	Cálculo
Jornada de trabajo	8 horas	$8 \text{ h} * 60 \text{ min} =$
Jornada de trabajo	480 min	
Preparación del carrito y office (bodega)	- 30 min	90 min
Almuerzo	- 30 min	Tiempos
Atención de peticiones especiales	- 30 min	mueertos
Tiempo productivo (limpieza de habitaciones)	= 390 min	$390 / 30 =$
Índice de arreglo (habitaciones por camarera)	13	

Se constata que el número de habitaciones sucias desocupadas que limpia una camarera en la mañana, es 13.

En tercer lugar, se calcula el tiempo de limpieza de una habitación sucia ocupada:

Tabla 31

Tiempo de limpieza de una habitación sucia ocupada

Actividad	Tiempo en segundos	Cálculo
Tocar la puerta	30	
Ingresar a la habitación	10	
Abrir cortinas y ventanas	45	
Limpiar el baño	510	Suma
Arreglar la cama	320	
Limpiar el piso	240	
Verificar que todo esté bien	30	
Salir de la habitación	15	
Total en segundos	1.200	$1.200 / 60 = 20$
Total en minutos	20	



Se mira que el tiempo de limpieza de una habitación sucia ocupada es de aproximadamente 20 minutos.

En cuarto lugar, se establece el número de habitaciones sucias ocupadas que limpia una camarera comúnmente en la jornada de trabajo de la tarde (índice de arreglo de habitaciones en la tarde):

Tabla 32

Índice de arreglo de habitaciones en la tarde

Descripción	Tiempo	Cálculo
Jornada de trabajo	8 horas	$8 \text{ h} * 60 \text{ min} =$
Jornada de trabajo	480 min	
Preparación del carrito y office (bodega)	- 30 min	150 min
Cena	- 30 min	Tiempos
Atención de peticiones especiales	- 90 min	muestras
Tiempo productivo (limpieza de habitaciones)	= 330 min	$330 / 20 =$
Índice de arreglo (habitaciones por camarera)	16	

Se observa que el número de repaso de habitaciones, ya que la mayoría se limpian en la mañana, es de 16.

En quinto lugar, se estima el talento humano y los recursos materiales en base al forecast: si el hotel es nuevo o no dispone de historial de ocupación, se calcula en base a la temporalidad; si el hotel cuenta con historial, se define en base a la misma; y si el hotel realiza promoción, la misma es considerada en la previsión.

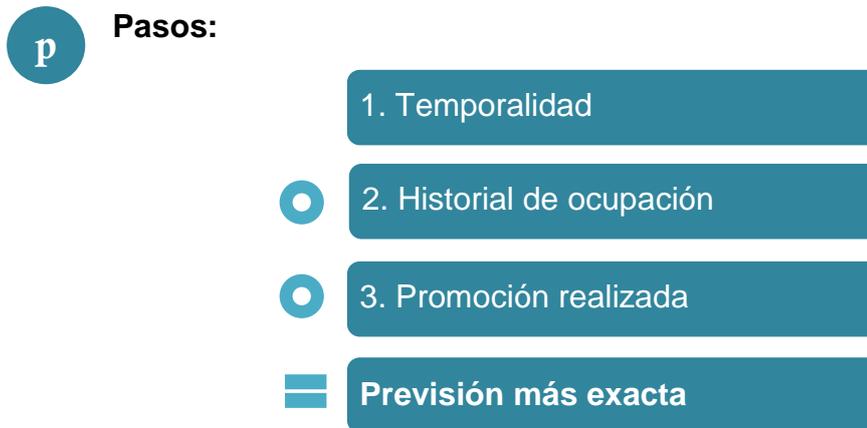


Figura 20. Prever el talento humano y recursos materiales. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, acuerdos, registro de reservas, material publicitario y registro de forecast¹⁵. Tiempo estimado de 29 días. Valor total aproximado de \$ 623,30.

i Importante: De la misma forma que la segmentación, promoción y forecast, la previsión se define constantemente. Es esencial prever para cada día, puesto que diariamente el hotel espera recibir un porcentaje de ocupación diferente.

3.5.1 Previsión en base a la temporalidad

La primera alternativa es prever el personal y recursos materiales en base a la temporalidad: si la temporada es alta, hay mayor número de huéspedes, por lo que se requiere mayor talento humano y recursos materiales; si es media es necesario una cantidad media de personal y materiales; y si es baja entonces se considera un número reducido de personal y materiales.

Prever el talento humano en base a la temporalidad:

1. Determinar el forecast en base a la temporalidad.
2. Realizar el cálculo efectivo de personal.

El primer paso es calcular el forecast en base a la temporalidad:

¹⁵ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Tabla 33

Cálculo de forecast en base a la temporalidad

Temporada	Porcentaje de ocupación	Habitaciones disponibles	Forecast
Alta	95%	25	24
Media	75%	25	19
Baja	30%	25	8

Nota: Ver 3.3.1 Forecast en base a la temporalidad.

En temporada alta se necesita recursos materiales (lencería, amenities, productos de limpieza, etc.) para arreglar mayor número de habitaciones que en temporada media y baja.

El segundo paso es realizar el cálculo efectivo de personal (número de camareras necesarias para limpiar las habitaciones sucias desocupadas y ocupadas), para lo cual es conveniente tener en cuenta que el índice de arreglo de habitaciones en la mañana es 13 y en la tarde es 16 (calculados anteriormente).

Para este ejemplo, se considera que más de la mitad de habitaciones están sucias desocupadas y la diferencia están sucias ocupadas.

Tabla 34

Previsión en base a la temporalidad

Forecast	Camareras en la mañana	Camareras en la tarde	Efectivo diario
24	$14 / 13 = 1,08$	$10 / 16 = 0,63$	$1,08 + 0,63 = 1,71 = 2$
19	$11 / 13 = 0,85$	$8 / 16 = 0,50$	$0,85 + 0,50 = 1,35^a = 2$
8	$5 / 13 = 0,38$	$3 / 16 = 0,19$	$0,38 + 0,19 = 0,57 = 1$

Nota: ^a El resultado da 1,35, pero se redondea a 2, debido a que los resultados con decimales (incluso menores a 0,5) suben al inmediato superior, puesto que se trata de personas que pueden limpiar un número máximo habitaciones (índice de arreglo) y una jornada de trabajo determinada, por lo que se debe considerar el contrato de una persona adicional o el pago de



horas extras. La sobrecarga de trabajo genera la disminución de la calidad, afectando la satisfacción de los huéspedes.

Se observa que, en temporada alta se necesita 2 camareras para arreglar 29 habitaciones, en media se requiere 2 camareras para limpiar 19 habitaciones (la carga de trabajo no es considerablemente elevada, por lo que se puede aprovechar para limpiar áreas públicas) y en baja es necesario 1 camarera para arreglar 8 habitaciones.

i **Importante:** Es conveniente considerar que el efectivo diario es sólo para arreglo de habitaciones, en caso de haber otras actividades se debe disminuir el número de habitaciones por camarera.

3.5.2 Previsión en base al historial de ocupación

La segunda alternativa es prever el personal y recursos materiales en base al historial de ocupación, para lo cual es conveniente calcular el forecast en base al historial de ocupación.

Prever el talento humano en base al historial de ocupación:

1. Determinar el forecast en base al historial de ocupación.
2. Realizar el cálculo efectivo de personal.

 FORECAST												
Año	2018											Operación
Mes	Sep.	Octubre										
Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...	
Forecast	7	6	7	7	7	9	10	7	6	6	...	% de ocupación * Habit. disponibles
Habit. sucias	-	7	6	7	7	7	9	10	7	6	...	

Figura 21. Forecast en base al historial de ocupación. Ver 3.3.2 Forecast en base al historial de ocupación.



Universidad de Cuenca

Se verifica que los días con más ocupación generarán mayor número de habitaciones sucias, las mismas que requerirán de una determinada cantidad de recursos materiales (lencería, amenities, productos, etc.) para su limpieza.

Luego se realiza el cálculo efectivo de personal (camareras necesarias para limpiar las habitaciones sucias desocupadas y ocupadas). En este ejemplo se considera que el 75% de habitaciones sucias están desocupadas y la diferencia están ocupadas, además, se tiene en cuenta que el índice de arreglo de habitaciones en la mañana es 13 y en la tarde es 16 (calculados anteriormente).

 FORECAST												
Año	2018											Operación
Mes	Sep.	Octubre										
Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...	
Forecast	7	6	7	7	7	9	10	7	6	6	...	% de ocupación * Habit. disponibles
Habit. sucias	-	7	6	7	7	7	9	10	7	6	...	
Habit. sucias desocupadas	-	5	4	5	5	5	7	7	5	4	...	Habit. sucias * 75 %
Camareras en la mañana	-	0,42	0,34	0,38	0,39	0,42	0,50	0,56	0,40	0,33	...	Habit. sucias des. / 13
Habit. sucias ocupadas	-	2	2	2	2	2	2	3	2	2	...	Habit. sucias * 25 %
Camareras en la tarde	-	0,11	0,09	0,10	0,11	0,11	0,14	0,16	0,11	0,10	...	Habit. sucias ocu. / 16
Efectivo diario (sin redondeo)	-	0,53	0,43	0,48	0,49	0,53	0,64	0,72	0,51	0,43	...	Habit. sucias des. + Habit. sucias ocu.
Efectivo diario	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	...	Redondeo ^a

Figura 22. Previsión en base al historial de ocupación. Elaboración propia.

^a En el redondeo de decimales se sube al inmediato superior (aunque sea menor a 0,5), debido a que se trata de personas que pueden limpiar un número máximo de habitaciones (índice de arreglo) y una jornada de trabajo definida, por estos motivos se recomienda considerar el contrato de una camarera adicional o el pago de horas extras. Cabe mencionar que la sobrecarga de trabajo provoca la disminución de la calidad que resulta en la insatisfacción de los huéspedes.

Se observa que los días con un nivel más alto de ocupación requerirán de un mayor número de camareras para su limpieza.



3.5.3 Previsión en base a la promoción realizada

La tercera alternativa es prever el personal y recursos materiales en base a la promoción realizada, por lo que importante calcular el forecast en base a la promoción realizada.

Prever el talento humano en base a la promoción realizada:

1. Determinar el forecast en base a la promoción realizada.
2. Realizar el cálculo efectivo de personal.

 FORECAST												
Año	2018											Operación
Mes	Sep.	Octubre										
Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...	
Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	
% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...	
% de ocupación adicional por promoción	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	...	
% de ocupación total	34%	29%	31%	32%	34%	40%	44%	33%	28%	30%	...	% de ocupación + % de ocupación adicional por promoción
Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...	
Forecast	9	7	8	8	9	10	11	8	7	8	...	% de ocupación * Habit. Disponibles
Habit. sucias	-	9	7	8	8	9	10	11	8	7	...	

Figura 23. Forecast en base a la promoción realizada. Ver 3.3.3 Forecast en base a la promoción realizada.

Se constata que los días con más ocupación generarán mayor número de habitaciones sucias, las mismas que necesitarán de una cantidad específica de recursos materiales (lencería, amenities, productos, etc.) para su limpieza.

Lo siguiente es desarrollar el cálculo efectivo de personal (número de camareras que se requieren para limpiar las habitaciones sucias desocupadas y ocupadas). En el presente ejemplo se considera que el 75% de habitaciones sucias están desocupadas y la diferencia están ocupadas, también se tiene presente que el índice de arreglo de habitaciones en la mañana es de 13 y en la tarde es de 16 (calculados anteriormente).



 FORECAST												
9												
10												
11	Año	2018										Operación
12	Mes	Sep.	Octubre									
13	Día	Dom.	Lun.	Mar.	Mié.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Lun.	Mar.	...
14	Fecha	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	...
15	% de ocupación	29%	24%	26%	27%	29%	35%	39%	28%	23%	25%	...
16	% de ocupación adicional por	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	...
17	% de ocupación total	34%	29%	31%	32%	34%	40%	44%	33%	28%	30%	...
18	Habit. disponibles	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	...
19	Forecast	9	7	8	8	9	10	11	8	7	8	...
20	Habit. sucias	-	9	7	8	8	9	10	11	8	7	...
21	Habit. sucias desocupadas	-	7	5	6	6	7	8	8	6	5	...
22	Camareras en la mañana	-	0,51	0,42	0,45	0,46	0,51	0,58	0,63	0,48	0,40	...
23	Habit. sucias ocupadas	-	2	2	2	2	2	2	3	2	2	...
24	Camareras en la tarde	-	0,13	0,11	0,12	0,13	0,13	0,15	0,17	0,13	0,11	...
25	Efectivo diario (sin redondeo)	-	0,64	0,53	0,57	0,59	0,64	0,73	0,81	0,60	0,51	...
26	Efectivo diario	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	...

Figura 24. Previsión en base a la promoción realizada. Elaboración propia.

^a En el redondeo de decimales se sube al inmediato superior (incluso si es menor a 0,5), puesto que se trata de personas a quienes se puede asignar un número máximo de habitaciones para limpiar (índice de arreglo) y una jornada de trabajo fija, por lo tanto, es esencial considerar el contrato de una camarera adicional o el pago de horas extras dependiendo de la carga de trabajo. Es importante tener en cuenta que la sobrecarga de trabajo influye negativamente en la calidad del servicio, lo que conlleva a la insatisfacción de los clientes.

Se verifica que los días con un nivel más alto de ocupación requerirán de un mayor número de camareras para su limpieza.

Encontrar nuevos clientes por medio de la segmentación de la demanda y la promoción, es un gran reto que se debe asumir constantemente. Sin embargo, hay una manera más fácil de atraer clientes al hotel, es mediante el servicio post venta a huéspedes antiguos del hotel.

3.6 Servicio post venta

El servicio post venta consiste en el envío de información, oferta de promociones y fidelización de clientes del hotel, a través de diferentes medios



principalmente electrónicos, debido a su relativo bajo costo. La información enviada corresponde a todas aquellas mejoras (estructurales y de servicio) que se realizan en el hotel. Las promociones comprenden todas las ofertas especiales que se presentan para cada época del año. La fidelización se realiza por medio de tarjetas virtuales que se envían en caso de ser una fecha especial para un huésped en específico.

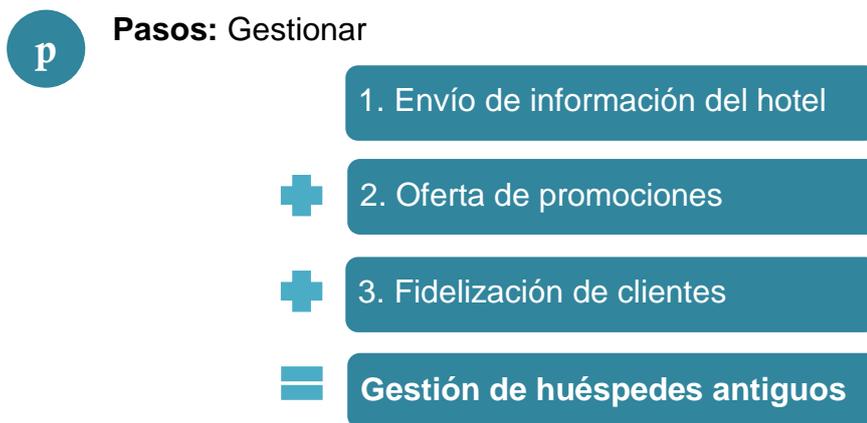


Figura 25. Realizar servicio post venta. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet y papelería (\$ 7,20). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 37,20.

3.6.1 Envío de información

La comunicación de las mejoras en la estructura física del hotel y la mejora en la calidad de los servicios ofertados, es de singular importancia para despertar la intención de visita al hotel por parte de clientes antiguos. El envío de información se debe llevar a cabo cada vez que se realice una considerable mejora en el hotel.

Enviar información acerca del hotel:

1. Verificar las mejoras considerables que se llevan a cabo en el hotel.
2. Redactar un artículo informativo acerca de las mejoras realizadas en el hotel.
3. Determinar a los clientes que les puede interesar la información.



4. Enviar el artículo a los clientes seleccionados, mediante correo electrónico.

i **Importante:** Para el envío de información del hotel, es necesario que al momento de realizar el check in, se solicite una dirección de correo electrónico, la misma que posteriormente servirá para el envío de información, promociones y felicitaciones.

3.6.2 Oferta de promociones especiales

La comunicación de las promociones especiales para cada época o día festivo del año, es esencial para motivar la compra de servicios de alojamiento por parte de huéspedes antiguos del hotel. La oferta de promociones especiales se recomienda realizar mediante correo electrónico, puesto que resulta más económico que enviar de forma impresa.

Enviar ofertas especiales:

1. Revisar la fecha.
2. Determinar las promociones especiales.
3. Establecer las condiciones y fechas de aplicación de las promociones.
4. Realizar un documento informativo acerca de las promociones.
5. Identificar a clientes que les interese las promociones ofertadas.
6. Enviar las promociones mediante correo electrónico.

i **Importante:** Las promociones deben ser enviados de manera personalizada, es decir dependiendo de los gustos y preferencias de cada cliente. Además, se aconseja que las promociones sean enviadas con gran tiempo de anticipación, de tal manera que los clientes tengan tiempo para consultar con sus familiares y amigos y reflexionar sobre la posible compra.

La oferta de promociones especiales puede ser enviada de acuerdo a los feriados nacionales y fechas especiales. Ver Tabla 23.



3.6.3 Fidelización de clientes

El envío de tarjetas virtuales de felicitación por motivo de conmemoración de una fecha importante para cada huésped antiguo del hotel, es una manera de cordialidad y una muestra de afecto, que logra la fidelización de los clientes del hotel. Es por esta razón que se deben enviar felicitaciones de cumpleaños, día de la madre, del padre, aniversarios de bodas, etc., dependiendo de la situación de cada cliente.

Fidelizar a clientes:

1. Identificar las fechas especiales para cada cliente.
2. Enviar tarjetas virtuales personalizadas de felicitación.
3. Ofrecer cortesías a clientes frecuentes.

 **Importante:** Para el envío de felicitaciones, es conveniente que al momento de realizar el check in se solicite una dirección de correo electrónico y la cédula de identidad o pasaporte que debe ser sacado una copia que servirá para el ingreso de datos al sistema hotelero y para saber la fecha de nacimiento y estado civil del huésped.

La oferta de cortesías es otra forma eficaz de alcanzar la fidelización de los huéspedes del hotel. Las cortesías se pueden otorgar como recompensa por la visita frecuente al hotel.

La gestión de clientes nuevos y antiguos del hotel, es una medida de suma importancia para incrementar el porcentaje de ocupación. Sin embargo, en temporada de escasez de demanda, se debe buscar alternativas adicionales. Una buena opción es buscar clientes dentro del hotel.

3.7 Gestión de clientes internos

La gestión de clientes internos del hotel, es una manera eficaz de incrementar el nivel de ocupación cuando la temporada es baja. Es posible motivar la compra de servicios de alojamiento por parte del personal del hotel, mediante la oferta de promociones especiales. Por otra parte, se puede ofrecer



descuentos significativos a modo de recompensa por el buen desempeño, lo que genera motivación y bienestar entre los colaboradores del hotel.

La gestión de clientes internos a más de subir el porcentaje de ocupación, mejora la calidad de los servicios prestados, debido a que el personal hace uso de los servicios y se da cuenta de las falencias y debilidades que pueden ser mejoradas a la hora de servir a los clientes externos. Es por esta razón que no se debe dudar en ofrecer promociones y descuentos considerables para el talento humano del hotel.

Gestionar los clientes internos (personal) del hotel:

1. Identificar al personal con buen desempeño.
2. Revisar las fechas de importancia para el personal del hotel.
3. Ofrecer descuentos especiales para el talento humano del hotel.

n **Inversión:** Materiales como internet y papelería (\$ 7,40). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 22,40.

SEGUNDA ESTRATEGIA

SUBIR LA TARIFA PROMEDIO



Figura 26. Estrategia dos. Elaboración propia.



4 Estrategia dos: Fijación de tarifas

La correcta fijación de tarifas de las habitaciones es otro elemento clave en la obtención de mayores ingresos. Las tarifas pueden ser altas, similares o bajas en comparación a las tarifas de la competencia, por lo que se debe reducir, mantener o incrementar las tarifas dependiendo de los resultados de la comparación.

Por otro lado, cada habitación tiene características únicas que pueden ser aprovechadas como elementos diferenciadores y que representan una tarifa más alta. La fijación de varias tarifas dependiendo de las características de cada habitación, permite subir la tarifa promedio, lo que resulta en el incremento del nivel de ingresos.

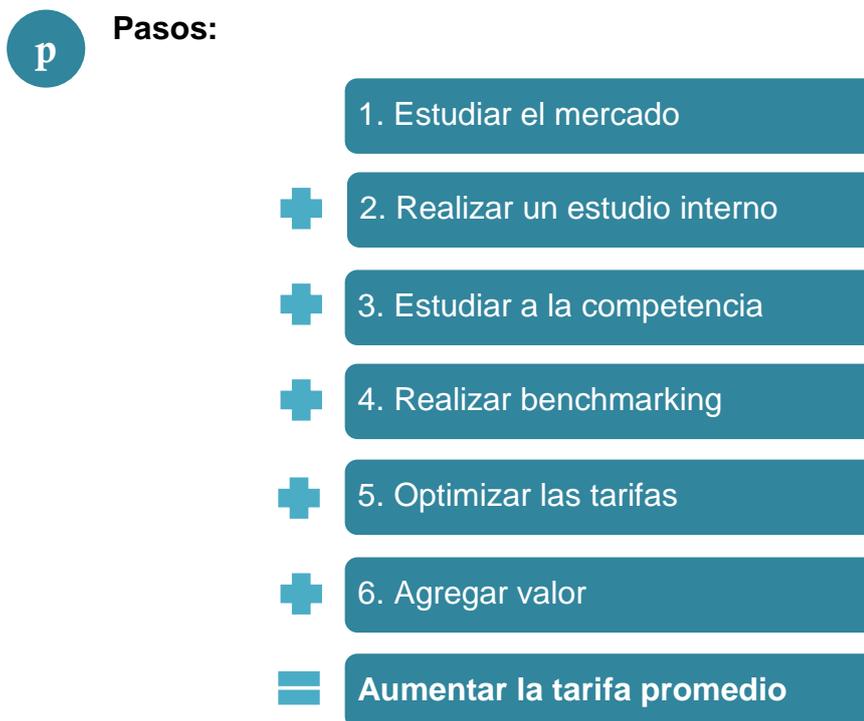


Figura 27. Dos: subir la tarifa promedio. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, pintura, brocha y plástico (\$ 178,60). Tiempo estimado de 27 días (\$ 405,00). Valor total



aproximado de \$ 583,60.

4.1 Estudio del mercado

El estudio de mercado consiste en determinar los elementos positivos y negativos que condicionan el entorno del hotel. Se debe establecer las oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas por el hotel y las amenazas que deben ser afrontadas a fin de disminuir los impactos.

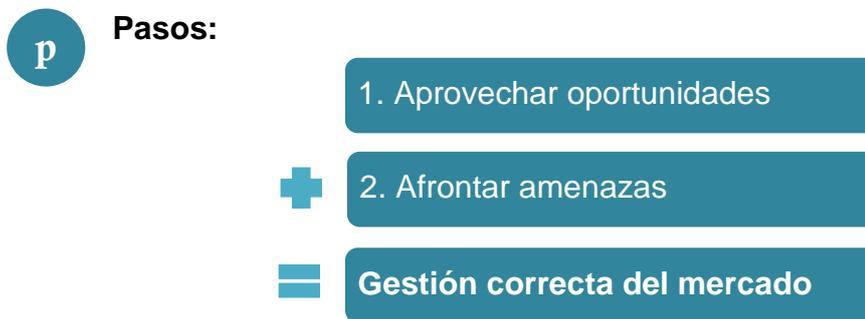


Figura 28. Estudiar el mercado. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet y papelería (\$ 5,10). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 20,10.

4.1.1 Oportunidades

Las oportunidades son situaciones externas al hotel, pero que podrían ser aprovechadas en beneficio propio. Las oportunidades pueden variar considerablemente, por lo que es aconsejable realizar una lista que abarque varios ámbitos. Según el libro *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* escrito por Michael E. Porter, existen cinco fuerzas que condicionan el entorno de las empresas: rivalidad entre competidores (anteriormente estudiados), entradas de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y productos sustitutos.



p Pasos: Analizar

1. Rivalidad entre competidores
- + 2. Entrada de nuevos competidores
- + 3. Poder de los proveedores
- + 4. Poder de los compradores
- + 5. Productos sustitutos
- = **Conocimiento del mercado**

Figura 29. Conocer el mercado. Elaboración propia.

La rivalidad entre competidores hace referencia a la competencia que debe enfrentar el hotel. La rivalidad es fuerte cuando existe guerra de precios que consiste en bajar gradualmente las tarifas de las habitaciones, con el propósito de ofrecer tarifas más económicas que el resto de hoteles; mientras que, la rivalidad es media o débil cuando se compite mejorando la calidad de los servicios ofertados.

i Importante: Es aconsejable la competencia basada en la mejora continua de la calidad del servicio, caso contrario la baja constante de tarifas significa menores ingresos.

La entrada de nuevos competidores genera el incremento de la oferta del servicio de alojamiento, por lo que la demanda se reparte entre un set competitivo más amplio, lo que generalmente reduce el porcentaje de ocupación de cada hotel. Por un lado, la entrada es fácil si existen pocos requisitos para abrir un nuevo establecimiento. Por otro lado, la entrada es difícil si existen varios requisitos difíciles de cumplir.



El poder de negociación de los proveedores consiste en la capacidad de establecer condiciones de venta por parte de los mismos. El poder es fuerte si hay pocos proveedores en la ciudad, puesto que están en la capacidad de fijar sus propios precios y condiciones; mientras que, el poder es débil si existen varios proveedores entre los cuales el hotel puede elegir el que más le convenga.

El poder de negociación de los compradores consiste en la capacidad de fijar condiciones de compra por parte de los clientes del hotel. Si el hotel tiene pocos clientes, entonces el poder de los consumidores es alto, lo que significa que el hotel debe acomodarse a los requerimientos de los huéspedes. Pero, si el hotel tiene una gran cantidad de clientes, entonces el poder de los consumidores es bajo y el hotel puede fijar sus propias tarifas y condiciones de venta.

Los productos sustitutos están compuestos por la oferta de alojamiento en establecimientos diferentes a los hoteles, como hostales, casa de huéspedes, hosterías, haciendas turísticas y lodges, mansiones, casas, habitaciones en casas familiares, apartamentos, buses, etc. Un claro ejemplo de la oferta de productos sustitutos es mediante Airbnb que permite contactar a personas que tienen un lugar en donde alojarse y que están dispuestas a rentar.

A continuación, se muestra una lista guía en la determinación de las oportunidades del mercado:



Tabla 35

Lista de oportunidades del mercado

Ámbito	Oportunidades	Aprovechar
Competidores	Ejemplo: Pocos competidores en el barrio de las Herrerías.	Ejemplo: Promocionar como hotel ubicado en un barrio tradicional de Cuenca.
Potenciales competidores	Ejemplo: Requerimiento de varios permisos para la apertura de un nuevo hotel.	Ejemplo: Mantener los permisos en regla, para evitar la clausura y no volver a tramitar los permisos.
Proveedores	Ejemplo: Existencia de varios proveedores de productos alimenticios.	Ejemplo: Comparar precios y encontrar los proveedores más económicos (buscar buena relación entre beneficio, precio y calidad).
Compradores	Ejemplo: En noviembre hay una gran demanda de alojamiento.	Ejemplo: Vender las habitaciones a la tarifa rack.
Productos sustitutos	Ejemplo: Los consumidores prefieren la comodidad, por ejemplo: el servicio a la habitación.	Ejemplo: Ofrecer servicio a la habitación al menos durante el día.

i **Importante:** se puede agregar más ámbitos a la lista anterior, por ejemplo: oportunidades en el sector político, económico, cultural, social, religioso, eventos, entre otros.

4.1.2 Amenazas

Las amenazas comprenden las situaciones negativas externas al hotel y que representan una dificultad. De forma similar que las oportunidades, las



amenazas pueden estar presentes en varios ámbitos. En seguida se presenta una lista que sirve de guía en la determinación de las amenazas del hotel:

Tabla 36

Lista de amenazas del mercado

Ámbito	Amenazas	Afrontar
Competidores	Ejemplo: Existe una fuerte guerra de precios entre los hoteles de baja categoría en Cuenca.	Ejemplo: Agregar valor a las habitaciones y no competir por precios.
Potenciales competidores	Ejemplo: Posible entrada de cadenas hoteleras internacionales a Cuenca.	Ejemplo: Mejorar constantemente el nivel de calidad de los servicios.
Proveedores	Ejemplo: Inexistencia de proveedores de lencería hotelera en Cuenca.	Ejemplo: Comprar con anticipación la lencería necesaria para el hotel.
Compradores	Ejemplo: En enero hay escasez de demanda de alojamiento.	Ejemplo: Ofrecer descuentos y planes de alojamiento para clientes frecuentes del hotel.
Productos sustitutos	Ejemplo: Gran oferta de alojamiento en establecimientos no hoteleros, mediante Airbnb.	Ejemplo: Promocionar el hotel mediante Airbnb.

i Importante: de igual manera que en la lista de oportunidades, se puede agregar más ámbitos a la lista de amenazas, por ejemplo: amenazas en el sector político, económico, cultural, social, religioso, eventos, entre otros.

Después de conocer las oportunidades para aprovechar y las amenazas que afrontar, es recomendable revisar las características y tarifas del hotel con el objetivo de encontrar aspectos de mejora.



4.2 Estudio interno

Las tarifas pueden ser altas, medias o bajas dependiendo de la calidad y variedad de los servicios. Si el hotel dispone de características singulares y los servicios son de excelente calidad, entonces puede subir las tarifas y lograr mayores ingresos, pero si el hotel carece de características especiales y los servicios son de pésima calidad, entonces habrá escasez de demanda, a pesar de la oferta de tarifas reducidas que representan pocos ingresos. Es por esta razón que se debe realizar un estudio interno del hotel para conocer las fortalezas, debilidades y tarifas, con el propósito de mejorar.

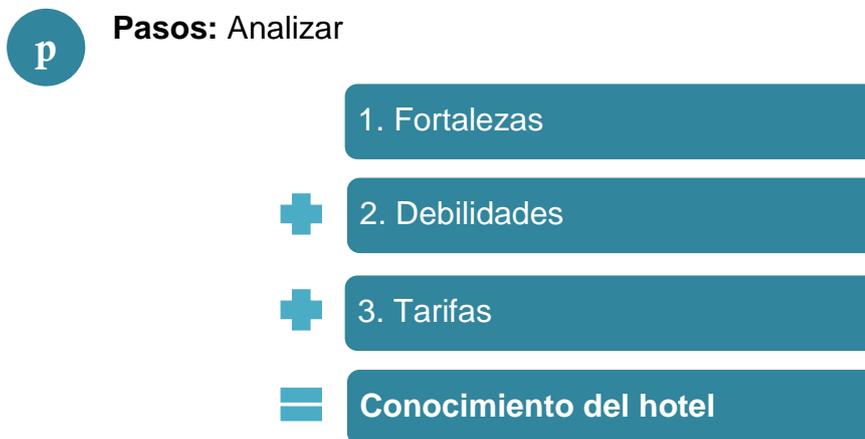


Figura 30. Realizar un estudio interno del hotel. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet y papelería (\$ 6,45). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 21,45.

4.2.1 Fortalezas del hotel

Las fortalezas comprenden las características que benefician al hotel y las actividades bien desempeñadas por parte del talento humano. Todo lo positivo y lo que se desarrolla correctamente puede ser considerado como fortaleza del hotel. Las fortalezas no se limitan a lo extravagante, cada pequeño detalle llevado a cabo adecuadamente, puede ser considerado como una fortaleza.

Las características positivas del hotel pueden ser en: instalaciones como distribución de habitaciones, decoración, accesibilidad para personas con movilidad reducida, entre otras; ubicación como cercanía al Centro Histórico, al



aeropuerto, a bancos, a centros comerciales, etc.; servicio como restaurante, sala de negocios, salón de eventos, parqueadero, entre otros; promoción como disponibilidad de página web, presencia en redes sociales, consejeros de viaje en line, agencias de viajes, etc.; y distribución como reservas en línea y mediante e-mail, presencia en OTA's, entre otras.

El buen desempeño por parte del personal del hotel puede ser en el área de: administración como comunicación, organización y motivación del talento humano, gestión de recursos materiales y de proveedores, entre otros; y operación como limpieza de habitaciones y lugares públicos del hotel, almacenamiento y cuidado de recursos materiales, servicio al cliente, etc.

Se recomienda registrar las fortalezas del hotel en una lista detallada que puede tener la siguiente estructura:



Tabla 37

Lista de fortalezas del hotel

	Área	Fortalezas
Características positivas	Instalaciones	Ejemplo: Existencia de rampa en la entrada y en el primer piso del hotel.
	Ubicación	Ejemplo: Cercanía al Parque Calderón.
	Servicio	Ejemplo: Personalización del servicio en recepción: se llama a cada cliente por su profesión y apellido.
	Promoción	Ejemplo: El hotel recibe buenos comentarios en TripAdvisor.
	Distribución	Ejemplo: El hotel vende habitaciones a través de Booking.
Buen desempeño	Administración	Ejemplo: Realización de reuniones semanales de cada departamento para buscar mejoras.
	Operación	Ejemplo: Existencia de manual de procesos para cada área del hotel.

i Importante: A la lista anterior se puede agregar más elementos, lo esencial es considerar todas las características particulares del hotel y todas las actividades que se desarrollan de manera impecable.

Luego de detallar todo lo positivo y lo que hace bien el hotel, también es necesario especificar todas las falencias o debilidades.

4.2.2 Debilidades del hotel

Las debilidades comprenden las características que afectan al hotel y las falencias en el desarrollo de las actividades por parte del personal. Todos los elementos negativos del hotel y las actividades mal realizadas son consideradas como debilidades.



Al igual que las fortalezas, las debilidades pueden existir en las mismas áreas, por lo que deben ser detalladas en una lista similar a las fortalezas:

Tabla 38

Lista de debilidades del hotel

	Área	Debilidades
Características negativas	Instalaciones	Ejemplo: Inexistencia de rampa de acceso al restaurante del hotel.
	Ubicación	Ejemplo: Mucho ruido por la cercanía a una discoteca.
	Servicio	Ejemplo: Los meseros se olvidan los nombres de los huéspedes.
	Promoción	Ejemplo: El hotel no dispone de página web.
	Distribución	Ejemplo: El hotel no tiene presencia en Expedia ni en Despegar.
Mal desempeño	Administración	Ejemplo: Falta de comunicación entre departamentos.
	Operación	Ejemplo: Aplicación incorrecta de los manuales de procesos.

i Importante: Se puede agregar más elementos a la lista de debilidades, lo vital es tener en cuenta todas las características que afectan al hotel y todo lo que no se realiza adecuadamente.

Después de conocer los aspectos positivos o fortalezas y los elementos negativos o debilidades, es conveniente revisar las tarifas ofertadas, a fin de tener un conocimiento completo de la situación actual del hotel.

4.2.3 Tarifas del hotel

Las tarifas del hotel hacen referencia a los precios de todos los tipos de habitaciones disponibles.



Revisar las tarifas del hotel:

1. Realizar una lista de los tipos de tarifas y sus valores.
2. Determinar la tarifa promedio rack.

Las tarifas del hotel pueden variar considerablemente dependiendo de los tipos de clientes. Las tarifas pueden ser: rack, corporativa, para agencias de viajes y mayoristas, walk-in, grupo, niño, persona adicional, promocional, day use y house use (Martínez A., 2008).



Tabla 39

Descripción de tarifas

Tipo de tarifa	Descripción
Rack	Es la tarifa más alta, generalmente se aplica en temporada alta.
Corporativa	Se ofrece para empresas mediante convenio.
Para agencias de viajes y mayoristas	Se ofrece para agencias de viajes y mayoristas mediante convenio.
Walk-in	Se ofrece a personas que llegan a la recepción del hotel, solicitando alojamiento.
Grupo	Se ofrece para grupos y comúnmente se da una gratuidad que consiste en no cobrar el valor de una habitación, por motivo de venta de un significativo número de habitaciones a un mismo cliente.
Niño ^a	Tarifa con un descuento considerable por ser niño.
Persona adicional	Valor que se cobra por alojar un huésped adicional en una misma habitación.
Promocional	Se ofrece en la venta de paquetes promocionales.
Day use	Valor que se cobra por el uso de una habitación durante el día.
House use	Tarifa con descuento para el personal del hotel.

Nota: ^a Es conveniente establecer una edad límite para considerar como niño. Ejemplo: se considera niño hasta antes de cumplir 12 años.

En primer lugar, se recomienda realizar una lista de los tipos de tarifas y sus valores, para lo cual se puede utilizar la siguiente estructura:



Tabla 40

Ejemplo de tarifas

Tipo de tarifa	Tarifa por habitación \$				
	Sencilla	Matrimonial	Doble	Triple	Suite
Rack	25,00	35,00	40,00	45,00	55,00
Corporativa	21,25	29,75	34,00	38,25	46,75
Para agencias de viajes y mayoristas	22,00	30,80	35,20	39,60	48,40
Walk-in	25,00	35,00	40,00	45,00	55,00
Grupo	23,25	32,55	37,20	41,85	51,15
Niño	12,50	17,50	20,00	22,50	27,50
Persona adicional	10,00	10,00	10,00	10,00	15,00
Promocional	22,50	31,50	36,00	40,50	49,50
Day use	15,00	21,00	24,00	27,00	33,00
House use	17,50	24,50	28,00	31,50	38,50

i Importante: Si el hotel no dispone de alguna tarifa mencionada en la lista, no hay ningún inconveniente, simplemente no se coloca; mientras que, si el hotel dispone de otro tipo de tarifa, se puede agregar tranquilamente a la lista.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la tarifa rack, debido a que es la más alta y representa mayores ingresos, y se procede a calcular la tarifa promedio que se cobra por cada tipo de habitación:

$$Tarifa\ promedio = \frac{\sum Tarifa\ rack\ por\ tipo\ de\ habitación}{Número\ de\ tipos\ de\ habitaciones}$$

Ejemplo: se considera un hotel con las siguientes tarifas rack:



Tabla 41

Tarifas rack

Tarifa por habitación \$					
Tipo de tarifa	Sencilla	Matrimonial	Doble	Triple	Suite
Rack	25	35	40	45	55

Aplicando la formula se obtiene:

$$Tarifa\ promedio = \frac{\$ 25 + \$ 35 + \$ 40 + \$ 45 + \$ 55}{5}$$

$$Tarifa\ promedio = \$ 40$$

En este ejemplo, se observa que la tarifa promedio es de \$ 40.

Posteriormente a la revisión de la situación actual del hotel, es conveniente examinar los elementos positivos y negativos que caracterizan a la competencia, a fin de establecer un punto de comparación.

4.3 Estudio de la competencia

El conocimiento de la competencia permite establecer un punto de referencia del nivel de calidad de los servicios de alojamiento y las tarifas que se ofertan en el entorno en donde se encuentra el hotel. Primeramente, es esencial determinar el grupo de hoteles que forman parte de la competencia de hotel (set competitivo), luego de debe estudiar las fortalezas, debilidades y tarifas de la competencia, con el objetivo de establecer un estándar y comparar con el hotel.



Figura 31. Estudiar a la competencia. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet y papelería (\$ 12,60). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 42,60.

4.3.1 Set competitivo

El set competitivo está constituido por todos aquellos hoteles que cuentan con características similares y que se encuentran en el mismo entorno en donde está ubicado el hotel objeto de estudio. Para la determinación del set competitivo se debe tener en cuenta que los hoteles considerados como competidores, tengan la misma categoría y similares tarifas y servicios al hotel estudiado.

En caso de un hotel de dos estrellas, se debe considerar la siguiente lista de hoteles como guía para determinar el set competitivo:



Tabla 42

Hoteles de dos estrellas en Cuenca

Hotel	Dirección	Habitaciones	Tarifa rack \$	
			Mín.	Máx.
Apartamentos Otorongo	12 de Abril 5-40 y Guayas	15	37	72
Río Piedra	Presidente Córdova 8-40 y Luís Cordero	22	42	66
Majestic	Luis Cordero 1129 y Mariscal Lamar	75	35	72
Moisés	Huayna Cápac y Presidente Rocafuerte	18	25	45
Santa Ana	Presidente Córdova 11-49	44	40	80
Rosamia	Vargas Machuca 9-43 y Simón Bolívar	19	30	60
Mi en Cuenca	Av. 3 de Noviembre y Puente del Vado	25	30	49
Casa Hibiscus	Calle Larga 6-42 y Hermano Miguel	8	52	85
Casa San Rafael	Bolívar 5-05 y Mariano Cueva	13	31	79
Vásquez Inn	Av. España y Huayna Cápac	21	30	55
La Orquídea	Presidente Borrero 9-31 y Simón Bolívar	23	29	49
Andreina	Eloy Alfaro 1-43 y Huayna Cápac	29	15	60
Nuestra Residencia	Los Pinos 1-100 y Ordoñez Lasso	13	30	60



El Portal	Sangurima 2-42 y Tomas	30	25	95
Español	Ordoñez			
San Carlos	Madrid 1-44 y Av. España	23	35	65
Gaviota	Av. Luis Moreno Mora 6-	25	57	108
Apartments & Suites	108 y Av. Solano			
Las Américas	Mariano Cueva 13-59	17	25	50
Lloresa	Sangurima 6-22 y Borrero	21	30	65
Hostal San Pablo	G. Sangurima 2-45 y M. Vega	23	35	70
Posada del Ángel	Bolívar 14-11 y Estévez de Toral	22	48	81
San Luis	Gil Ramírez Dávalos y Chapetones	19	35	65
Hostal Montecarlo	Ave Remigio Crespo Toral	23	30	60
Ríos del Valle	Mariano Cueva 7-21 y Presidente Córdova	28	42	68

Nota: Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles.

Ejemplo 1: se requiere determinar el set competitivo de un hotel de dos estrellas, ubicado en la avenida Huayna Cápac, dispone de 25 habitaciones y sus tarifas oscilan entre \$ 25 y \$ 55:



Tabla 43

Ejemplo 1, determinación de set competitivo

Hotel	Dirección	Habitaciones	Tarifa rack \$	
			Mín.	Máx.
Moisés	Huayna Cápac y Presidente Rocafuerte	18	25	45
Vásquez Inn	Av. España y Huayna Cápac	21	30	55
Andreina	Eloy Alfaro 1-43 y Huayna Cápac	29	15	60

El set competitivo del ejemplo 1, está conformado por tres hoteles ubicados por la avenida Huayna Cápac, y disponen de un total de 68 habitaciones.

En caso de un hotel de tres estrellas, es conveniente tener en cuenta la siguiente lista para establecer el set competitivo:

Tabla 44

Hoteles de tres estrellas en Cuenca

Hotel	Dirección	Habitaciones	Tarifa rack \$	
			Mín.	Máx.
Inca Real	General Torres 8-40	30	65	101
Yanuncay	Vargas Machuca 10-70 y Gran Colombia	30	62	113
Casa Sucre	Mariscal Sucre 12-19 y Tarqui	12	49	69
Cordero	Bolívar 6-50 y Borrero	23	66	73
Campanario	Padre Aguirre 11-84 y Gaspar Sangurima	18	77	116



El Quijote	Hermano Miguel 9-58 y Gran Colombia	41	63	76
Alejandrina	Mariano Cueva 7-45 y Presidente Córdova	13	66	120
Ensueños	Gran Colombia 1-82 y Huayna Cápac	36	25	55
Santiago de Compostella	Av. de las Américas 29- 147 y Av. Gran Colombia	25	50	110
De Las Culturas	Honorato Vásquez 7-36 y Borrero	17	54	56
Cuenca	Antonio Borrero 10-69 y Gran Colombia	25	40	66
Italia	Avenida Huayna Cápac y Av. España	48	51	74
Majestic II	Manuel Vega y Gran Colombia	24	32	88
Vieja Mansión	Luis Cordero 5-65 y Calle Larga	22	46	54
Balcón del Arte	Mariscal Sucre 5-54 y Hermano Miguel	19	35	70
San Andrés	Gran Colombia 11-66 y Tarqui	23	54	83
Patrimonio	Bolívar 6-22 y Hermano Miguel	34	71	86
España	Sangurima 1-17 y Chola Cuencana	58	57	86
Santa Mónica	Calle Sucre 6-80 y Presidente Borrero	30	53	88



Las Gardenias	Juan Montalvo 10-44 y Gran Colombia	27	32	44
La Casona	Miguel Cordero 2-124 y	21	62	89
Vergel	Alfonso Cordero			
Crespo	Calle Larga 7-93	40	71	97
Príncipe	Juan Jaramillo 7-82 y Luis Cordero	44	42	64
Pegasus	Luis Cordero 5-48	19	33	57
Geordanos	Mariscal Lamar 8-27 y Benigno Malo	17	25	45
Atahualpa	Mariscal Sucre 3-50 y Tomas Ordoñez	30	30	55
Morenica del Rosario	Gran Colombia 10-65 y General Torres	15	53	84

Nota: Elaboración propia con base en Edina, Ecuador Local, Ubicacuenca, TripAdvisor, Facebook, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles.

Ejemplo 2: se necesita establecer el set competitivo de un hotel de tres estrellas, ubicado por el sector de la Chola Cuencana, cuenta con 30 habitaciones y sus tarifas varían entre \$ 30 y \$ 60:



Tabla 45

Ejemplo 2, determinación de set competitivo

Hotel	Dirección	Habitaciones	Tarifa rack \$	
			Mín.	Máx.
Ensueños	Gran Colombia 1-82 y Huayna Cápac	36	25	55
Italia	Avenida Huayna Cápac y Av. España	48	51	74
Majestic II	Manuel Vega y Gran Colombia	24	32	88
España	Sangurima 1-17 y Chola Cuencana	58	57	86

El set competitivo del ejemplo 2, está constituido por cuatro hoteles ubicados por el sector de la Chola Cuenca, y cuentan con un total de 166 habitaciones.

A continuación de la determinación del grupo de hoteles que forman parte de la competencia del hotel, se debe revisar los aspectos positivos o fortalezas, los elementos negativos o debilidades y tarifas ofertadas por el set competitivo.

4.3.2 Fortalezas del set competitivo

De la misma manera que el estudio de las fortalezas del hotel, se debe buscar las fortalezas del set competitivo, es decir se debe encontrar las cosas buenas o elementos sobresalientes que caracterizan a la competencia. Sin embargo, no es posible realizar un estudio exhaustivo, debido al desconocimiento del nivel de desempeño en las actividades por parte del talento humano del set competitivo, por lo que se debe realizar una lista detallada solamente de las características positivas de los competidores.



Tabla 46

Lista de fortalezas del set competitivo

	Área	Fortalezas
Características positivas	Instalaciones	Ejemplo: Cerca de la totalidad del set competitivo utiliza banderas en la facha que permite la fácil ubicación.
	Ubicación	Ejemplo: Casi la totalidad del set está ubicado cerca de lugares de gran afluencia de consumidores.
	Servicio	Ejemplo: La mayoría del set complementa el servicio de alojamiento con restauración.
	Promoción	Ejemplo: Más de la mitad del set tiene presencia en TripAdvisor.
	Distribución	Ejemplo: La mayor parte del set tiene presencia en OTA's.



Importante: En caso de encontrar más elementos que favorezcan al set competitivo, se puede agregar tranquilamente a la lista anterior.

Como siguiente paso a la revisión de los aspectos beneficiosos para el set competitivo, es conveniente estudiar los elementos que afectan considerablemente a la competencia.

4.3.3 Debilidades del set competitivo

De la misma forma que el estudio de las debilidades del hotel, se debe identificar los aspectos perjudiciales del set competitivo. Sin embargo, no se pudo realizar un estudio detallado, debido a que no se conoce la situación interna de cada hotel que forma parte del set competitivo, es por ello que solamente se puede revisar la parte de las características negativas de la competencia.



Tabla 47

Lista de debilidades del set competitivo

	Área	Debilidades
Características negativas	Instalaciones	Ejemplo: La mayor parte del set competitivo no dispone de instalaciones adecuadas para personas con movilidad reducida.
	Ubicación	Ejemplo: Más de la mitad del set está ubicado cerca de calles de gran tráfico de vehículos lo que provoca ruido.
	Servicio	Ejemplo: Un poco más de la mitad del set no cuenta con parqueadero.
	Promoción	Ejemplo: La mayoría del set no realiza promoción mediante redes sociales.
	Distribución	Ejemplo: Cera del total del set no permite realizar reservas en línea.

i **Importante:** Si hay elementos negativos que no se han tenido en cuenta en la lista anterior, es posible agregarlo, lo esencial es considerar todos los aspectos que afectan al set competitivo.

Luego de estudiar los elementos positivos y negativos del set competitivo, el siguiente paso es revisar las tarifas ofertadas por la competencia, con el propósito de completar el conocimiento de la situación actual de los competidores.

4.3.4 Tarifas del set competitivo

El conocimiento de las tarifas del set competitivo es de vital importancia en la determinación de la situación actual de la competencia. Para saber cuáles son las tarifas, es recomendable buscar en internet, en los sitios web de los hoteles y en las diferentes OTA's y luego se procede a calcular el promedio.



A continuación, se presentan las tarifas promedios rack de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca:

Tabla 48

Tarifa promedio rack del set competitivo

Hotel	Categoría	Tarifa promedio rack \$
Apartamentos Otorongo	2 Estrellas	54,25
Río Piedra	2 Estrellas	54,00
Majestic	2 Estrellas	55,29
Moisés	2 Estrellas	35,00
Santa Ana	2 Estrellas	60,00
Rosamia	2 Estrellas	67,27
Mi en Cuenca	2 Estrellas	47,33
Casa Hibiscus	2 Estrellas	61,78
Casa San Rafael	2 Estrellas	95,78
Vásquez Inn	2 Estrellas	42,50
La Orquídea	2 Estrellas	50,78
Andreina	2 Estrellas	39,00
Nuestra Residencia	2 Estrellas	45,00
El Portal Español	2 Estrellas	56,00
San Carlos	2 Estrellas	50,00
Gaviota Apartments & Suites	2 Estrellas	75,27
Las Américas	2 Estrellas	37,50
Lloresa	2 Estrellas	47,50
Hostal San Pablo	2 Estrellas	52,50
Posada del Ángel	2 Estrellas	73,56
San Luis	2 Estrellas	50,00
Hostal Montecarlo	2 Estrellas	45,00
Ríos del Valle	2 Estrellas	56,63
Inca Real	3 Estrellas	98,00



Yanuncay	3 Estrellas	76,60
Casa Sucre	3 Estrellas	76,28
Cordero	3 Estrellas	69,70
Campanario	3 Estrellas	85,32
El Quijote	3 Estrellas	63,54
Alejandrina	3 Estrellas	75,80
Ensueños	3 Estrellas	40,00
Santiago de Compostella	3 Estrellas	94,74
De Las Culturas	3 Estrellas	55,83
Cuenca	3 Estrellas	75,76
Italia	3 Estrellas	59,00
Majestic II	3 Estrellas	54,67
Vieja Mansión	3 Estrellas	41,43
Balcón del Arte	3 Estrellas	52,50
San Andrés	3 Estrellas	70,12
Patrimonio	3 Estrellas	80,57
España	3 Estrellas	57,90
Santa Mónica	3 Estrellas	76,92
Las Gardenias	3 Estrellas	59,00
La Casona Vergel	3 Estrellas	73,76
Crespo	3 Estrellas	82,75
Príncipe	3 Estrellas	46,22
Pegasus	3 Estrellas	41,14
Geordanos	3 Estrellas	35,00
Atahualpa	3 Estrellas	42,50
Morenica del Rosario	3 Estrellas	72,28

Nota: Elaboración propia con base en TripAdvisor, Facebook, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles. Recuperado el 27 de septiembre de 2017. Ver Anexo 1 del Manual de Revenue Management.



Ejemplo 1: se necesita calcular la tarifa promedio rack del set competitivo de un hotel de dos estrellas, para lo cual se retoma el ejemplo 1 de 4.3.1 Set competitivo.

Tabla 49

Ejemplo 1, tarifa promedio rack del set competitivo

Hotel	Categoría	Tarifa promedio rack \$
Moisés	2 Estrellas	35,00
Vásquez Inn	2 Estrellas	42,50
Andreina	2 Estrellas	39,00
Promedio general		38,83

El promedio general de las tarifas rack del set competitivo del ejemplo 1, es de \$ 38,83.

Ejemplo 2: se requiere calcular la tarifa promedio del set competitivo de un hotel de tres estrellas, para lo cual se reconsidera el ejemplo 2 de 4.3.1 Set competitivo.

Tabla 50

Ejemplo 2, tarifa promedio rack del set competitivo

Hotel	Categoría	Tarifa promedio rack \$
Ensueños	3 Estrellas	40,00
Italia	3 Estrellas	59,00
Majestic II	3 Estrellas	54,67
España	3 Estrellas	57,90
Promedio general		52,89

El promedio general de las tarifas rack del set competitivo del ejemplo 2, es de \$ 52,89.



Luego de realizar el estudio interno del hotel y de la competencia, se debe comparar la situación actual del hotel en frente de los competidores, es decir se debe realizar benchmarking.

4.4 Benchmarking

El benchmarking consiste en comparar el hotel con la competencia y buscar los elementos del mercado que benefician al hotel en cuestión. La idea principal del benchmarking es potenciar los puntos fuertes del hotel, corregir los puntos débiles y la desviación de las tarifas, aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.

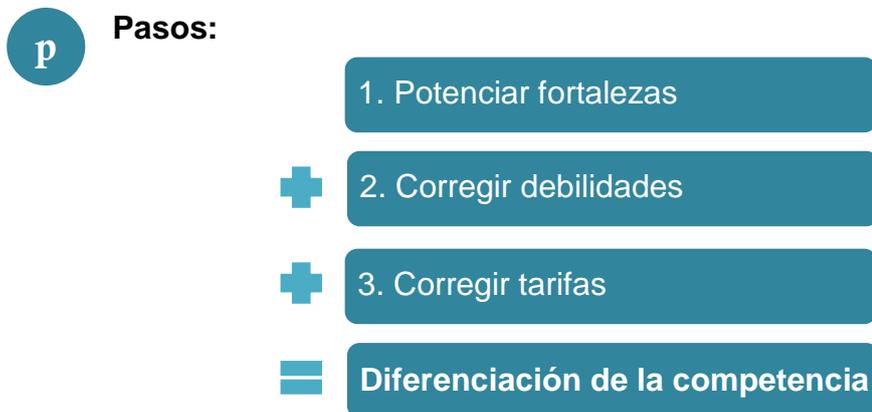


Figura 32. Realizar benchmarking. Elaboración propia.

n **Inversión:** Materiales como papelería (\$ 0,45). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 30,45.

4.4.1 Puntos fuertes del hotel

El primer paso en el benchmarking es comparar la lista de fortalezas del hotel con la lista de fortalezas del set competitivo para determinar los puntos fuertes que tiene el hotel y que no tiene la competencia, a fin de establecer la manera de potenciar dichos puntos.



Tabla 51

Puntos fuertes del hotel

Área	Puntos fuertes	Potenciar los puntos fuertes
Instalaciones	Ejemplo: Facilidad de acceso para personas con movilidad reducida.	Ejemplo: Promocionar en OTA's la accesibilidad para personas con movilidad reducida.
Ubicación	Ejemplo: Cercanía al Parque Calderón.	Ejemplo: Promocionar en OTA's la cercanía al Parque Calderón.
Servicio	Ejemplo: Personalización del servicio en recepción: se llama a cada cliente por su profesión y apellido.	Ejemplo: Extender la personalización del servicio al departamento de ama de llaves.
Promoción	Ejemplo: El hotel tiene presencia en varias OTA's.	Ejemplo: Gestionar los comentarios acerca del hotel en las diferentes OTA's.
Distribución	Ejemplo: El hotel permite realizar reservas en línea.	Ejemplo: Dar seguimiento a las reservas.
Administración	Ejemplo: Realización de reuniones semanales de cada departamento para buscar mejoras.	Ejemplo: Realizar reuniones interdepartamentales.
Operación	Ejemplo: Existencia de manual de procesos para cada área del hotel.	Ejemplo: Difundir de los manuales de procesos a todo el personal del hotel.

4.4.2 Puntos débiles del hotel

El segundo paso en el benchmarking es comparar la lista de debilidades del hotel con la lista de debilidades del set competitivo para encontrar los puntos débiles que urgentemente el hotel debe corregir con el propósito de estar en iguales condiciones que los competidores.



Tabla 52

Puntos débiles del hotel

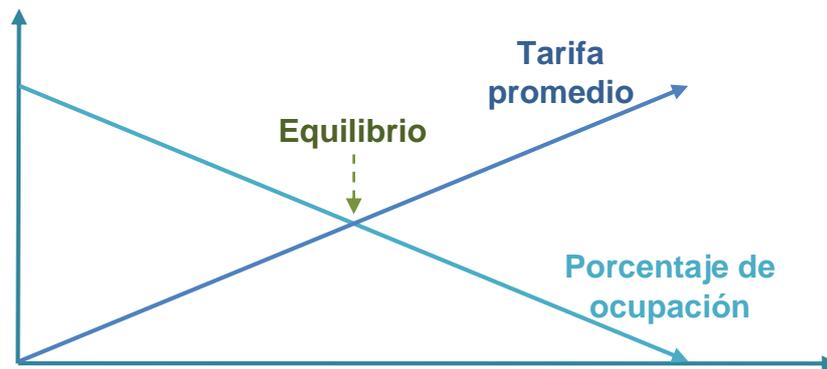
Área	Puntos débiles	Corregir los puntos débiles
Instalaciones	Ejemplo: Inexistencia de rampa de acceso al restaurante del hotel.	Ejemplo: Instalar una rampa de acceso al restaurante del hotel.
Ubicación	Ejemplo: Mucho ruido por el tránsito de vehículos.	Ejemplo: Insonorizar las habitaciones que dan a la calle.
Servicio	Ejemplo: Los meseros se olvidan los nombres de los huéspedes.	Ejemplo: Colocar en la cocina una lista con los nombres y las fotos de los huéspedes.
Promoción	Ejemplo: El hotel no dispone de página web.	Ejemplo: Desarrollar una página web con la ayuda de un editor en línea gratuito.
Distribución	Ejemplo: El hotel no tiene presencia en ninguna OTA.	Ejemplo: Registrar el hotel en la OTA de mayor popularidad.
Administración	Ejemplo: Falta de comunicación entre departamentos.	Ejemplo: Realizar de reuniones interdepartamentales.
Operación	Ejemplo: Aplicación incorrecta de los manuales de procesos.	Ejemplo: Capacitar a todo el personal del hotel.

4.4.3 Ratios del benchmarking

En tercer paso en el benchmarking es corregir la desviación de las tarifas del hotel, para lo cual se debe comparar la tarifa promedio del hotel con la tarifa promedio del set competitivo para saber si la tarifa del hotel es superior, igual o inferior a la tarifa de la competencia, con el objetivo de bajar, mantener o subir la tarifa promedio del hotel.



El incremento de la tarifa promedio del hotel es inversamente proporcional al nivel de ocupación del hotel. Por un lado, si las tarifas del hotel incrementan, los clientes percibirán como costoso, por lo que reducirán la frecuencia de visita al hotel. Por otro lado, si las tarifas del hotel disminuyen, entonces los consumidores pensarán que el hotel es económico y por ende crecerá la demanda.



Gráfica 33. Incremento de la tarifa promedio. Elaboración propia.

Sin embargo, cabe mencionar que mientras menores sean las tarifas, menores serán los ingresos del hotel, por lo que no es conveniente bajar significativamente las tarifas. Solo se debe bajar si las tarifas del hotel son considerablemente más altas que las tarifas de la competencia.

i Importante: Es esencial tener presente que cuando las tarifas bajan demasiado, se corre el riesgo que los consumidores piensen que el hotel es de mala calidad.

Para comprobar si la tarifa promedio del hotel está acorde a la tarifa promedio del set competitivo, se debe calcular los indicadores claves de gestión o ratios del benchmarking: índice de tarifa media (average rate index, ARI), índice de penetración de mercado (market penetration index, MPI) e índice de generación de ingresos (revenue generation index, RGI) (Xotels, 2013).

i Importante: Se debe prestar especial atención a los dos primeros ratios, puesto que determinan si se debe subir, mantener o bajar la tarifa promedio del hotel; mientras que, el tercer ratio presenta el porcentaje de



generación de ingresos del hotel en comparación a la competencia, pero varía de acuerdo a las acciones definidas en los dos primeros ratios.

Para el cálculo de los ratios del benchmarking es esencial considerar diferentes variables y fórmulas.

Variables:

1. Tarifa promedio del hotel: comprende el promedio de las tarifas rack por cada tipo de habitación. Ver 4.2.3 Tarifas del hotel.

$$\text{Tarifa promedio del hotel} = \frac{\sum \text{Tarifa rack por tipo de habitación}}{\text{Número de tipos de habitaciones}}$$

Ejemplo: se considera un hotel con una tarifa promedio rack de \$ 40.

$$\text{Tarifa promedio del hotel} = \$ 40,00$$

2. Tarifa promedio del set competitivo: consiste en el valor medio entre las tarifas de los competidores. Ver 4.3.4 Tarifas del set competitivo.

$$\text{Tarifa promedio del set competitivo} = \frac{\sum \text{Tarifa promedio de competidores}}{\text{Número de competidores}}$$

Ejemplo: en este caso, se considera que la tarifa promedio rack del set competitivo de un hotel de dos estrellas, es de \$ 38,83.

$$\text{Tarifa promedio del set competitivo} = \$ 38,83$$

3. Habitaciones disponibles del hotel: comprende en número total de habitaciones que dispone el hotel.

$$\begin{aligned} \text{Habitaciones disponibles del hotel} \\ = \sum \text{Número de habitaciones por cada tipo} \end{aligned}$$

Ejemplo: se considera un hotel de 25 habitaciones distribuidas entre simples, matrimoniales, dobles, triples y suites:

$$\text{Habitaciones disponibles del hotel} = 25$$



4. Habitaciones disponibles del set competitivo: es el número total de habitaciones de los competidores. Ver 4.3.1 Set competitivo.

Habitaciones disponibles del set competitivo

$$= \sum \text{Número de habitaciones de los competidores}$$

Ejemplo: es este caso, se considera que el número total de habitaciones del set competitivo de un hotel de dos estrellas, es 68.

$$\text{Habitaciones disponibles del set competitivo} = 68$$

5. Cuota justa de mercado (fair share, FS): consiste en la porción de mercado que debería corresponder al hotel, de acuerdo al número de habitaciones disponibles.

$$FS = \frac{\text{Habitaciones disponibles del hotel}}{\text{Habitaciones disponibles del set competitivo}}$$

Ejemplo:

$$FS = \frac{25}{68}$$

$$FS = 0,3676$$

$$FS = 36,76\%$$

En este ejemplo, el porcentaje de mercado que debería corresponder al hotel, es 36,76%.

6. Habitaciones ocupadas del hotel: es el número de habitaciones vendidas u ocupadas en una fecha determinada.

Ejemplo: en una fecha en específico, el hotel vendió 12 habitaciones:

$$\text{Habitaciones ocupadas del hotel} = 12$$

7. Porcentaje de ocupación del hotel: esta variable representa el nivel de ocupación del hotel.



$$\% \text{ de ocupación del hotel} = \frac{\text{Habitaciones ocupadas del hotel}}{\text{Habitaciones disponibles del hotel}}$$

Ejemplo:

$$\% \text{ de ocupación del hotel} = \frac{12}{25}$$

$$\% \text{ de ocupación del hotel} = 0,48$$

$$\% \text{ de ocupación del hotel} = 48,00\%$$

8. Porcentaje de ocupación del set competitivo: representa el nivel de ocupación del set competitivo.

Ejemplo: según el Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017 elaborado por el Grupo de Investigación en Economía Regional, GIER, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, el porcentaje de ocupación de los establecimientos hoteleros de dos estrellas, fue del 43,75%¹⁶:

$$\% \text{ de ocupación del set competitivo} = 43,75\%$$

9. Habitaciones ocupadas del set competitivo: consiste en la cantidad total de habitaciones ocupadas de los competidores, en una fecha determinada.

$$\begin{aligned} & \text{Habitaciones ocupadas del set competitivo} \\ & = \text{Habitaciones disponibles del set competitivo} \\ & * \% \text{ de ocupación del set competitivo} \end{aligned}$$

Ejemplo:

$$\text{Habitaciones ocupadas del set competitivo} = 68 * 43,75\%$$

$$\text{Habitaciones ocupadas del set competitivo} = 30$$

10. Cuota de mercado (market share, MS): hace referencia a la porción de mercado que realmente cubre el hotel.

¹⁶ Este porcentaje corresponde al mes de junio del 2017.



$$MS = \frac{\textit{Habitaciones ocupadas del hotel}}{\textit{Habitaciones ocupadas del set competitivo}}$$

Ejemplo:

$$MS = \frac{12}{30}$$

$$MS = 0,4$$

$$MS = 40,00\%$$

En este caso, el hotel cubre el 40% del mercado, es decir tiene una ventaja del 3,24% en comparación al 36,76% de mercado que debería corresponder al hotel (cuota justa de mercado, FS).

11. Revenue del hotel: comprende el total de ingresos que el hotel obtiene en una fecha específica.

$$\begin{aligned} &\textit{Revenue del hotel} \\ &= \textit{Tarifa promedio del hotel} * \textit{Habitaciones ocupadas del hotel} \end{aligned}$$

Ejemplo: teniendo en cuenta que la tarifa promedio es de \$ 40 y las habitaciones ocupadas son 12, entonces:

$$\textit{Revenue del hotel} = \$ 40,00 * 12$$

$$\textit{Revenue del hotel} = \$ 480,00$$

En este ejemplo, el hotel obtiene un total de ingresos de \$480 por la venta de habitaciones.

12. Revenue del set competitivo: consiste en el total de ingresos que reciben los competidores, en una fecha determinada.

$$\begin{aligned} &\textit{Revenue del set competitivo} \\ &= \textit{Tarifa promedio del set competitivo} \\ &* \textit{Habitaciones ocupadas del set competitivo} \end{aligned}$$



Ejemplo: teniendo presente que la tarifa promedio del set competitivo es de \$ 38,83 y el número de habitaciones ocupadas del set competitivo, es 30, entonces:

$$\text{Revenue del set competitivo} = \$ 38,83 * 30$$

$$\text{Revenue del set competitivo} = \$ 1.164,90$$

En este caso, el set competitivo genera un total de ingresos de \$1.164,90 por la venta de habitaciones.

Fórmulas para el cálculo de ratios de benchmarking:

1. Índice de tarifa media (ARI): este primer ratio permite saber la situación de la tarifa promedio del hotel en relación con la tarifa promedio de la competencia.

$$ARI = \frac{\text{Tarifa promedio del hotel}}{\text{Tarifa promedio del set competitivo}}$$

Si el ARI es mayor que 1, el hotel logra una tarifa promedio mejor que el set competitivo; si es igual a 1, el hotel consigue una tarifa media similar que la competencia; y si es menor que 1, el hotel obtiene una tarifa promedio peor que los competidores.



Tabla 53

Desviación de la tarifa promedio del hotel

ARI	Desviación	Corregir desviación
Mayor que 1	Positiva	Bajar la tarifa promedio en caso de ser considerablemente alta en comparación a las tarifas de los competidores y/o agregar valor a las habitaciones ^a .
Igual a 1	Equilibrio	Mantener la tarifa promedio y agregar valor a las habitaciones.
Menor que 1	Negativa	Subir la tarifa promedio y agregar valor a las habitaciones.

Nota: ^a La agregación de valor consiste en añadir un detalle extra a las habitaciones, sin incurrir en un valor adicional para los clientes. Ver 4.6 Agregación de valor.

Ejemplo: considerando las variables anteriormente revisadas, entonces:

$$ARI = \frac{\$ 40,00}{\$ 38,83}$$

$$ARI = 1,03$$

En este ejemplo, el índice de tarifa media (ARI) es 1,03, por lo que es aconsejable mantener la tarifa promedio y se puede agregar valor a las habitaciones a fin de que los huéspedes perciban un nivel de servicio acorde al valor que están pagando.

2. Índice de penetración de mercado (MPI): este segundo ratio representa la situación del nivel de ocupación del hotel en comparación con el nivel de ocupación del set competitivo.

$$MPI = \frac{MS^{17}}{FS^{18}}$$

¹⁷ Cuota de mercado.

¹⁸ Cuota justa de mercado.



Si el MPI es mayor que 1, el hotel tiene una penetración de mercado positiva, es decir el hotel está “robando” cuota de mercado a los competidores; si es igual a 1, el hotel capta la cuota de mercado que le corresponde; y si es menor que 1, el hotel tiene una penetración de mercado negativa, lo que significa que los competidores están “quitando” una parte de la cuota de mercado que corresponde al hotel.

Tabla 54

Penetración de mercado del hotel

MPI	Penetración	Corregir penetración de mercado
Mayor que 1	Positiva	Subir la tarifa promedio y mantener el nivel de promoción ^a del hotel.
Igual a 1	Equilibrio	Mantener la tarifa promedio e incrementar la promoción del hotel.
Menor que 1	Negativa	Bajar la tarifa promedio en caso de ser considerablemente alta en comparación a los competidores y/o incrementar considerablemente la promoción del hotel.

Nota: ^a La comunicación y promoción de los servicios ofertados por el hotel, se pueden llevar acabo por diferentes medios de comunicación. Ver 3.2 Promoción.

Ejemplo:

$$MPI = \frac{40,00\%}{36,76\%}$$

$$MPI = 1,09$$

En este caso, el índice de penetración de mercado (MPI) es 1,09, por lo que es recomendable mantener la tarifa promedio y seguir realizando similares promociones a las que se han llevado a cabo.

3. Índice de generación de ingresos (RGI): este tercer ratio muestra el nivel de ingresos del hotel en relación al nivel de ingresos de la competencia.



$$RGI = \frac{\text{Revenue del hotel}}{\text{Revenue del set competitivo}}$$

Ejemplo:

$$RGI = \frac{\$ 480,00}{\$ 1.164,90}$$

$$RGI = 0,4121$$

$$RGI = 41,21\%$$

En este ejemplo, el hotel genera el 41,21% del total de ingresos obtenidos por el set competitivo.

Luego de determinar si la tarifa promedio debe subir, permanecer igual o bajar, se debe buscar la forma de lograr este cometido, para lo cual es conveniente realizar la optimización de las tarifas del hotel.

4.5 Optimización de tarifas

La optimización de tarifas consiste en establecer tarifas que generen la mayor cantidad de ingresos posibles. Mientras mayores sean las tarifas, mayores serán los ingresos, por lo tanto, es conveniente sacar provecho a la estacionalidad, las características de las habitaciones y la situación de compra, a fin de obtener mejores ingresos.

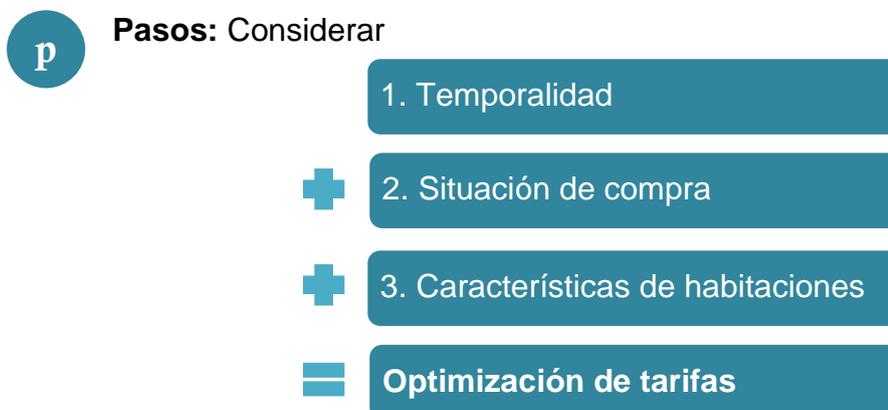


Figura 33. Corregir tarifas. Elaboración propia.



n **Inversión:** Materiales como internet y papelería (\$ 12,15). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 42,15.

4.5.1 Temporalidad

La temporalidad condiciona fuertemente la cantidad de huéspedes del hotel. En caso de temporada alta, habrá una gran demanda; mientras que, en temporada media y baja, los clientes serán insuficientes. Entonces, es recomendable buscar la manera de aprovechar la temporalidad con el objetivo de generar mayores ingresos.

Adaptarse a la temporalidad:

1. Identificar la temporada.
2. Ofertar las habitaciones a la tarifa rack en caso de temporada alta.
3. Ofrecer las habitaciones con un descuento significativo en caso de temporada media.
4. Ofrecer las habitaciones con un descuento considerable en caso de temporada baja.

En temporada alta, la oferta hotelera generalmente no abastece al gran número de consumidores, por lo que los mismos están dispuestos a pagar una tarifa elevada por el servicio de alojamiento. Por lo tanto, se puede aprovechar esta situación y vender a clientes nuevos y walk-in¹⁹, las habitaciones a la tarifa rack.

En temporada media y baja, los consumidores son pocos, por lo que la oferta hotelera supera considerablemente a la demanda. Los clientes disponen entre varias opciones para elegir, por lo que comúnmente optan por la alternativa más barata. En consecuencia, no se puede ofrecer las habitaciones a la tarifa rack, sino a una tarifa significativamente más económica.

¹⁹ Personas que llegan a la recepción del hotel, buscando alojamiento.



Tabla 55

Tarifas según la temporalidad

Temporada	Demanda	Tarifa
Alta	Excedente	Rack
Media	Media	Con descuento
Baja	Escasez	Con descuento

Ejemplo:

Tabla 56

Ejemplo de tarifas según la temporalidad

Temporada	Tipo de habitación	Tarifa \$
Alta	Sencilla	25,00
Media	Sencilla	23,00
Baja	Sencilla	20,00

4.5.2 Situación de compra

La situación de compra hace referencia al momento en que se realiza la reserva. Si la reservación se realiza con gran tiempo de antelación, frecuentemente las tarifas se ofrecen con descuento, pero si la compra se realiza con poco tiempo de anticipación comúnmente las tarifas son más altas. En efecto, se puede aprovechar el tiempo de antelación de la reserva para establecer diferentes tarifas.

Aprovechar la situación de compra:

1. Identificar la temporada.
2. Revisar el forecast.
3. Verificar la antelación de la reserva.



4. Aceptar la reserva a la tarifa rack en caso de temporada alta, forecast elevado y poca antelación.
5. Aceptar la reserva con un descuento significativo en caso de temporada media, forecast no muy elevado y antelación considerable.
6. Aceptar la reserva con un descuento considerable en caso de temporada baja, forecast insuficiente y gran antelación

Tabla 57

Tarifas según la situación de compra

Antelación de la reserva	Tarifa
Gran anticipación	Con descuento
Anticipación media	Con descuento
Poca anticipación	Rack

Ejemplo:

Tabla 58

Ejemplo de tarifas según la situación de compra

Antelación de la reserva	Tipo de habitación	Tarifa \$
Gran anticipación	Sencilla	20,00
Anticipación media	Sencilla	23,00
Poca anticipación	Sencilla	25,00

4.5.3 Características de las habitaciones

Las características de las habitaciones pueden convertirse en elementos diferenciadores. Las habitaciones tienen diversos detalles que pueden ser aprovechados para establecer una tarifa más alta. Mientras mejores sean las características, mayores pueden ser las tarifas.



Aprovechar las características de las habitaciones:

1. Verificar el inventario de habitaciones.
2. Revisar las características de cada habitación.
3. Asignar un valor por cada característica especial.
4. Crear una lista con las tarifas de las habitaciones.

Ejemplo: se considera una tarifa promedio de \$ 20,00 por habitación sencilla:

Tabla 59

Ejemplo de tarifas según las características de las habitaciones

Habitación	Tipo de habitación	Característica	Tarifa \$
101	Sencilla	Dispone de terraza	21,00
201	Sencilla	Vista al río Tomebamba	21,00
205	Sencilla	Dispone de terraza con vista al río Tomebamba	23,00

En caso de que las habitaciones no dispongan de características físicas especiales, se puede buscar otra manera de diferenciarlas, puede ser a través de la agregación de valor, la misma que se revisa a continuación.

4.6 Agregación de valor

La agregación de valor consiste en adicionar elementos extras a las habitaciones, con el propósito de mejorar la estadía de los huéspedes. La agregación de valor no necesariamente incurre en el incremento de las tarifas de las habitaciones, sin embargo, ayuda en la satisfacción de los clientes, la fidelización de los mismos y la diferenciación de los competidores.

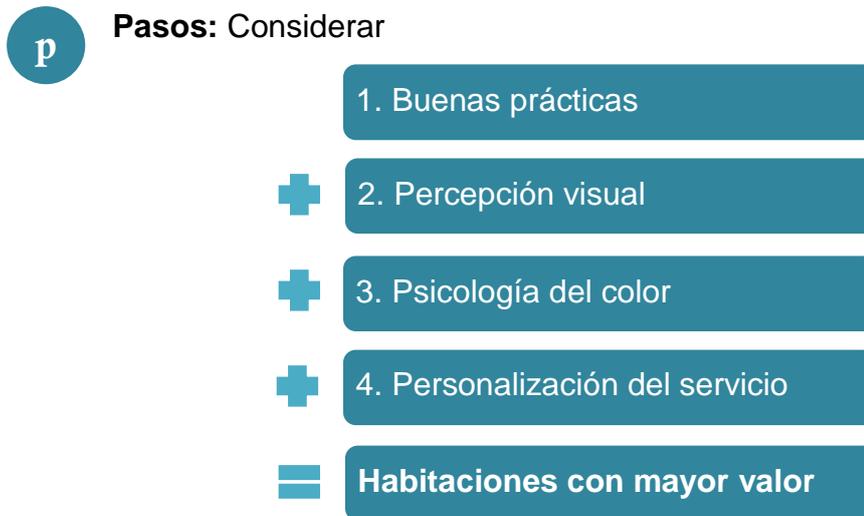


Figura 34. Agregar valor a las habitaciones. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, pintura, brocha y plástico (\$ 141,85). Tiempo estimado de 19 días (\$ 285,00). Valor total aproximado de \$ 426,85.

4.6.1 Buenas prácticas

Las buenas prácticas son medidas para el mejoramiento de la parte interna del hotel, la sociedad y el medioambiente. En la actualidad, los consumidores de servicios de alojamiento, prefieren a los hoteles que son responsables de en su actuar, es por ello la importancia de aplicar buenas prácticas.

Aplicar buenas prácticas:

1. Buscar manuales de buenas prácticas en empresas de alojamiento.
2. Evaluar la situación actual del hotel en cuanto a la aplicación de buenas prácticas.
3. Determinar nuevas buenas prácticas para el hotel.
4. Capacitar al personal del hotel.
5. Motivar al personal del hotel para llevar a cabo las nuevas buenas prácticas.

Por una parte, las buenas prácticas pueden aplicarse en diferentes ámbitos tales como: empresarial, socio-cultural y ambiental. En lo empresarial se debe



gestionar: la sostenibilidad, la calidad, el talento humano, la financiación, la seguridad, la comunicación y promoción. En lo socio-cultural es conveniente revisar si el hotel contribuye: al desarrollo local de la comunidad, al respeto a las culturas y poblaciones locales, al rescate y la protección del patrimonio histórico-cultural y a la oferta de actividades culturales. En lo ambiental es esencial verificar si el hotel se preocupara por: el calentamiento global, el agua, la energía, la biodiversidad, la biodiversidad en los jardines, las áreas naturales y de conservación, las reservas naturales privadas, la contaminación, los desechos sólidos y la educación ambiental (Rainforest Alliance, 2008). Mientras mayor sea el número de prácticas puestas en marcha por el hotel, mayores serán los beneficios para el mismo.

r **Recursos:** El Programa de Turismo Sostenible Rainforest Alliance presenta la guía de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible que permite “adoptar prácticas de gestión sostenibles, de una manera sencilla y sostenible” (Rainforest Alliance, 2008), disponible en https://www.rainforest-alliance.org/business/tourism/documents/tourism_practices_guide_spanish.pdf.

Por otra parte, las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial, se pueden aplicar en varias dimensiones: valores y coherencia que establece el marco ético que orienta al hotel, clientes internos que busca el desarrollo y mejora en la calidad de vida del personal del hotel, relación con los proveedores que garantiza la estabilidad y posibilidades de desarrollo a largo plazo, relación con los consumidores que asegura el respeto y la transparencia con los clientes, relación con la comunidad que establece vínculos con diferentes grupos de la comunidad, y el medioambiente que diseña e implementa un sistema de gestión ambiental para asegurar el desarrollo sostenible del hotel (Confederación de la Producción y del Comercio de Chile, 2006).

r **Recursos:** La Confederación de la Producción y del Comercio de Chile presenta el Manual de Responsabilidad Social Empresarial para pequeñas y medianas empresas que “aspiran a adoptar de manera gradual



estrategias de responsabilidad social que las llevarán a alcázar mejoras en su gestión y a aportar a la obtención de un desarrollo humano sostenible” (Confederación de la Producción y del Comercio de Chile, 2006), disponible en <http://prohumana.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-de-Responsabilidad-Social-para-PYMES.pdf>.

A más de realizar buenas prácticas internas del hotel, con la sociedad y el medioambiente, que mejoran la esencia del hotel, es beneficioso tener presente la buena imagen física, para lo cual se debe mejorar la percepción visual que tienen los clientes del hotel.

4.6.2 Percepción visual

La percepción visual es otra manera de agregar valor a las habitaciones. La percepción visual consiste en acondicionar a las habitaciones de tal manera que el huésped se sienta lo más cómodo posible. La percepción puede ser en la limpieza, orden, luminosidad y decoración de las habitaciones.

Logar la buena percepción del hotel:

1. Crear manuales de procesos de limpieza.
2. Capacitar al personal del hotel sobre los procesos de limpieza.
3. Evaluar la limpieza de las habitaciones.
4. Establecer la distribución de los diferentes elementos de las habitaciones.
5. Comunicar al personal sobre la distribución de los elementos.
6. Verificar la distribución correcta de los elementos de las habitaciones.
7. Comprobar la iluminación de las habitaciones.
8. Corregir la iluminación de las habitaciones.
9. Revisar la decoración de las habitaciones.
10. Aplicar una decoración agradable a las habitaciones.

La limpieza de las habitaciones es un factor clave en el bienestar de los huéspedes. Los clientes prefieren habitaciones visualmente limpias, por lo que es esencial poner énfasis en los procesos de limpieza. El proceso de limpieza



varía dependiendo de los elementos de cada habitación. Se debe iniciar revisando si hay objetos olvidados, luego abrir cortinas y ventanas, limpiar el baño, arreglar la cama, comprobar que todo esté bien y finalmente limpiar el piso. Además, se debe usar los productos y utensilios recomendados para cada superficie a fin de lograr un excelente acabado.

Se puede considerar el siguiente flujograma como modelo de proceso de limpieza de habitaciones:

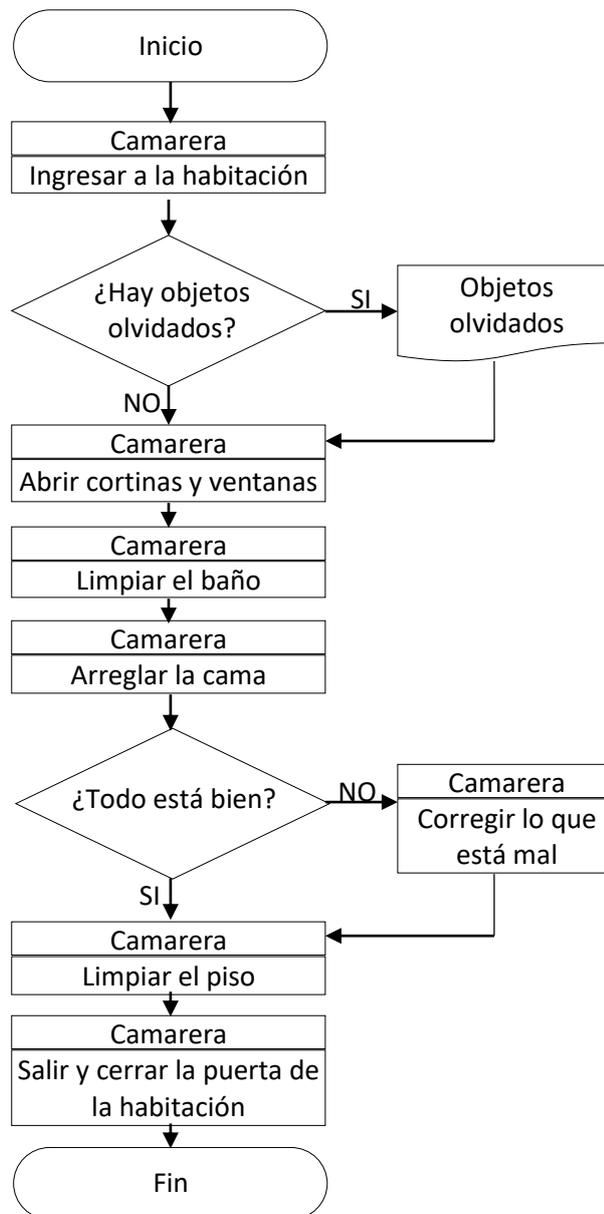
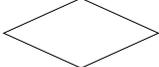


Diagrama 1. Proceso de limpieza de habitación. Elaboración propia.

Donde:

-  Inicio o fin del proceso general de limpieza
-  Proceso de limpieza
-  Verificación
-  Elaboración de reporte



r Recursos: Por un lado, el proveedor de suministros para hotelería, equipamiento y menaje profesional, enseña los pasos para limpiar la habitación de un hotel, disponible en <https://www.hostelarium.es/trucos-limpieza/limpiar-habitaciones-hotel>. Por otro lado, el artículo El Detalle en la Limpieza en Instalaciones Hoteleras escrito por Mercedes Caridad González Hernández profesora de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero desde 1992, muestra los elementos a tener en cuenta en el proceso de limpieza de habitaciones e instalaciones hoteleras, disponible en <https://www.gestiopolis.com/el-detalle-limpieza-en-instalaciones-hoteleras/>. Adicionalmente, el artículo Protocolo de Revisión de la Limpieza en Hoteles desarrollado por la autora mencionada anteriormente, presenta las pautas necesarias para realizar el control de limpieza de todas la áreas y habitaciones del hotel, disponible en <https://www.gestiopolis.com/protocolo-revision-limpieza-hoteles/>.

La adecuada organización de los elementos de la habitación es vital para que el huésped se sienta a gusto. La distribución de los elementos puede dar una percepción de amplitud o poco espacio. Los elementos deben colocarse de tal manera que no interfieran en el tránsito de los huéspedes y que permitan el libre paso.

Se puede tener en cuenta el siguiente boceto de distribución de habitación como guía en la organización interna de las habitaciones:

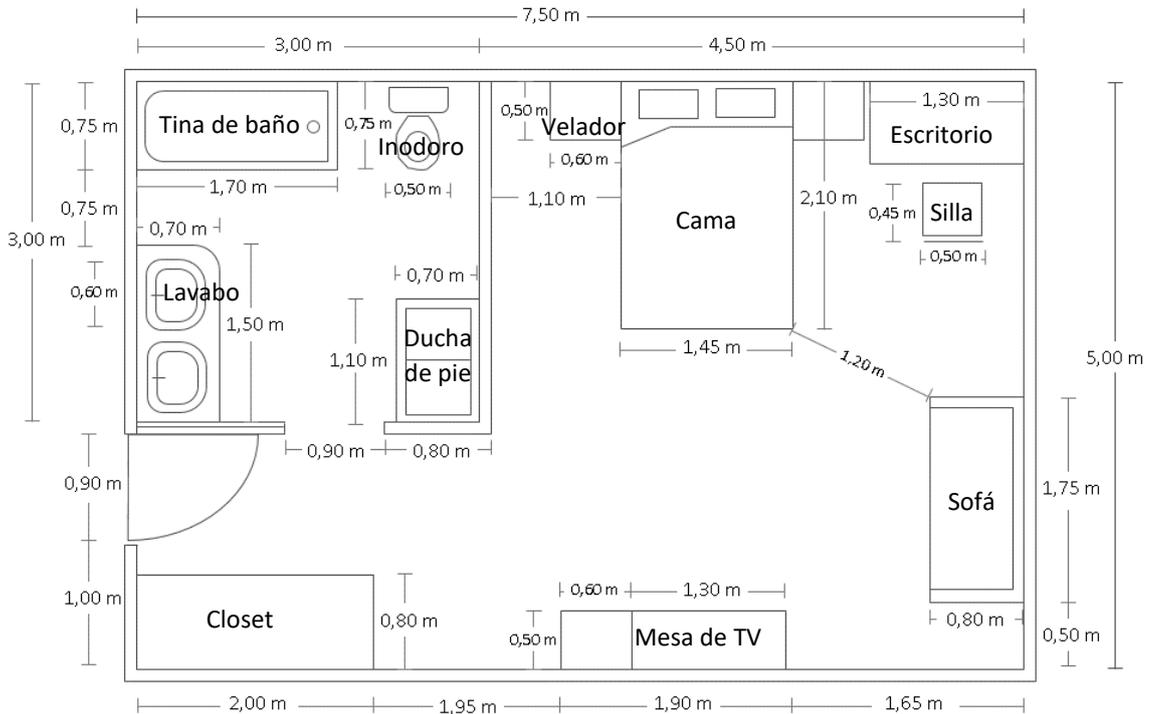


Figura 35. Distribución de habitación. Elaboración propia con base en la “Enciclopedia de Arquitectura” Volumen 6 por Alfredo Plazola Cisneros.

r Recursos: La Enciclopedia de Arquitectura Volumen 6 desarrollado por el ingeniero Alfredo Plazola Cisneros y publicado por Plazola Editores, enseña la distribución y mediadas recomendadas en la adecuación de habitaciones.

La iluminación es un factor esencial en la percepción visual de los huéspedes. La iluminación debe ser adecuada a cada situación. La abundante presencia de luz puede transmitir sentimientos de alegría y dinamismo. La poca iluminación puede crear un ambiente íntimo o incluso de nostalgia. La ausencia de luz puede ser la mejor opción para aquellos clientes que desean descansar. Todo dependerá de los requerimientos de los huéspedes, es por ello que la iluminación debe ser adaptable a cada momento.

r Recursos: Los cursos: A la luz de tus sueños, Buenas luces y buenas noches y Consejos para iluminar una habitación oscura, propuestos por



la Escuela de Decoración de IKEA, enseñan las pautas necesarias a considerar en la iluminación de habitaciones, disponibles en [http:// www.laescueladedecoracion.es/dormitorio/](http://www.laescueladedecoracion.es/dormitorio/).

La correcta decoración de las habitaciones ayuda en la percepción visual de lo agradable y el buen estilo. Por lo general, los huéspedes regresan a hoteles en donde se sintieron confortables con el ambiente que depende en gran medida de la decoración. La decoración puede adoptar diferentes estilos, lo importante es definir el mejor estilo para el hotel.

r Recursos: Los cursos: Dormitorios con áreas de descanso, La estación del descanso, Donde se tejen los sueños, Como decorar la habitación en Navidad, Cómo decorar la habitación de tus sueños, Elemental, querido descanso, Pequeños muebles para grandes soluciones, Dormitorios para mentes despiertas, Dormitorios con nombre y apellidos, ofertados por La Escuela de Decoración de IKEA, muestran las principales consideraciones a tener en cuenta al momento de decorar habitaciones, disponibles en <http://www.laescueladedecoracion.es/dormitorio/>.

Otro elemento a tener en cuenta al momento de mejorar la percepción visual del hotel, es el color de las habitaciones e inclusive el color general del hotel.

4.6.3 Psicología del color

La psicología del color es otra alternativa para agregar valor a las habitaciones. Consiste en elegir o combinar los colores correctos para transmitir un determinado estado de ánimo o influir en la mente de los consumidores. Frecuentemente los colores están asociados a diferentes sentimientos. La sociedad y la cultura relacionan a los colores con diferentes situaciones de la vida cotidiana. Por ejemplo: para muchos el negro es luto, el rojo es pasión, el amarillo es alegría, el verde es esperanza, el blanco es pureza, etc.

Alcanzar la buena combinación de colores:

1. Verificar los colores de las paredes, techos y elementos de las habitaciones.



2. Considerar nuevas combinaciones de colores.
3. Intercambiar elementos entre habitaciones para lograr la correcta combinación de colores.
4. Repintar las paredes y techos en caso de ser necesario.

Según el artículo Infografía: La Psicología de los Colores, publicado por Kevin Allen, el 93% de las compras se hace por percepciones visuales, el 84,7% afirma que el color es determinante para realizar una compra y el 80% piensa que el color aumenta el reconocimiento de una marca, por lo que recomienda “Ponle color a tu marca. La decisión correcta te ayudará a posicionar tu empresa entre tu público consumidor e incrementar tus ventas”. Es por estos motivos, la necesidad de prestar especial atención al color o los colores de las habitaciones y del hotel.

Tabla 60

Significado de los colores

Color	Representa
Azul	Seguridad, calma, honestidad, fuerza, cuidado, confianza.
Rojo	Energía, amor, excitación, acción, audacia, pasión.
Naranja	Feliz, sociable, amigable, accesible.
Amarillo	Lógico, optimista, visionario, confidente.
Verde	Orgánico, natural, cuidadoso, fresco, crecimiento.
Púrpura	Imaginativo, creativo, nostálgico.
Negro	Sofisticado, lujoso, formal, estatus, autoridad.
Multicolor	Multicanal, positivo, audaz, sin límites.

Nota: Elaboración propia con base en la “Infografía: La Psicología de los colores” por Allen, K. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>.

La correcta combinación de colores da una perspectiva de buen estilo. De acuerdo al libro *La Armonía en el Color: Nuevas Tendencias* desarrollado por Rosario Salinas, existen diez esquemas básicos en la combinación de colores: acromático, análogo, choque, complementario, monocromático, neutral, complementario dividido, primario, secundario y triada terciario (Salinas, 1994).

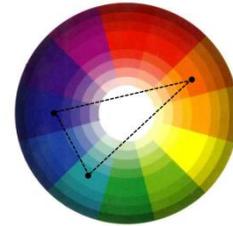


Tabla 61

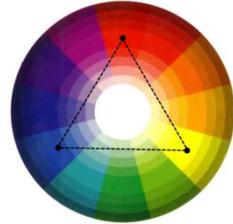
Combinación de colores

Esquema	Colores	Gráfica
Acromático	Negro, blanco y grises.	
Análogo	Tres colores consecutivos.	
Choque	Un color con el tono que está a lado de su complemento en el círculo cromático.	
Complementario	Colores opuestos directos del círculo cromático.	
Monocromático	Un color en combinación con cualquiera de sus matices.	
Neutral	Un color que se ha disminuido con el agregado de su complemento o del negro.	

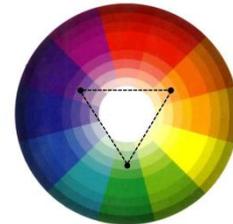
Complementario Un color y dos colores a
dividido ambos lados de su
complemento.



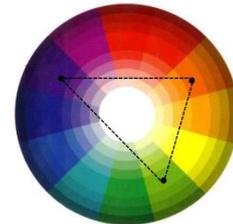
Primario Colores puros del rojo,
amarillo y azul.



Secundario Colores secundarios del
verde, violeta y naranja.



Triada terciario Naranja rojizo, verde
amarrellineto y violeta
azulado.
Verde azulado, naranja
amarillento y violeta rojizo.



Nota: Elaboración propia con base en “La Armonía en el Color: Nuevas Tendencias” por Rosario Salinas, 1994.

Ejemplo: se considera dos habitaciones con la siguiente combinación de colores:



Figura 36. Habitación 101 antes de aplicar la combinación de colores. Elaboración propia.



Figura 37. Habitación 102 antes de aplicar la combinación de colores. Elaboración propia.

Se intercambia los veladores y caminos de cama y se repinta las paredes y el techo, entonces se obtiene el siguiente resultado:



Figura 38. Habitación 101 después de aplicar la combinación de colores. Elaboración propia.



Figura 39. Habitación 102 después de aplicar la combinación de colores. Elaboración propia.

Se observa que al repintar y poner elementos de colores específicos (intercambiar elementos entre habitaciones de acuerdo a los esquemas de colores) se logra recrear ambientes de colores agradables a la vista.

r **Recursos:** El artículo Los Colores y sus Combinaciones presentado por GlobalColor, enseña la combinación de colores para crear ambientes con buen estilo, disponible en <http://www.globalcolor.es/consejos/los-colores-y-sus-combinaciones.html>.

4.6.4 Personalización del servicio

La personalización del servicio es otra manera de agregar valor a las habitaciones. La personalización consiste en servir a cada cliente de forma individual de acuerdo a sus necesidades y gustos. El huésped que recibe un servicio personalizado, se siente valorado y reconocido por parte del personal del hotel, lo que genera que se sienta a gusto, como si estuviera en su propia casa que comúnmente el cliente extraña cuando está fuera de su residencia habitual.



Personalizar el servicio:

1. Buscar libros y/o artículos sobre la personalización del servicio.
2. Determinar las medidas que se adoptarán en el hotel para lograr la personalización del servicio.
3. Capacitar al personal del hotel.
4. Evaluar la aplicación de las medidas de personalización del servicio.

r **Recursos:** La página web denominada 5 Maneras de Deleitar a los Huéspedes de su Hotel publicada por Hotelogix, recomienda “Trate a sus huéspedes como le gustaría que le trataran a usted”, para lo cual aconseja aplicar ideas sencillas tales como: prestar atención a los huéspedes para que sientan escuchados y sus inconvenientes sean solucionados inmediatamente o se lleve un seguimiento rápido al asunto; hacer pequeños gestos como extender la hora del check out, ofrecer descuentos inesperados, dar pequeños regalos o personalizar el menú de acuerdo a los gustos de los huéspedes; ofrecer el servicio prometido por lo que no se debe ofrecer servicios o productos que no se puede dar; formar al personal del hotel para ofrecer un servicio excepcional desde el check in hasta el check out; y capacitar al personal acerca de cómo manejar a los huéspedes con reclamos.

r **Recursos:** El artículo Gestión Hotelera: Cómo Manejar las Quejas de los Clientes publicado por el Grupo Educativo Discovery, presenta consejos para el correcto manejo de las quejas de los clientes y así garantizar la satisfacción de los mismos, disponible en <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/gestion-hotelera-manejar-quejas-clientes/>.

TERCERA ESTRATEGIA

FLEXIBILIZAR EL INVENTARIO



Figura 40. Estrategia tres. Elaboración propia.



5 Estrategia tres: Flexibilización del inventario

El inventario (número de habitaciones) de un hotel es fijo. Por un lado, si hay excedente de demanda, el hotel no puede construir de la noche a la mañana, más habitaciones para alojar dicha demanda. Por otro lado, en caso de escasez de demanda, el hotel no puede disminuir el número de habitaciones y evitar la desocupación. Por lo tanto, es conveniente buscar la manera de “flexibilizar” el inventario, es decir “incrementar” el número de habitaciones en caso de alta demanda y “reducir” en caso de baja demanda.

Cuando la demanda sobrepasa la capacidad del hotel, se puede disponer de “más” habitaciones mediante la gestión del overbooking (sobreventa) y el control de reservas. Pero, cuando la demanda es insuficiente, se debe “restar” el inventario mediante el cierre de habitaciones y en casos extremos se puede cerrar plantas completas.

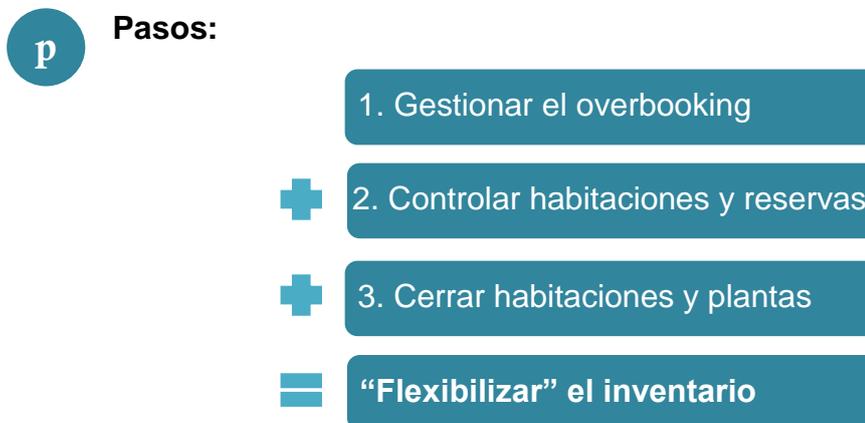


Figura 41. Tres: “flexibilizar” el inventario. Elaboración propia.

n Inversión: Materiales como internet, papelería, registro de reservas, registro de forecast²⁰ y registro de estado de habitaciones (\$ 8,10). Tiempo estimado de 4 días (\$ 60,00). Valor total aproximado de \$ 68,10.

²⁰ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



5.1 Gestión del overbooking

El overbooking hace referencia a la venta de un mayor número de habitaciones de los que el hotel dispone. Se puede “agregar” habitaciones al hotel mediante la realización de convenios con establecimientos de alojamiento de igual categoría y tarifas similares.

Gestionar el overbooking:

1. Revisar el inventario de habitaciones del hotel.
2. Firmar convenios de cooperación con hoteles de la misma categoría y tarifas similares.
3. Enviar a clientes a hoteles aliados en caso de excedente de demanda.
4. Recibir a clientes de hoteles aliados en caso que el hotel tenga disponibilidad.

Ejemplo 1: un viajero extranjero llega a Cuenca, después de un largo y cansado viaje, decide alojarse en un hotel en el Centro Histórico, al momento de pedir una habitación, el recepcionista le informa que el hotel está lleno, pero que le puede ayudar con una habitación en un hotel cercano de la misma categoría y con una tarifa similar. El viajero cansado pero contento de haber encontrado alojamiento, comenta en TripAdvisor que fue a un hotel en el Centro de Cuenca, que estaba lleno, pero que el personal es muy gentil al ayudarlo a conseguir una habitación.

Ejemplo 2: otro viajero extranjero en la misma situación que el primero, asiste a otro hotel en el Centro de Cuenca, pide una habitación, pero esta vez el recepcionista le dice que el hotel está lleno, así que no le puede ayudar y lo siente mucho. El viajero cansado por el viaje empieza a buscar otro hotel.

En el primer ejemplo, el hotel dispone de convenios con otros establecimientos similares, por lo tanto, cuando el hotel está lleno, el recepcionista puede “seguir” vendiendo habitaciones en hoteles aliados; mientras que, en el segundo ejemplo el hotel no dispone de convenios, por lo que cuando el hotel está repleto, el recepcionista ya no puede hacer nada.



i **Importante:** Es verdad que la venta de habitaciones en hoteles aliados, no genera ingresos para el propio hotel. Sin embargo, la mayoría de viajeros estarán contentos de contar con ayuda en su destino. Además, firmar convenios con otros establecimientos genera mutuo beneficio, cuando un hotel está lleno entonces envía clientes a otro hotel y viceversa.

n **Inversión:** Materiales como internet, papelería, registro de reservas y registro de forecast²¹ (\$ 7,80). Tiempo estimado de 2 días (\$ 30,00). Valor total aproximado de \$ 37,80.

5.2 Control de habitaciones y reservas

Otro método de “agregar” habitaciones al hotel es mediante el control del estado de las habitaciones y de las reservas. Por una parte, el estado de una habitación puede variar entre: vacante (disponible para la venta), sucia, ocupada o en mantenimiento, por lo tanto, es necesario revisar el estado de todas las habitaciones al iniciar la jornada de trabajo y antes de gestionar una reserva, debido a que el estado puede variar sin previo aviso. Por otra parte, se puede dar el caso que una reserva esté duplicada, lo que significa que una misma reserva esté procesada dos veces, reservando el doble de habitaciones solicitadas, lo que genera que, al momento de la llegada del cliente, solo se ocupe las habitaciones requeridas quedando las demás sin vender.

Controlar el estado de las habitaciones y las reservas:

1. Verificar el estado de las habitaciones.
2. Revisar las habitaciones.
3. Corregir el estado de las habitaciones en caso de ser necesario.
4. Revisar las reservas.
5. Identificar reservas duplicadas.
6. Eliminar reservas duplicadas en caso de existir.

²¹ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Ejemplo 1: Las habitaciones 101, 102 y 103 están en estado de mantenimiento, debido a que se están pintando las paredes. El maestro pintor se esmera en el trabajo y termina un día antes de lo acordado, informa al ama de llaves y se retira. El ama de llaves envía a tres camareras para que limpien las habitaciones, pero al tener varias ocupaciones, se olvida de comunicar al jefe de reservas para que cambie el estado de las tres habitaciones. Un cliente llega a la recepción y solicita una habitación, el recepcionista revisa la disponibilidad y ve que el hotel está repleto y las tres habitaciones siguen en estado de mantenimiento, entonces envía al cliente a un hotel aliado. Al finalizar el día, las tres habitaciones quedan sin vender, puesto que se consideran en estado de mantenimiento, sin embargo, están listas para la venta.

i Importante: La revisión del estado de las habitaciones al iniciar la jornada de trabajo y antes de gestionar una reserva, es vital en la disponibilidad de habitaciones. La falta de actualización del estado de las habitaciones, puede suponer pérdida de ventas y por ende menos ingresos.

Ejemplo 2: El señor Juan Pérez envía un e-mail el día lunes a las 5:00 pm solicitando una habitación sencilla para el día viernes. El recepcionista vespertino revisa el correo y realiza la reserva, al momento finalizar la misma, llega un grupo de clientes, entonces el recepcionista se encarga del check in y se olvida de marcar el e-mail como revisado. Al siguiente día, en la mañana, llega el recepcionista de turno, como siempre revisa el correo y ve el e-mail del señor Juan Pérez y procede a realizar la reserva. El día viernes, en la tarde llega un cliente al hotel solicitando una habitación sencilla, el recepcionista revisa la disponibilidad, mira que todas las habitaciones están reservadas y entonces envía al cliente a un hotel aliado. En la noche, llega el señor Pérez al hotel, el recepcionista de turno busca la reserva y ve que hay dos reservas para el mismo huésped. Al final del día, el señor Pérez hace uso de una habitación sencilla; mientras que, la otra habitación sencilla reservada para el mismo señor Pérez, queda desocupada.



i **Importante:** El control de las reservas es otro factor clave en la disponibilidad de habitaciones. La existencia de reservas duplicadas conlleva a la no venta de habitaciones, lo que reduce el nivel de ingresos.

n **Inversión:** Materiales como papelería, registro de reservas, registro de forecast²² y registro de estado de habitaciones (\$ 0,15). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 15,15.

5.3 Cierre de habitaciones y plantas

La escasez de demanda provoca que el hotel tenga un porcentaje bajo de ocupación y por consiguiente un reducido nivel de ingresos. No obstante, los gastos se mantienen altos, provocando pérdida o mínimos beneficios en el mejor de los casos. Es por este motivo que se debe “reducir” el inventario del hotel a fin de disminuir los gastos operativos.

Se puede “reducir” el inventario por medio del cierre que consiste en dejar de ocupar un determinado número de habitaciones o plantas dependiendo del nivel de insuficiencia de la demanda. Este hecho beneficia al hotel, pues se requiere menor talento humano y recursos materiales y económicos en el mantenimiento de dichas habitaciones y plantas.

Cerrar habitaciones y plantas:

1. Identificar la temporada.
2. Revisar el forecast.
3. Cerrar habitaciones en caso de demanda media.
4. Cerrar plantas en caso de demanda baja.
5. Comunicar al personal el cierre de habitaciones y/o plantas.

Ejemplo 1: en temporada alta, un hotel de 25 habitaciones contrata dos camareras a tiempo completo para la limpieza de las habitaciones, el patio, los pasillos y la recepción.

²² Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Ejemplo 2: en temporada media, el ama de llaves en conjunto con el jefe de recepción del mismo hotel de 25 habitaciones, deciden cerrar 10 habitaciones, de este modo requieren contratar una camarera a tiempo completo para la limpieza de las habitaciones, y otra camarera a medio tiempo para la limpieza del patio, pasillos y recepción, ahorrando en la contratación de personal.

Ejemplo 3: en temporada baja, el ama de llaves se pone de acuerdo con el jefe de recepción y concluyen que lo mejor para el hotel de 25 habitaciones, es cerrar la segunda y tercera planta, logrando reducir el inventario a 10 habitaciones, lo que supone la necesidad de contratar una camarera para la limpieza de las habitaciones y las áreas comunes como patio, pasillos y recepción, economizando en la contratación de personal.

i Importante: Es una excelente idea aprovechar la temporada baja o el cierre de habitaciones y plantas para dar mantenimiento preventivo y correctivo. El mantenimiento preventivo evita que existan futuros daños; mientras que el correctivo repara los daños existentes.

n Inversión: Materiales como papelería, registro de reservas, registro de forecast²³ y registro de estado de habitaciones (\$ 0,15). Tiempo estimado de 1 día (\$ 15,00). Valor total aproximado de \$ 15,15.

²³ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.

CUARTA ESTRATEGIA

BUSCAR ASESORAMIENTO



Figura 42. Estrategia cuatro. Elaboración propia.



6 Estrategia cuatro: Asesoramiento

La puesta en marcha de las tres anteriores estrategias de RM en hotelería, requiere tiempo, dedicación y recursos materiales y económicos. Para aquellas personas que no disponen de tiempo suficiente para estudiar y aplicar RM en su hotel, se presenta una cuarta estrategia que se trata de buscar asesoramiento.

La aplicación de cada una de las estrategias de RM requiere de conocimiento y experiencia en el área. Los asesores saben la forma correcta de aplicar y evaluar los resultados obtenidos al llevar a cabo ciertas estrategias, por lo tanto, son una excelente ayuda al momento de aplicar estrategias de RM.

El asesoramiento puede ser parcial o completo. El parcial consiste en la enseñanza y ayuda en ciertas estrategias de RM; mientras que el completo comprende la aplicación y evaluación de todas las estrategias de RM.

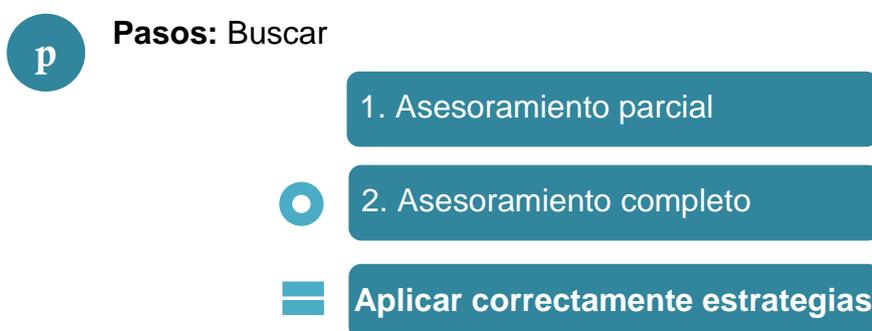


Figura 43. Cuatro: buscar asesoramiento. Elaboración propia.

n Inversión: Considerando que los valores para aplicar las tres primeras estrategias son de \$ 391,00 para materiales y \$ 900,00 por el tiempo invertido, es decir un total de \$ 1.291,00, además que el tiempo necesario para aplicar dichas estrategias es de 60 días; entonces ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por la implementación y evaluación de las estrategias de RM en un periodo de 30 días, ahorrando tiempo, esfuerzo y estrés?



La inversión en asesoría profesional que incluye: materiales como internet, papelería, acuerdos, registro de reservas, material publicitario, registro de forecast²⁴, pintura, brocha, plástico, registro de estado de habitaciones y duración de 30 días, está valorada en \$ 941,92 incluido impuestos, que representa un ahorro de 30 días y \$ 349,08 en comparación a la aplicación de estrategias por cuenta propia. Ver Anexo 2 del Manual de Revenue Management.

A continuación, se presenta una lista pequeña de proveedores de asesoramiento en RM:

Tabla 62

Asesores en RM

Asesor	Contacto	Origen
Xotels	www.xotels.com/es	Países Bajos
Roomleader	www.roomleader.com	España
Les Hôtelières	www.leshoteliers.com	Desconocido
RMS	www.revenuemanage.com	Estados Unidos
IDeaS	www.ideas.com	Estados Unidos
Hotelerum	www.hotelerum.com	Desconocido

Nota: Elaboración propia con base en Xotels, Roomleader, Les Hôtelières, RMS, IDeaS, Hotelerum. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de <https://www.xotels.com/es/>, <http://www.roomleader.com/>, <http://www.leshoteliers.com/>, <http://www.revenuemanage.com/>, <http://ideas.com/es/> y <http://www.hotelerum.com/>.

Con se observa en la lista anterior, todos los asesores son expertos en el área de RM en hotelería. Sin embargo, todos son extranjeros y lamentablemente no disponen de presencia en Ecuador. La consultoría se puede efectuar a través de internet, pero hay carencias en el conocimiento de la situación hotelera actual de la ciudad de Cuenca. Es por este motivo que se recomienda buscar ayuda de un asesor nacional y en el mejor de los casos, un asesor local.

²⁴ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Finalmente, se pone a disposición el contacto del autor del presente proyecto de intervención, como asesor cuencano en RM en hotelería:



Figura 44. Contacto de asesor cuencano. Elaboración propia.



Conclusiones del Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Se concluye que el Revenue Management en hotelería tiene como objetivo general la maximización de los ingresos mediante diferentes estrategias orientadas en la gestión eficiente de las habitaciones disponibles para venderlas a la mejor tarifa posible, logrando cubrir de manera óptima los gastos y obtener mayores ganancias.

La maximización de los ingresos se alcanza a través de la aplicación de cuatro principales estrategias: subir el nivel de ocupación del hotel, elevar la tarifa promedio, flexibilizar el inventario de habitaciones, que incrementan el ingreso por cada habitación disponible (RevPAR), y buscar asesoramiento en Revenue Management, que ayuda en la correcta aplicación de las tres primeras estrategias.

Las estrategias de Revenue Management pueden aplicarse una o varias. Al llevar a cabo una estrategia se mejora significativamente el nivel de ingresos, pero al poner en marcha varias se obtiene una mayor ganancia. Lo esencial es aplicar mencionadas estrategias de manera sistemática.

Finalmente, el Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca, es un documento de consulta constante, las estrategias no se aplican una vez y listo, las estrategias se deben aplicar dependiendo de la temporada.



4.1 Recomendaciones del Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Para incrementar el valor del RevPAR y obtener mayores ingresos, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Subir el porcentaje de ocupación a través de: la segmentación de la demanda, la promoción de los servicios ofertados, la determinación del forecast²⁵, la utilización de las herramientas de control de disponibilidad de habitaciones para la venta, la previsión de talento humano y recursos necesarios en la prestación del servicio de alojamiento, la aplicación del servicio post venta y la gestión de clientes internos.
2. Subir la tarifa promedio mediante: el estudio del mercado, el estudio interno y externo del hotel, la realización del benchmarking, la optimización de tarifas y la agregación de valor a las habitaciones disponibles para la venta.
3. “Flexibilizar” el inventario de habitaciones disponibles para la venta, por medio de la gestión del overbooking y el control de habitaciones y reservas en caso de alta demanda, y el cierre de habitaciones y plantas en caso de baja demanda.
4. Buscar asesoramiento en Revenue Management en hotelería, a fin de aplicar correctamente estrategias enfocadas en lo maximización de los ingresos. Se debe contratar los servicios profesionales de un asesor de preferencia local, puesto que conoce de cerca la situación de la hotelería en Cuenca.

²⁵ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Bibliografía del Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Ackerman. (30 de junio de 2012). *El Padre Nuestro para incrementar tu Dinero*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de <http://otroladodelaeconomia.blogspot.com/2012/06/el-padre-nuestro-para-incrementar-tu.html>.

ACR. (14 de septiembre de 2017). 'Guerra de tarifas' pone en jaque a hoteleros. *El Mercurio*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://www.elmercurio.com.ec/638923-guerra-de-tarifas-pone-en-jaque-a-hoteleros/>.

Airbnb. (2017). *Airbnb*. Obtenido de <https://www.airbnb.es/>.

Allen, K. (2017). *Infografía: La Psicología de los Colores*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>

Apartamentos Otorongo. (2015). *Apartamentos Otorongo*. Obtenido de <http://es.hotelotorongo.com/>.

Asociación Hotelera del Azuay. (2017). *Home*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://hotelescuencaecuador.com/>.

Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, OPTUR. (2017). *Contáctenos*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de <http://optur.org/contactenos/>.

Avecillas Torres, I. (2014). Organización de Recepción. Diapositivas presentadas en clase. Cuenca.

Balcón del Arte. (2017). *Balcón del Arte*. Obtenido de <https://balcondelarte.com/>.

Booking. (2017). *Booking*. Obtenido de <https://www.booking.com/index.es.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaEGIAQGYYAQrCAQp3aW5kb3dzID>



EwyAEP2AEB6AEBkgIBeagCAw;sid=d078b60ad3952d00080eebef8fce
efb3;sb_price_type=total&.

Cámara de Turismo del Azuay. (2017). *Contacto*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://camaradeturismoazuay.com/contacto/>.

Canva. (2017). *Canva*. Obtenido de https://www.canva.com/es_mx/crear/folletos/.

Casa Hibiscus Hotel. (2017). *Casa Hibiscus Hotel*. Obtenido de <https://casahibiscushotel.com/>.

Casa San Rafael. (2017). *Casa San Rafael*. Obtenido de <http://www.casasanrafael.com/>.

Confederación de la Producción y del Comercio de Chile. (2006). *Manual de RSE para PYMES*. Santiago: Confederación de la Producción y del Comercio de Chile.

Despegar. (20 de septiembre de 2017). *Corporate Profile*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://investor.despegar.com/about-despegar/corporate-profile/default.aspx>.

Despegar. (2017). *Despegar*. Obtenido de <https://www.despegar.com.ec/>.

Dreamstime. (2017). *Golden dollar sign with growing up red arrow*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de <https://www.dreamstime.com/stock-illustration-golden-dollar-sign-growing-up-red-arrow-d-render-illustration-image46477319>.

Ecuador Local. (2015). *Ecuador Local*. Obtenido de <http://www.ecuador-local.com/>.

Edina. (2017). *Edina*. Obtenido de <https://www.edina.com.ec/guia-telefonica/index.aspx>.

El Mundo de Floxie. (3 de diciembre de 2014). *Los 10 Mejores Sitios para armar tu Viaje a Medida*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de



<http://www.floxie.com.ar/2014/12/los-10-mejores-sitios-para-armar-tu-viaje-medida/>.

Expedia. (2017). *Expedia*. Obtenido de <https://www.expedia.com/>.

Facebook. (2017). *Abre una cuenta*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/>.

Federación Hotelera del Ecuador, AHOTEC. (2014). *Inicio*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de <http://www.hotelesecuador.com.ec/index.php?idiom=1>.

Feridos Ecuador. (2017). *Feridos Ecuatorianos 2018*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <http://www.feridosecuador.net/feriado/2018>.

Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Agenda de Actividades*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/agenda-de-actividades>.

Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Gaviota Apartments & Suites. (2016). *Gaviota Apartments & Suites*. Obtenido de <http://gaviotaapartmentssuites.com/>.

Genial.guru. (2017). *Súper Guía para Combinar Colores*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://genial.guru/creacion-hogar/super-guia-para-combinar-colores-132905/>.

Getty Images. (2017). *Fotos de Signo De Porcentaje e Imágenes de Stock*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de <https://www.istockphoto.com/es/fotos/signo-de-porcentaje?excludenudity=true&mediatype=photography&phrase=signo%20de%20porcentaje&sort=mostpopular>.



GlobalColor. (2012). *Los Colores y sus Combinaciones*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.globalcolor.es/consejos/los-colores-y-sus-combinaciones.html>.

González Hernández, M. C. (18 de julio de 2011). *Protocolo de Revisión de la Limpieza en Hoteles*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/protocolo-revision-limpieza-hoteles/>.

González Hernández, M. C. (25 de enero de 2011). *El Detalle en la Limpieza en Instalaciones Hoteleras*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-detalle-limpieza-en-instalaciones-hoteleras/>.

Google. (2017). *Gmail*. Obtenido de <https://accounts.google.com/signin/v2/identifier?service=mail&passive=true&rm=false&continue=https%3A%2F%2Fmail.google.com%2Fmail%2F&ss=1&scs=1&tmpl=default&tmplcache=2&emr=1&osid=1&flowName=GlifWebSignIn&flowEntry=ServiceLogin>.

Grupo de Investigación en Economía Regional. (2017). *Demanda y Ofertas Turísticas en la Ciudad de Cuenca Boletín 3er Trimestre 2017*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/tercer-trimestre-2017.pdf>.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Julio de 2017). Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017. Cuenca.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Abril de 2017). Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Uno Enero-Marzo 2017. Cuenca.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Febrero de 2017). Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016. Cuenca.



Guerra Frías, M. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. México: Manual Moderno.

Hayes, D. K. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: Wiley.

Hermanas Hospitalarias. (2017). *Valores Hospitalarios*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.hospitalarias.org/index.php/valores-hospitalarios>.

Hostelarium. (2017). *Cómo limpiar las habitaciones de hotel*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.hostelarium.es/trucos-limpieza/limpiar-habitaciones-hotel>.

HostelWorld. (2017). *HostelWorld*. Obtenido de <http://www.spanish.hostelworld.com/>.

Hotel Alejandrina. (2017). *Hotel Alejandrina*. Obtenido de <http://www.alejandrinahotel.com/>.

Hotel Andreina. (2017). *Hotel Andreina*. Obtenido de <http://hotelandreinacuenca.webnode.com.co/>.

Hotel Campanario. (2017). *Hotel Campanario*. Obtenido de <http://www.hotelcampanario.com.ec/>.

Hotel Casa Sucre. (2017). *Hotel Casa Sucre*. Obtenido de <https://www.casasucre.com/>.

Hotel Cordero. (2017). *Hotel Cordero*. Obtenido de <http://www.hotelcordero.com>.

Hotel Crespo. (2015). *Hotel Crespo*. Obtenido de <http://www.hotelcrespo.com/>.

Hotel Cuenca. (2017). *Hotel Cuenca*. Obtenido de <http://www.hotelcuenca.com.ec/>.

Hotel De Las Culturas. (2016). *Hotel De Las Culturas*. Obtenido de <http://www.hoteldelasculturas.com/>.



Hotel El Portal Español. (2017). *Hotel El Portal Español*. Obtenido de <http://www.elportalespañol.com/>.

Hotel El Quijote. (2017). *Hotel El Quijote*. Obtenido de <http://www.hotelquijote.com/#/ms-1/2>.

Hotel Ensueños. (2017). *Hotel Ensueños*. Obtenido de <http://www.hotelensuenos.com/>.

Hotel España. (2014). *Hotel España*. Obtenido de <http://www.hotelespanaonline.com/>.

Hotel Inca Real. (2017). *Hotel Inca Real*. Obtenido de <http://hotelincaREAL.com.ec/>.

Hotel Italia. (2017). *Hotel Italia*. Obtenido de <http://www.hotelitalia.com.ec/>.

Hotel La Casona. (2017). *Hotel La Casona*. Obtenido de <https://www.lacasonahotel.com.ec/>.

Hotel Las Gardenias. (2015). *Hotel Las Gardenias*. Obtenido de <http://www.gardeniashotel.com/>.

Hotel Lloresa. (2017). *Hotel Lloresa*. Obtenido de <http://www.hotellloresa.com/>.

Hotel Majestic II. (2017). *Hotel Majestic II*. Obtenido de <http://hotelmajestic2.online/>.

Hotel Morenica del Rosario. (2015). *Hotel Morenica del Rosario*. Obtenido de <https://www.morenicadelrosario.com/>.

Hotel Patrimonio. (2017). *Hotel Patrimonio*. Obtenido de <https://www.patrimoniohotel.com/>.

Hotel Principe. (2017). *Hotel Principe*. Obtenido de <http://hotelprincipe.com.ec/>.

Hotel Río Piedra. (2017). *Hotel Río Piedra*. Obtenido de <http://www.hotelriopiedra.net/>.



Hotel Ríos del Valle. (2017). *Hotel Ríos del Valle*. Obtenido de <http://www.riosdelvalle.com/>.

Hotel Rosamia. (2017). *Hotel Rosamia*. Obtenido de <http://www.hotelrosamia.com/#sp-contact-wrapper>.

Hotel San Andrés. (2017). *Hotel San Andrés*. Obtenido de <http://hotelsanandres.net/>.

Hotel Santa Mónica. (2017). *Hotel Santa Mónica*. Obtenido de <http://hotelsantamonicaecuador.com/>.

Hotel Vieja Mansión. (2017). *Hotel Vieja Mansión*. Obtenido de <http://www.hotelviejamansion.net/>.

Hotel Yanuncay. (2017). *Hotel Yanuncay*. Obtenido de <http://hotelyanuncay.com.ec/>.

Hotelerum. (2017). *Hotelerum*. Obtenido de <http://www.hotelerum.com/>.

Hoteles. (2017). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de https://www.hoteles.com/customer_care/about_us.html.

Hoteles. (2017). *Hoteles*. Obtenido de https://www.hoteles.com/?pos=HCOM_LATAM&locale=es_EC.

Hotelogix. (22 de octubre de 2014). *5 Maneras de Deliciar a los Huéspedes de su Hotel*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de <http://www.hotelogix.com/es/blog/2014/10/22/5-maneras-de-deleitar-los-huespedes-de-su-hotel/>.

IDeaS. (2016). *IDeaS a sas Company*. Obtenido de <http://ideas.com/es/>.

IKEA. (2017). *La Escuela de Decoración*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.laescueladedecoracion.es/dormitorio/>.

Instagram. (2017). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/?hl=es>.



Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. Londres: New Jersey.

La Orquídea. (2017). *La Orquídea*. Obtenido de <http://www.laorquidea.com.ec/>.

Landman, P. (9 de enero de 2015). *Libro de Revenue Management Hotelero - Gratuito*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www.xotels.com/es/libro-revenue-management>.

Les Hôteliers. (2017). *Les Hôteliers*. Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/>.

Martínez A., H. (2008). *Diccionario de Hospitalidad*. Quito: Gráficas Cobos.

Matesa, D. (01 de julio de 2017). *Como usar Instagram, que es y para que sirve*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.expertosnegociosonline.com/como-usar-instagram-y-para-que-sirve/>.

Microsoft. (2016). *Outlook*. Obtenido de <https://outlook.live.com/owa/>.

Microsoft. (2017). *Office*. Obtenido de <https://templates.office.com/es-es/Folletos>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Encuesta Coyuntural de Alojamiento*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/tarifa-y-ocupacion/275>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (24 de marzo de 2015). Reglamento de Alojamiento Turístico. Quito. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://hotelesecuador.ec/downloads/Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (24 de marzo de 2015). Reglamento de Alojamiento Turístico. Quito. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf>.



- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador SIETE*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). *Coordinación Zonal N°6*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://www.turismo.gob.ec/coordinacion-zonal-6/>.
- Orbitz. (2017). *Orbitz*. Obtenido de <https://www.orbitz.com/>.
- PicQuery. (2017). *Checkbox Complete Searches*. Recuperado el 16 de noviembre de 2017, de https://www.picquery.com/c/checkbox-complete_xiZuYCxXuWA7cOMlib7*ioYDrTPfVjGAmKMLunpaPHo/.
- Plazola Cisneros, A. (s.f.). *Enciclopedia de Arquitectura*. Sld: Plazola Editores.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Posada del Ángel. (2017). *Posada del Ángel*. Obtenido de <http://www.hostalposadadelangel.com/>.
- Priceline. (2015). *Priceline*. Obtenido de <http://h.priceline.com/>.
- Proteccion Online. (2017). *Funciones de Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Google+*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.protecciononline.com/que-se-puede-y-que-no-se-puede-hacer-en-las-redes-sociales/>.
- Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para Turismo Sostenible*. Guatemala: Rainforest Alliance.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=KhgporU>.
- Redación TH. (12 de julio de 2012). *Conceptos Básicos de Revenue Management*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de



<https://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/#>.

Reza Trosino, J. C. (2005). *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México, D.F.: Panorama Editorial.

RMS. (2017). *Revenue Management Solutions*. Obtenido de <http://www.revenuemanage.com/>.

Roomleader. (2017). *Roomleader*. Obtenido de <http://www.roomleader.com/>.

Salinas, R. (1994). *La Armonía en el Color: Nuevas Tendencias*. México: FinalCopy.

Santiago de Compostella. (2016). *Santiago de Compostella*. Obtenido de <http://www.hotelsantiagodecompostella.com.ec/>.

TripAdvisor. (2017). *Acerca de TripAdvisor*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://tripadvisor.mediaroom.com/co-about-us>.

TripAdvisor. (2017). *TripAdvisor*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www.tripadvisor.co/Hotels>.

Twitter. (2017). *Bienvenido a Twitter*. Obtenido de <https://twitter.com/?lang=es>.

Ubicacuenca. (2017). *Ubicacuenca*. Obtenido de <https://www.ubicacuenca.com/>.

UNCOMO. (2017). *Fiestas y Celebraciones*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <https://fiesta.uncomo.com/fiestas-y-celebraciones/>.

Universidad Interamericana para el Desarrollo, UNID. (s.f.). *Industria de la Hospitalidad*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/TEL/IH/S05/IH05_Lectura.pdf.

Weebly. (s.f.). *Weebly*. Obtenido de <https://www.weebly.com/ec>.

Universidad de Cuenca



Wix. (2017). *Wix*. Obtenido de <https://support.wix.com/es/c%C3%B3mo-empezar/pasos-b%C3%A1sicos>.

Xotels. (2013). *Revenue Management Hotelero*. Haarlem: Xotels.

Xotels. (2017). *Xoteles*. Obtenido de <https://www.xotels.com/es/>.

Yahoo. (2017). *Yahoo*. Obtenido de <https://login.yahoo.com/?src=fp&.intl=e1&.lang=es-US&.done=https%3a//mail.yahoo.com>.

Yola. (s.f.). *Yola*. Obtenido de <https://www.yola.com/es>.



Anexos del Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Anexo 1 Tarifa rack promedio

Tabla 63

Tarifa rack promedio de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, parte 1

Hotel	Categoría	TripAdvisor e investigación propia		Página web del Hotel \$					Booking \$				Expedia \$					
		Mín.	Máx.	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC
Apartamentos Otorongo	2 Estrellas	37	72							35	65	65		34	63	63		
Río Piedra	2 Estrellas	42	66															
Majestic	2 Estrellas	35	72							40	60	80						
Moisés	2 Estrellas	25	45															
Santa Ana	2 Estrellas	40	80															
Rosamia	2 Estrellas	30	60	25	40	55	80	54	80	80	96	140						
Mi en Cuenca	2 Estrellas	30	49						25	40	60	80						
Casa Hibiscus	2 Estrellas	52	85	35	40	65			48	67	77	87						
Casa San Rafael	2 Estrellas	31	79	69	90				65	80								
Vásquez Inn	2 Estrellas	30	55															
La Orquídea	2 Estrellas	29	49	30	54	78	102			35	45							
Andreina	2 Estrellas	15	60	20	40	60												
Nuestra Residencia	2 Estrellas	30	60															
El Portal Español	2 Estrellas	25	95	25	48	65	78											
San Carlos	2 Estrellas	35	65															
Gaviota Apartments & Su	2 Estrellas	57	108		55		100						58	65				96
Las Américas	2 Estrellas	25	50															
Lloresa	2 Estrellas	30	65															
Hostal San Pablo	2 Estrellas	35	70															
Posada del Ángel	2 Estrellas	48	81	51	73	73	89	105	67	67	81	84	42	67	67	81	94	
San Luis	2 Estrellas	35	65															
Hostal Montecarlo	2 Estrellas	30	60															
Ríos del Valle	2 Estrellas	42	68	25	40	62	75		45	45	69	86		45	45	69	86	
Inca Real	3 Estrellas	65	101						78	88	88	115	162	60	78	78	162	
Yanuncay	3 Estrellas	62	113	45	77	77	92		63	73	73	93	103	60	68	70	80	
Casa Sucre	3 Estrellas	49	69	42	60	80	95	120	44	62	82	97	122	44				
Cordero	3 Estrellas	66	73											60	60	73	86	
Campanario	3 Estrellas	77	116	55	79	79	104	132	55	80	85	105		45	65		85	100
El Quijote	3 Estrellas	63	76	49	67	67			48	62	65	78						
Alejandrina	3 Estrellas	66	120	39	59	72	92		41	57	78	98						
Ensueños	3 Estrellas	25	55															
Santiago de Compostella	3 Estrellas	50	110	70	90	120			70	90		120	140	70	90	90	120	
De Las Culturas	3 Estrellas	54	56						30	50	55	65	80					
Cuenca	3 Estrellas	40	66	63	73				63	73	73				69	96	94	
Italia	3 Estrellas	51	74						43	54	55	77						
Majestic II	3 Estrellas	32	88	30	55	60	75		36	40	50	60	80					
Vieja Mansión	3 Estrellas	46	54						25	40			25	40	60			
Balcón del Arte	3 Estrellas	35	70															
San Andrés	3 Estrellas	54	83	54	80	98			65	65			42	65	91			
Patrimonio	3 Estrellas	71	86						60	66	80	92	109					
España	3 Estrellas	57	86	23	37	38	56	71		49		72	91					
Santa Mónica	3 Estrellas	53	88	62	74	74	86	101	54	70	82	94		70		82	94	
Las Gardenias	3 Estrellas	32	44						35	50	65	75	92	35	50	60	75	95
La Casona Vergel	3 Estrellas	62	89	57	69	73	82	110	57	73	73				64	64	86	104
Crespo	3 Estrellas	71	97	74	94	94	109	118	61	76	77	89			74	74	86	95
Príncipe	3 Estrellas	42	64	36	66	51	66		30	34	34	43						
Pegasus	3 Estrellas	33	57						25	35	40	45						
Geordanos	3 Estrellas	25	45															
Atahualpa	3 Estrellas	30	55															
Morenica del Rosario	3 Estrellas	53	84	48	67	67	85		54	67	67	82						

Nota: Adaptado de TripAdvisor, Facebook, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles. Recuperado el 27 de septiembre de 2017.



Tabla 64

Tarifa rack promedio de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, parte 2

Hotel	Hoteles \$					Despegar \$					HostelWorld \$					Priceline \$					Agoda \$					Tarifa promedio \$
	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC	HS	HM	HD	HT	HC	
Apartamentos Otorongo																									54,25	
Río Piedra																									54,00	
Majestic								40	60																55,29	
Moisés																									35,00	
Santa Ana																									60,00	
Rosamia																									67,27	
Mi en Cuenca																									47,33	
Casa Hibiscus																									61,78	
Casa San Rafael			130	158	160																				95,78	
Vásquez Inn																									42,50	
La Orquídea								35																	50,78	
Andreina																									39,00	
Nuestra Residencia																									45,00	
El Portal Español																									56,00	
San Carlos																									50,00	
Gaviota Apartments & Su	58	65			96	58	65			97															75,27	
Las Américas																									37,50	
Lloresa																									47,50	
Hostal San Pablo																									52,50	
Posada del Ángel		67	67	81	88		67	67	81	94	42	67		80	88										73,56	
San Luis																									50,00	
Hostal Montecarlo																									45,00	
Ríos del Valle																29	45	45	69	86					56,63	
Inca Real	60	78	78	162	193	60	78	78																	98,00	
Yanuncay																									76,60	
Casa Sucre						44	62	82	97	122															76,28	
Cordero		60	60	73	86																				69,70	
Campanario	45	65		85	100	70	101	101	133																85,32	
El Quijote						63		63	63																63,54	
Alejandrina						44	64	82	103	123															75,80	
Ensueños																									40,00	
Santiago de Compostella	70	90	90	120				90	110																94,74	
De Las Culturas																30	50	55	65	80					55,83	
Cuenca						66	96	96	94																75,76	
Italia																									59,00	
Majestic II						50																			54,67	
Vieja Mansión																									41,43	
Balcón del Arte																									52,50	
San Andrés	41	65	91				71	71	87																70,12	
Patrimonio																									80,57	
España																									57,90	
Santa Mónica	54	66	66	78	94	70	82	82	94																76,92	
Las Gardenias																									59,00	
La Casona Vergel		63	63	84	102	50	62	62																	73,76	
Crespo		72	72	84	92	61	76		89	97										61	76	77	89		82,75	
Príncipe						32	45	45	58																46,22	
Pegasus																25	35	41	50	68					41,14	
Geordanos																									35,00	
Atahualpa																									42,50	
Morenica del Rosario						61	85	85	107																72,28	

Nota: Adaptado de TripAdvisor, Facebook, Booking, Expedia, Hoteles, Despegar, HostelWorld, Priceline, Agoda y las páginas web de los diferentes hoteles. Recuperado el 27 de septiembre de 2017.



Anexo 2 Inversión en estrategias de RM

Tabla 65

Inversión en estrategias de RM, parte 1

Estrategia	Actividad	Recursos	Recursos \$	Tiempo (días)	Tiempo \$	Valor total
1 Estrategia uno: Nivel de ocupación						
1.1 Segmentación de la demanda						
1.1.1 Segmentación individual o grupal	Verificar el inventario de habitaciones Realizar la segmentación	Papelería	1,45	0,5	7,50	8,95
1.1.2 Segmentación según el canal de distribución	Verificar los canales de distribución actuales Buscar nuevos canales de comunicación Realizar acuerdos con los nuevos canales	Internet Acuerdos	19,60	2	30,00	49,60
1.1.3 Segmentación según la tarifa reservada	Verificar las tarifas reservadas Realizar la segmentación Establecer servicios para clientes VIP	Reservas Papelería	0,15	0,5	7,50	7,65
1.1.4 Segmentación según el motivo del viaje	Verificar los motivos de viaje Analizar los servicios actuales del hotel Capacitar al personal del hotel	Reservas Papelería	5,00	2	30,00	35,00
1.1.5 Segmentación según la nacionalidad	Verificar la nacionalidad de los huéspedes Buscar características de las nacionalidades Capacitar al personal del hotel	Reservas Internet Papelería	9,80	2	30,00	39,80
1.2 Promoción						
1.2.1 Promoción en sitio web	Realizar un boceto de página web Buscar un editor en línea gratuito Crear una cuenta Elegir una plantilla Estudiar las herramientas disponibles Colocar información e imágenes Hacer pruebas Publicar la página web Posicionar en buscadores (SEO)	Papelería Internet	33,75	8	120,00	153,75
1.2.2 Promoción por correo electrónico	Crear una cuenta e ingresar los contactos Enviar información personalizada	Internet	4,80	1	15,00	19,80
1.2.3 Promoción en consejeros de viaje en línea	Crear una cuenta personalizada Colocar información e imágenes	Internet Acuerdos	14,80	1	15,00	29,80
1.2.4 Promoción en redes sociales	Crear cuenta Colocar información	Internet	2,40	0,5	7,50	9,90
1.2.5 Promoción en agencias de reservas en línea	Crear una cuenta personalizada Colocar información e imágenes	Internet Acuerdos	14,80	1	15,00	29,80
1.2.6 Promoción en agencias de viajes	Crear material publicitario Colocar material en agencias de viajes	Internet Material publicitario	39,60	2	30,00	69,60



Tabla 66

Inversión en estrategias de RM, parte 2

Estrategia	Actividad	Recursos	Recursos \$	Tiempo (días)	Tiempo \$	Valor total
1.2.7 Promoción en instituciones de turismo	Colocar publicidad en instituciones de turismo	Material publicitario	20,00	0,5	7,50	27,50
1.3 Forecast						
1.3.1 Forecast en base a la temporalidad	Verificar las reservas Determinar el forecast	Reservas Papelería	0,15	0,5	7,50	7,65
1.3.2 Forecast en base al historial de ocupación	Registrar el historial de ocupación Verificar el historial de ocupación Determinar el forecast	Reservas Internet	2,40	0,5	7,50	9,90
1.3.3 Forecast en base a la promoción realizada	Registrar el historial de promoción Verificar el historial de ocupación Determinar el forecast	Reservas Internet	4,80	1	15,00	19,80
1.4 Herramientas de control de disponibilidad						
1.4.1 Máximo de estadia	Verificar el forecast Aplicar condiciones a las reservas	Forecast Papelería Internet Reservas	2,55	0,5	7,50	10,05
1.4.2 Cerrado a la llegada	Verificar el forecast Aplicar condiciones a las reservas	Forecast Papelería Internet Reservas	2,55	0,5	7,50	10,05
1.4.3 Mínimo de estadia	Verificar el forecast Aplicar condiciones a las reservas	Forecast Papelería Internet Reservas	2,55	0,5	7,50	10,05
1.4.4 Cerrado a la salida	Verificar el forecast Aplicar condiciones a las reservas	Forecast Papelería Internet Reservas	2,55	0,5	7,50	10,05
1.5 Previsión de talento humano y recursos						
1.5.1 Previsión en base a la temporalidad	Verificar el forecast Prever el talento humano	Internet Papelería	1,80	0,3	4,50	6,30
1.5.2 Previsión en base al historial de ocupación	Verificar el forecast Prever el talento humano	Internet Papelería	1,80	0,3	4,50	6,30
1.5.3 Previsión en base a la promoción realizada	Verificar el forecast Prever el talento humano	Internet Papelería	2,40	0,4	6,00	8,40
1.6 Servicio post venta						
1.6.1 Envío de información	Enviar información de mejoras del hotel	Internet	2,40	1	15,00	17,40
1.6.2 Oferta de promociones especiales	Establecer promociones Enviar promociones personalizadas	Papelería Internet	2,40	0,5	7,50	9,90
1.6.3 Fidelización de clientes	Enviar información personalizada	Internet	2,40	0,5	7,50	9,90
1.7 Gestión de clientes internos	Establecer promociones Comunicar al personal del hotel	Internet Papelería	7,40	1	15,00	22,40



Tabla 67

Inversión en estrategias de RM, parte 3

Estrategia	Actividad	Recursos	Recursos \$	Tiempo (días)	Tiempo \$	Valor total
2 Estrategia dos: Fijación de tarifas						
2.1 Estudio del mercado						
2.1.1 Oportunidades	Buscar oportunidades para el hotel	Papelería Internet	2,55	0,5	7,50	10,05
2.1.2 Amenazas	Buscar amenazas para el hotel	Papelería Internet	2,55	0,5	7,50	10,05
2.2 Estudio interno						
2.2.1 Fortalezas del hotel	Determinar fortalezas del hotel	Papelería Internet	1,95	0,3	4,50	6,45
2.2.2 Debilidades del hotel	Determinar debilidades del hotel	Papelería Internet	1,95	0,3	4,50	6,45
2.2.3 Tarifas del hotel	Verificar las tarifas del hotel	Papelería Internet	2,55	0,4	6,00	8,55
2.3 Estudio de la competencia						
2.3.1 Set competitivo	Establecer el set competitivo	Papelería Internet	2,55	0,5	7,50	10,05
2.3.2 Fortalezas del set competitivo	Buscar fortalezas del set	Papelería Internet	2,55	0,5	7,50	10,05
2.3.3 Debilidades del set competitivo	Buscar debilidades del set	Papelería Internet	2,55	0,5	7,50	10,05
2.3.4 Tarifas del set competitivo	Verificar las tarifas del set	Papelería Internet	4,95	0,5	7,50	12,45
2.4 Benchmarking						
2.4.1 Puntos fuertes del hotel	Buscar puntos fuertes del hotel	Papelería	0,15	0,5	7,50	7,65
2.4.2 Puntos débiles del hotel	Buscar puntos débiles del hotel	Papelería	0,15	0,5	7,50	7,65
2.4.3 Ratios del benchmarking	Estudiar los ratios Calcular e interpretar los resultados Corregir la desviación de precios	Papelería	0,15	1	15,00	15,15
2.5 Optimización de tarifas						
2.5.1 Temporalidad	Verificar la temporada Optimizar las tarifas	Internet	4,80	0,5	7,50	12,30
2.5.2 Situación de compra	Verificar la temporada Optimizar las tarifas	Internet	2,40	0,5	7,50	9,90
2.5.3 Características de las habitaciones	Verificar la temporada Optimizar las tarifas	Papelería Internet	4,95	1	15,00	19,95



Tabla 68

Inversión en estrategias de RM, parte 4

Estrategia	Actividad	Recursos	Recursos \$	Tiempo (días)	Tiempo \$	Valor total
2.6 Agregación de valor						
2.6.1 Buenas prácticas	Estudiar las buenas prácticas Consultar al personal del hotel Crear manuales de procesos Capacitar al personal del hotel	Internet Papelería	14,75	4	60,00	74,75
2.6.2 Percepción visual	Estudiar la percepción visual Verificar las habitaciones Consultar al personal del hotel Establecer la nueva percepción general del hotel Comunicar al personal del hotel Aplicar la nueva percepción	Internet Papelería	19,75	3	45,00	64,75
2.6.3 Psicología del color	Estudiar la psicología del color Verificar las habitaciones y el hotel Establecer la nueva gama de colores Pintar las habitaciones Pintar el resto del hotel	Internet Papelería Pintura Brocha Plástico	97,55	10	150,00	247,55
2.6.4 Personalización del servicio	Estudiar la personalización del servicio Capacitar al personal del hotel	Internet Papelería	9,80	2	30,00	39,80
3 Estrategia tres: Flexibilización del inventario						
3.1 Gestión del overbooking	Verificar el forecast Gestionar alianzas con hoteles de categoría similar	Forecast Reservas Internet Papelería	7,80	2	30,00	37,80
3.2 Control de habitaciones y reservas	Verificar el estado de habitaciones y reservas Controlar las mismas	Estado de habitaciones Forecast Reservas Papelería	0,15	1	15,00	15,15
3.3 Cierre de habitaciones y plantas	Verificar el estado de habitaciones Cerrar habitaciones y/o plantas	Estado de habitaciones Forecast Reservas Papelería	0,15	1	15,00	15,15
Total			391,00	60	900,00	1291,00
4 Estrategia cuatro: Asesoramiento		Contrato de servicios profesionales	391,00	30	450,00	841,00
12% IVA						100,92
Total						941,92
Ahorro				30		349,08



Conclusiones

Se concluye que el número de habitaciones de los hoteles de dos y tres estrellas, representa tres cuartas partes del total de habitaciones de los hoteles en Cuenca, es decir los hoteles de categoría dos y tres estrellas proporcionan la mayoría de la oferta de alojamiento hotelero en la ciudad.

El porcentaje de ocupación de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, frecuentemente cubre una tercera parte del total de habitaciones disponibles, lo que significa que dos terceras partes de la capacidad hotelera está sin ocuparse, esto se traduce en gastos de mantenimiento y no en utilidades como se espera.

La tarifa promedio de los hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, generalmente oscila entre los \$ 20 y \$ 30, lo que representa un valor relativamente bajo, si se tiene en cuenta que los gastos operacionales del área de habitaciones son considerablemente altos.

Las cuatro principales estrategias aplicables a hoteles de dos y tres estrellas en Cuenca, son: elevar el porcentaje de ocupación, subir la tarifa promedio, flexibilizar el inventario de habitaciones y buscar asesoramiento en Revenue Management, todas estas estrategias están enfocadas en la maximización de los ingresos.

Finalmente, las cuatro principales estrategias son incorporadas satisfactoriamente en el Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca.



4.1 Recomendaciones

Para incrementar el valor del RevPAR y obtener mayores ingresos, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

6. Subir el porcentaje de ocupación a través de: la segmentación de la demanda, la promoción de los servicios ofertados, la determinación del forecast²⁶, la utilización de las herramientas de control de disponibilidad de habitaciones para la venta, la previsión de talento humano y recursos necesarios en la prestación del servicio de alojamiento, la aplicación del servicio post venta y la gestión de clientes internos.
7. Subir la tarifa promedio mediante: el estudio del mercado, el estudio interno y externo del hotel, la realización del benchmarking, la optimización de tarifas y la agregación de valor a las habitaciones disponibles para la venta.
8. “Flexibilizar” el inventario de habitaciones disponibles para la venta, por medio de la gestión del overbooking y el control de habitaciones y reservas en caso de alta demanda, y el cierre de habitaciones y plantas en caso de baja demanda.
9. Buscar asesoramiento en Revenue Management en hotelería, a fin de aplicar correctamente estrategias enfocadas en lo maximización de los ingresos. Se debe contratar los servicios profesionales de un asesor de preferencia local, puesto que conoce de cerca la situación de la hotelería en Cuenca.

²⁶ Demanda que un hotel espera recibir en una fecha determinada.



Bibliografía

- ACR. (14 de septiembre de 2017). 'Guerra de tarifas' pone en jaque a hoteleros. *El Mercurio*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <https://www.elmercurio.com.ec/638923-guerra-de-tarifas-pone-en-jaque-a-hoteleros/>.
- Airbnb. (2017). *Airbnb*. Obtenido de <https://www.airbnb.es/>.
- Allen, K. (2017). *Infografía: La Psicología de los Colores*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>
- Apartamentos Otorongo. (2015). *Apartamentos Otorongo*. Obtenido de <http://es.hotelotorongo.com/>.
- Asociación Hotelera del Azuay. (2017). *Home*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://hotelescuencaecuador.com/>.
- Avecillas Torres, I. (2014). Organización de Recepción. Diapositivas presentadas en clase. Cuenca.
- Balcón del Arte. (2017). *Balcón del Arte*. Obtenido de <https://balcondelarte.com/>.
- Booking. (2017). *Booking*. Obtenido de https://www.booking.com/index.es.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaEGIAQGYYAQRCAQp3aW5kb3dzIDEwyAEP2AEB6AEBkgIBeagCAw;sid=d078b60ad3952d00080eebef8fceefb3;sb_price_type=total&.
- Cámara de Turismo del Azuay. (2017). *Contacto*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://camaradeturismoazuay.com/contacto/>.
- Canva. (2017). *Canva*. Obtenido de https://www.canva.com/es_mx/crear/folletos/.
- Casa Hibiscus Hotel. (2017). *Casa Hibiscus Hotel*. Obtenido de <https://casahibiscushotel.com/>.



Casa San Rafael. (2017). *Casa San Rafael*. Obtenido de <http://www.casasanrafael.com/>.

Confederación de la Producción y del Comercio de Chile. (2006). *Manual de RSE para PYMES*. Santiago: Confederación de la Producción y del Comercio de Chile.

Despegar. (20 de septiembre de 2017). *Corporate Profile*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://investor.despegar.com/about-despegar/corporate-profile/default.aspx>.

Despegar. (2017). *Despegar*. Obtenido de <https://www.despegar.com.ec/>.

Ecuador Local. (2015). *Ecuador Local*. Obtenido de <http://www.ecuador-local.com/>.

Edina. (2017). *Edina*. Obtenido de <https://www.edina.com.ec/guia-telefonica/index.aspx>.

El Mundo de Floxie. (3 de diciembre de 2014). *Los 10 Mejores Sitios para armar tu Viaje a Medida*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.floxie.com.ar/2014/12/los-10-mejores-sitios-para-armar-tu-viaje-medida/>.

Expedia. (2017). *Expedia*. Obtenido de <https://www.expedia.com/>.

Facebook. (2017). *Abre una cuenta*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/>.

Feridos Ecuador. (2017). *Feridos Ecuatorianos 2018*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <http://www.feridosecuador.net/feriado/2018>.

Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Agenda de Actividades*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/agenda-de-actividades>.

Fundación Municipal Turismo para Cuenca. (2017). *Fundación Municipal Turismo para Cuenca*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.



Gaviota Apartments & Suites. (2016). *Gaviota Apartments & Suites*. Obtenido de <http://gaviotaapartmentssuites.com/>.

Genial.guru. (2017). *Súper Guía para Combinar Colores*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <https://genial.guru/creacion-hogar/super-guia-para-combinar-colores-132905/>.

GlobalColor. (2012). *Los Colores y sus Combinaciones*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.globalcolor.es/consejos/los-colores-y-sus-combinaciones.html>.

González Hernández, M. C. (18 de julio de 2011). *Protocolo de Revisión de la Limpieza en Hoteles*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/protocolo-revision-limpieza-hoteles/>.

González Hernández, M. C. (25 de enero de 2011). *El Detalle en la Limpieza en Instalaciones Hoteleras*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-detalle-limpieza-en-instalaciones-hoteleras/>.

Google. (2017). *Gmail*. Obtenido de <https://accounts.google.com/signin/v2/identifier?service=mail&passive=true&rm=false&continue=https%3A%2F%2Fmail.google.com%2Fmail%2F&ss=1&sc=1&tmpl=default&tmplcache=2&emr=1&osid=1&flowName=GlifWebSignIn&flowEntry=ServiceLogin>.

Grupo de Investigación en Economía Regional. (2017). *Demanda y Ofertas Turísticas en la Ciudad de Cuenca Boletín 3er Trimestre 2017*. Recuperado el 26 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/sites/default/files/tercer-trimestre-2017.pdf>.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Julio de 2017). *Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Dos Abril-Junio 2017*. Cuenca. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.



Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Abril de 2017). Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca Boletín Uno Enero-Marzo 2017. Cuenca. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (Febrero de 2017). Estudio de la Demanda y Oferta Turística de la Ciudad de Cuenca en el Año 2016. Cuenca. Recuperado el 9 de octubre de 2017, de <http://cuenca.com.ec/es/itur>.

Guerra Frías, M. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. México: Manual Moderno.

Hayes, D. K. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: Wiley.

Hermanas Hospitalarias. (2017). *Valores Hospitalarios*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://www.hospitalarias.org/index.php/valores-hospitalarios>.

Hostelarium. (2017). *Cómo limpiar las habitaciones de hotel*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de <https://www.hostelarium.es/trucos-limpieza/limpiar-habitaciones-hotel>.

HostelWorld. (2017). *HostelWorld*. Obtenido de <http://www.spanish.hostelworld.com/>.

Hotel Alejandrina. (2017). *Hotel Alejandrina*. Obtenido de <http://www.alejandrinahotel.com/>.

Hotel Andreina. (2017). *Hotel Andreina*. Obtenido de <http://hotelandreinacuenca.webnode.com.co/>.

Hotel Campanario. (2017). *Hotel Campanario*. Obtenido de <http://www.hotelcampanario.com.ec/>.



Universidad de Cuenca

Hotel Casa Sucre. (2017). *Hotel Casa Sucre*. Obtenido de <https://www.casasucre.com/>.

Hotel Cordero. (2017). *Hotel Cordero*. Obtenido de <http://www.hotelcordero.com>.

Hotel Crespo. (2015). *Hotel Crespo*. Obtenido de <http://www.hotelcrespo.com/>.

Hotel Cuenca. (2017). *Hotel Cuenca*. Obtenido de <http://www.hotelcuenca.com.ec/>.

Hotel De Las Culturas. (2016). *Hotel De Las Culturas*. Obtenido de <http://www.hoteldelasculturas.com/>.

Hotel El Portal Español. (2017). *Hotel El Portal Español*. Obtenido de <http://www.elportalespañol.com/>.

Hotel El Quijote. (2017). *Hotel El Quijote*. Obtenido de <http://www.hotelquijote.com/#/ms-1/2>.

Hotel Ensueños. (2017). *Hotel Ensueños*. Obtenido de <http://www.hotelensuenos.com/>.

Hotel España. (2014). *Hotel España*. Obtenido de <http://www.hotelespanaonline.com/>.

Hotel Inca Real. (2017). *Hotel Inca Real*. Obtenido de <http://hotelincareal.com.ec/>.

Hotel Italia. (2017). *Hotel Italia*. Obtenido de <http://www.hotelitalia.com.ec/>.

Hotel La Casona. (2017). *Hotel La Casona*. Obtenido de <https://www.lacasonahotel.com.ec/>.

Hotel Las Gardenias. (2015). *Hotel Las Gardenias*. Obtenido de <http://www.gardeniashotel.com/>.

Hotel Lloresa. (2017). *Hotel Lloresa*. Obtenido de <http://www.hotellloresa.com/>.



Universidad de Cuenca

Hotel Majestic II. (2017). *Hotel Majestic II*. Obtenido de <http://hotelmajestic2.online/>.

Hotel Morenica del Rosario. (2015). *Hotel Morenica del Rosario*. Obtenido de <https://www.morenicadelrosario.com/>.

Hotel Patrimonio. (2017). *Hotel Patrimonio*. Obtenido de <https://www.patrimoniohotel.com/>.

Hotel Principe. (2017). *Hotel Principe*. Obtenido de <http://hotelprincipe.com.ec/>.

Hotel Río Piedra. (2017). *Hotel Río Piedra*. Obtenido de <http://www.hotelriopiedra.net/>.

Hotel Ríos del Valle. (2017). *Hotel Ríos del Valle*. Obtenido de <http://www.riosdelvalle.com/>.

Hotel Rosamia. (2017). *Hotel Rosamia*. Obtenido de <http://www.hotelrosamia.com/#sp-contact-wrapper>.

Hotel San Andrés. (2017). *Hotel San Andrés*. Obtenido de <http://hotelsanandres.net/>.

Hotel Santa Mónica. (2017). *Hotel Santa Mónica*. Obtenido de <http://hotelsantamonicaecuador.com/>.

Hotel Vieja Mansión. (2017). *Hotel Vieja Mansión*. Obtenido de <http://www.hotelviejamansion.net/>.

Hotel Yanuncay. (2017). *Hotel Yanuncay*. Obtenido de <http://hotelyanuncay.com.ec/>.

Hotelerum. (2017). *Hotelerum*. Obtenido de <http://www.hotelerum.com/>.

Hoteles. (2017). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de https://www.hoteles.com/customer_care/about_us.html.

Hoteles. (2017). *Hoteles*. Obtenido de https://www.hoteles.com/?pos=HCOM_LATAM&locale=es_EC.



Hotelogix. (22 de octubre de 2014). *5 Maneras de Delietar a los Huéspedes de su Hotel*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de <http://www.hotelogix.com/es/blog/2014/10/22/5-maneras-de-deleitar-los-huespedes-de-su-hotel/>.

IDeaS. (2016). *IDeaS a sas Company*. Obtenido de <http://ideas.com/es/>.

IKEA. (2017). *La Escuela de Decoración*. Recuperado el 12 de octubre de 2017, de <http://www.laescueladedecoracion.es/dormitorio/>.

Instagram. (2017). *Instagram*. Obtenido de <https://www.instagram.com/?hl=es>.

La Orquídea. (2017). *La Orquídea*. Obtenido de <http://www.laorquidea.com.ec/>.

Landman, P. (9 de enero de 2015). *Libro de Revenue Management Hotelero - Gratuito*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www.xotels.com/es/libro-revenue-management>.

Les Hôteliers. (2017). *Les Hôteliers*. Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/>.

Matesa, D. (01 de julio de 2017). *Como usar Instagram, que es y para que sirve*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.expertosnegociosonline.com/como-usar-instagram-y-para-que-sirve/>.

Microsoft. (2016). *Outlook*. Obtenido de <https://outlook.live.com/owa/>.

Microsoft. (2017). *Office*. Obtenido de <https://templates.office.com/es-es/Folletos>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Encuesta Coyuntural de Alojamiento*. Recuperado el 29 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/tarifa-y-ocupacion/275>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (24 de marzo de 2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Quito. Recuperado el 25 de septiembre de 2017,



de <http://hotelesecuador.ec/downloads/Turismo-RO-465-Reglamento-de-Alojamiento-Turistico-con-anexos.pdf>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2015). *Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador SIETE*. Recuperado el 25 de septiembre de 2017, de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). *Coordinación Zonal N°6*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de <http://www.turismo.gob.ec/coordinacion-zonal-6/>.

Orbitz. (2017). *Orbitz*. Obtenido de <https://www.orbitz.com/>.

Plazola Cisneros, A. (s.f.). *Enciclopedia de Arquitectura*. Sld: Plazola Editores.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Posada del Ángel. (2017). *Posada del Ángel*. Obtenido de <http://www.hostalposadadelangel.com/>.

Priceline. (2015). *Priceline*. Obtenido de <http://h.priceline.com/>.

Protección Online. (2017). *Funciones de Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Google+*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.protecciononline.com/que-se-puede-y-que-no-se-puede-hacer-en-las-redes-sociales/>.

Quizhpi, S. (Octubre de 2017). Hotel Italia Estado de Resultados Integral del 01 al 30 de octubre 2017. Cuenca. Recuperado el 15 de noviembre de 2017

Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para Turismo Sostenible*. Guatemala: Rainforest Alliance.

Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=KhgporU>.

Redacción TH. (12 de julio de 2012). *Conceptos Básicos de Revenue Management*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de



<https://www.tecnohotelnews.com/2012/07/conceptos-basicos-de-revenue-management/#>.

Reza Trosino, J. C. (2005). *Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos*. México, D.F.: Panorama Editorial.

RMS. (2017). *Revenue Management Solutions*. Obtenido de <http://www.revenuemanage.com/>.

Roomleader. (2017). *Roomleader*. Obtenido de <http://www.roomleader.com/>.

Santiago de Compostella. (2016). *Santiago de Compostella*. Obtenido de <http://www.hotelsantiagodecompostella.com.ec/>.

TripAdvisor. (2017). *Acerca de TripAdvisor*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://tripadvisor.mediaroom.com/co-about-us>.

TripAdvisor. (2017). *Hotel Italia*. Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g294309-d1224640-Reviews-Hotel_Italia-Cuenca_Azuay_Province.html.

TripAdvisor. (2017). *TripAdvisor*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <https://www.tripadvisor.co/Hotels>.

Twitter. (2017). *Bienvenido a Twitter*. Obtenido de <https://twitter.com/?lang=es>.

Ubicacuenca. (2017). *Ubicacuenca*. Obtenido de <https://www.ubicacuenca.com/>.

UNCOMO. (2017). *Fiestas y Celebraciones*. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de <https://fiesta.uncomo.com/fiestas-y-celebraciones/>.

Universidad Interamericana para el Desarrollo, UNID. (s.f.). *Industria de la Hospitalidad*. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/TEL/IH/S05/IH05_Lectura.pdf.

Weebly. (s.f.). *Weebly*. Obtenido de <https://www.weebly.com/ec>.

Universidad de Cuenca



Wix. (2017). *Wix*. Obtenido de <https://support.wix.com/es/c%C3%B3mo-empezar/pasos-b%C3%A1sicos>.

Xotels. (2013). *Revenue Management en Hotelería*. Haarlem: Xotels.

Xotels. (2017). *Xoteles*. Obtenido de <https://www.xotels.com/es/>.

Yahoo. (2017). *Yahoo*. Obtenido de <https://login.yahoo.com/?src=fp&.intl=e1&.lang=es-US&.done=https%3a//mail.yahoo.com>.

Yola. (s.f.). *Yola*. Obtenido de <https://www.yola.com/es>.



Anexos

Anexo 1 Diseño aprobado por el Consejo Directivo

11/07/17
A



Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 15 de septiembre de 2017

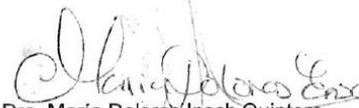
Señor
ANGEL RODRIGO ALVARRACIN SIGUA
ESTUDIANTE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
Universidad de Cuenca
Presente.-

Por medio de la presente nos permitimos informar que en sesión llevada a cabo el día de hoy viernes 15 de septiembre de 2017, el Consejo Directivo, conoció el diseño de su trabajo de titulación, intitulado "MANUAL DE REVENUE MANAGEMENT APLICADO A HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA, con N° 421, dirigido por la Mg. Imelda Avecillas; y, en uso de sus atribuciones RESOLVIO: APROBARLO.

Se le recuerda al Sr. **ANGEL RODRIGO ALVARRACIN SIGUA**, que Usted se encuentra incurso en el segundo periodo de prórroga según la Disposición General Tercera del Reglamento de Régimen Académico; y, a partir del mes de marzo de 2018 estará incurso en la disposición General de Cuarta del Régimen Académico vigente.


Mg. Karina Farfán Pacheco
DECANA

Atentamente,


Dra. María Dolores Insch Quintero
SECRETARÍA - ABOGADA

c.c.: Directora de la Unidad de Titulación: Mg. Marlene Jaramillo Granda
Director de trabajo de Titulación: Mg. Imelda Avecillas
Secretaria/o de Carrera
Archivo



Aprobado 2/11/2017
2017 09 15

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 12 de septiembre de 2017

Doctora
María Dolores Insch Quintero
SECRETARIA - ABOGADA
Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
Universidad de Cuenca
Presente.-

De nuestra consideración:

Con un atento saludo, a continuación detallamos el trabajo de Titulación sugerido de parte de la Unidad de Titulación, para su aprobación en Consejo Directivo:

Proyecto de Intervención No. 421, dirigido por la **Mg. Imelda AVECILLAS**; elaborado por el estudiante: **ÁNGEL RODRIGO ALVARRACÍN SIGUA**, perteneciente a la carrera de Hotelería.

Tema: MANUAL DE REVENUE MANAGEMENT APLICADO A HOTELES DE DOS Y TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA.

Objetivo General: Diseñar un manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos: 1. Analizar las variables de Revenue Management de los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca. 2. Determinar las estrategias de Revenue Management aplicables a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca. 3. Incorporar las estrategias de Revenue Management aplicables en un manual.

Línea de Investigación: Desarrollo de la oferta y la demanda hotelera en la ciudad de Cuenca, en el contexto nacional e internacional, siglos XX y XXI.

Docentes que emiten el informe: Mg. Imelda AVECILLAS (tutora), Mg. Karla DELGADO (revisora, unidad de titulación). **Fecha de entrega del informe:** 10 y 20 de julio respectivamente.

Atentamente,

Lcda. Marlene Jaramillo, MSc.
DIRECTORA UNIDAD DE TITULACIÓN

Nancy Karla Delgado O, MSt. D.
MIEMBRO UNIDAD DE TITULACIÓN

Universidad de Cuenca



Se recomienda
la aprobación
H. M. P. H.
Fernando Torres León
18/07/2017

421

3/Tres
A

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD
CARRERA DE HOTELERÍA

**MANUAL DE REVENUE MANAGEMENT APLICADO A HOTELES DE DOS Y
TRES ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA**

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: LICENCIADO EN HOTELERÍA**

AUTOR:

ÁNGEL RODRIGO ALVARRACÍN SIGUA

CUENCA, JULIO 2017

Revisor: Katta Delgado. (Halla) ✓
Tutor: Imelda Arellano. (V)



4/11/2011
A

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca.

2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE

Ángel Rodrigo Alvarracín Sigua
angel_rodri_a@hotmail.es

3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

En la ciudad de Cuenca, los hoteles de dos y tres estrellas comúnmente no disponen de talento humano suficientemente capacitado, ni de recursos materiales y económicos, para invertir en estrategias de comercialización que suban el nivel de sus ingresos. Es por esta razón que el presente tema pretende difundir información a través de un manual detallado con las principales estrategias de Revenue Management, con el propósito de incrementar significativamente los ingresos de aquellos hoteles.

El objetivo de este proyecto de intervención, es diseñar un manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca, mediante el análisis de la situación actual y la determinación de las principales estrategias que se pueden aplicar, con la finalidad de aumentar considerablemente los ingresos de mencionados hoteles.

El proyecto se desarrollará empleando la metodología cuantitativa que, por un lado, permitirá recolectar información acerca del número de habitaciones, porcentaje de ocupación y tarifa promedio de los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca, y por otro lado, será útil en el proceso de análisis de las estrategias de Revenue Management aplicables a dichos establecimientos.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

En primer lugar, el objetivo principal de todo negocio independientemente del sector económico en el que se encuentre, es obtener una mayor rentabilidad económica, para lo cual debe gestionar sus ventas mediante diferentes



511101
A

estrategias de comercialización y reducir al máximo sus costos y gastos de tal manera que no se vea afectada la calidad del producto y/o servicio que ofrece.

En segundo lugar, según el Catastro Turístico SIETE desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, en el cantón Cuenca hay 55 hoteles de los cuales el 24% son de categoría cuatro y cinco estrellas; mientras que el 76% son de dos y tres estrellas, constituyéndose en el grupo mayoritario.

En tercer lugar, los hoteles de cuatro y cinco estrellas generalmente tienen la capacidad para aplicar diferentes estrategias de comercialización, logrando mantener un nivel considerablemente alto de ventas y de esta forma conseguir un nivel significativo de ingresos que les permiten seguir invirtiendo en promoción y ventas.

En cuarto lugar, los hoteles de dos y tres estrellas, considerados como establecimientos de baja categoría que ofrecen servicios limitados, comúnmente no disponen de personal suficientemente capacitado, ni de recursos necesarios para poner en marcha estrategias que suban sus ventas y así aumenten sus ingresos.

Como otro punto, los hoteles de dos y tres estrellas por lo general no aplican estrategias sencillas y relativamente económicas, por ejemplo: desarrollo de una página web en un editor en línea gratuito, realización de reservas en línea mediante correo electrónico, personalización del servicio sin incurrir en costos adicionales, mejoramiento de la imagen del personal y la percepción visual del hotel, agregación de valor a las habitaciones mediante psicología del color, entre otras, debido al desconocimiento y falta de información en una guía detallada.

Por otro lado, el Revenue Management es la maximización de los ingresos, a través de diferentes estrategias que incluyen el estudio de la competencia, previsión de la demanda, gestión de inventarios, definición de los canales de comercialización, agregación de valor y establecimiento del precio correcto del producto y/o servicio de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada cliente.



6/2011
A

Finalmente, considerando que los hoteles de dos y tres estrellas constituyen el mayor número de hoteles en Cuenca y que frecuentemente tienen la necesidad de elevar su nivel de ingresos, sin tener que invertir grandes cantidades de dinero ni tiempo, entonces el presente proyecto de intervención tiene el objetivo de diseñar un manual paso a paso con información sobre las principales estrategias de Revenue Management, con el propósito de ayudar a incrementar los ingresos de dichos hoteles.

5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

El diseño de un manual de Revenue Management requiere del conocimiento de varios elementos, empezando por el análisis de la situación actual de los hoteles de dos y tres estrellas de Cuenca, continuando por el estudio de la definición, características y estrategias de Revenue Management, siguiendo por el aprendizaje e implementación de técnicas que agreguen valor al servicio ofertado y finalizando por la manera en cómo se debe citar las fuentes bibliográficas consultas, por lo que, a continuación se presentan los libros que servirán de base para el desarrollo de este tema.

Por un lado, es de vital importancia la recopilación de la información acerca del número de habitaciones, porcentaje de ocupación y tarifa promedia de los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca, por lo tanto, se recurrirá al Catastro Turístico SIETE desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador y a las diferentes páginas web de los establecimientos hoteleros.

Por otro lado, es necesario estudiar sobre el Revenue Management, sus estrategias y la manera en que se aplican las mismas, por lo tanto, se recurrirá a los libros de: *Hotel Revenue Management: Principles and Practices* publicado por Aurelio G. Mauri, que muestra los principios fundamentales y las características del Revenue Management; *Introduction to Revenue Management for Hotels: Tools and Strategies to Maximize the Revenue of Your Property* escrito por Gemma Hereter, que enseña la implementación del marketing y el manejo de la reputación en internet; *Revenue Management for the Hospitality Industry* elaborado por David K. Hayes y Allisha A. Miller, que guía en la toma de decisiones basado en cálculos; *Hotel Revenue Management: from Theory to Practice* realizado por Stanislav Ivanov, que muestra la forma óptima de realizar



+ sig

forecasting, segmentación de demanda y determinación de precios; Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0 desarrollado por Carol Verret, que contiene los principales cambios en los hábitos de compra y el uso de internet y las redes sociales por parte de los viajeros.

Con respecto a la agregación de valor mediante buenas prácticas, la guía de Buenas Prácticas para Turismo Sostenible publicado por Rainforest Alliance, contiene recomendaciones para el mejoramiento de los ámbitos empresarial, socio-cultural y ambiental de empresas turísticas. El Manual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para PYMES publicado por la Confederación de la Producción y el Comercio de Chile, enseña estrategias de responsabilidad social para alcanzar el desarrollo profesional sostenible del talento humano de pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a la agregación de valor a través de la personalización de servicio prestado, se recurrirá a los Manuales de Hospitalidad, Administrador/a de Empresas de Alojamiento, Recepcionista Polivalente, Camarera/o de Pisos, desarrollados por el Ministerio de Turismo del Ecuador, que enseñan los conocimientos, habilidades y actitudes que debe tener el personal de los establecimientos de alojamiento, con el fin de brindar un servicio de excelente calidad. El libro Híper Satisfacción del Cliente: Con sólo Satisfacer a los Clientes No Alcanza, escrito por Fernando Gosso, presenta conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes.

En lo referente a la agregación de valor por medio de la percepción visual y la psicología del color, se tendrá en cuenta las revistas: Hospitality Desig: the HD Expo Issue publicado por Hospitality Design; Space: International Hotel Design realizado por Purple Media Solutions; Sleeper: Global Hotel Design elaborado por Speeler; Hotel Management: Let Guests Stream an even Better View presentado por Hotel Management, que exhiben imágenes de hoteles con sobrios diseños y elegante decoración; y los libros Psicología del Color: Curso de Formación en Psicología y Terapia del Color realizado por Reginald Robert; Psicología de Color: Cómo actúan los Colores sobre los Sentimientos y la Razón escrito por Eva Heller, que muestran las pautas para la decoración y el uso y la combinación adecuada de los colores.



alumni
A

En lo que respecta a promoción hotelera, el libro Marketing Hotelero elaborado por Miguel Ángel Acerenza, presenta instrumentos de marketing hotelero enfocados en los clientes, competencia y mercado, de acuerdo a los requerimientos actuales; y la obra Gestión de Marketing Hotelero publicado por Hernández Aro Yanet, enseña cómo elaborar un plan de marketing de acuerdo a las necesidades de pequeños y medianos hoteles.

Finalmente, el Manual de Escritura Académica desarrollada por Raúl Vallejo, contiene las pautas necesarias para la realización de la bibliografía en formato APA, de las fuentes físicas y digitales consultadas.

6. OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar un manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca

Objetivos específicos

- Analizar las variables de Revenue Management de los hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.
- Determinar las estrategias de Revenue Management aplicables a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.
- Incorporar las estrategias de Revenue Management aplicables en un manual.

7. METAS

Elaborar un manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.

8. TRANSFERENCIA DE RESULTADOS

La transferencia y difusión de los resultados obtenidos con la realización del proyecto de intervención, se realizarán en la Universidad de Cuenca, mediante la entrega de un documento escrito y un medio digital que contendrán el manual de Revenue Management.



es Nueve)
A

9. IMPACTOS

El principal impacto de la realización del proyecto de intervención será social-económico, debido a que la recopilación, análisis y difusión de la información a través de un manual, permitirán que los hoteles de dos y tres estrellas conozcan las estrategias de Revenue Management aplicables a sus establecimientos y además incrementen sus ingresos.

10. TÉCNICAS DE TRABAJO

Para el desarrollo del presente proyecto, se aplicará la metodología cuantitativa, a través del método de análisis de datos estadísticos, utilizando la técnica de análisis de contenidos numéricos que permitirán observar el comportamiento del nivel de ingresos al aplicar determinadas estrategias de Revenue Management y de esta forma determinar las estrategias aplicables a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. Á. (2004). *Marketing Hotelero* (Vol. Volumen 23 de Empresa y Turismo: Serie Marketing Turístico). Sld: Trillas.
- Aro Yanet, H. (2011). *Gestión de Marketing Hotelero*. Sld: EAE.
- Confederación de la Producción y el Comercio de Chile. (2006). *Manual de RSE para PYMES*. Santiago de Chile: Confederación de la Producción y el Comercio de Chile.
- Gosso, F. (2008). *El libro Hiper Satisfacción del Cliente: Con sólo Satisfacer a los Clientes No Alcanza*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- Hayes, D. K. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: Wiley.
- Heller, E. (2008). *Psicología de Color: Cómo actúan los Colores sobre los Sentimientos y la Razón*. Barcelona: Gráficas 92.



10/10/21
A

- Hereter, G. (2017). *Introduction to Revenue Management for Hotels: Tools and Strategies to Maximize the Revenue of Your Property*. Sld: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Hospitality Design. (2017). *Hospitality Design: the HD Expo Issue*. Sld: Hospitality Design.
- Hotel Management. (2017). *Hotel Management: Let Guests Stream an even Better View*. Sld: Hotel Management.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: from Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Mauri, A. G. (2013). *Hotel Revenue Management: Principles and Practices*. Pearson: Sld.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Manual de Recepcionista Polivalente*. Quito: ADS Services.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Manual de Administrador/a de Empresas de Alojamiento*. Quito: ADS Services.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Manual de Camarero/a de Pisos*. Quito: ADS Services.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2012). *Manual de Hospitalidad*. Quito: ADS Services.
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (06 de julio de 2017). *Catastro Turístico SIETE*. Obtenido de Catastro Turístico SIETE: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-siete>.
- Purple Media Solutions. (2017). *Space: International Hotel Design*. Sld: Purple Media Solutions.
- Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para Turismo Sostenible*. Guatemala: Rainforest Alliance.
- Robert, R. (2008). *Psicología del Color: Curso de Formación en Psicología y Terapia del Color*. Sld: Ld Books Incorporated.
- Speeler. (2017). *Speeler: Global Hotel Design*. Sld: Speeler.



110ncej
A

Vallejo, R. (2006). *Manual de Escritura Académica*. Quito: Corporación Editora Nacional.

Verret, C. (2008). *Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0*. New York: iUniverse.

12. TALENTO HUMANO

Recurso	Dedicación	Valor Total \$
Director	4 horas semana / 12 meses	600,00
Estudiante	20 horas semana / 12 meses	4.800,00
Total		5.400,00



12 (Doce)
A

13. RECURSOS MATERIALES

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Cantidad	Rubro	Valor \$
100 u	Fotocopias	2,00
200 u	Impresiones	6,00
5 u	Escaneados	2,00
3 u	Libros	60,00
1 u	Resma de papel A4	4,00
2 u	Carpetas	0,50
3 u	Esferos	1,50
1 u	Lápices	0,50
1 u	Sacapuntas	0,25
1 u	Borrador	0,25
3 u	CD	1,50
3 u	Carátulas de CD	4,50
1 u	Cámara de fotos	200,00
1 u	Computadora	500,00
1 u	Calculadora	12,00
Total		795,00



13 / Tece /
A

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recolección y organización de la información	x											
2. Discusión y análisis de la información	x	x	x									
3. Trabajo de campo			x	x								
4. Trabajo de laboratorio				x	x							
5. Integración de la información de acuerdo a los objetivos						x						
6. Redacción del trabajo							x	x	x	x		
7. Revisión final											x	x



14 (Estruc)
SA

15. PRESUPUESTO

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Concepto	Aporte del estudiante \$	Otros aportes \$	Valor total \$
Talento humano			
Investigadores	4.800,00	600,00	5.400,00
Gastos de movilización			
Transporte	250,00		
Subsistencias	150,00		
Alojamiento	100,00		500,00
Gastos de la investigación			
Insumos	10,00		
Material de escritorio	18,50		
Bibliografía	60,00		
Internet	30,00	50,00	168,50
Equipos, laboratorios y maquinaria			
Laboratorios	150,00		
Computador y accesorios	706,00		
Máquinas	12,00		
Utensilios	10,00		878,00
Otros	100,00		100,00
Total	6.396,50	110,00	7.046,50

16. ESQUEMA

Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

Índice

Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

Capítulo 1 Hotelería en la ciudad de Cuenca

1.1 Hospitalidad

1.2 Hotelería

1.3 Hoteles de dos y tres estrellas

1.3.1 Número de habitaciones



15 (Quince)
A

1.3.2 Porcentaje de ocupación

1.3.3 Tarifa promedio

Capítulo 2 Revenue Management en Hotelería

2.1 Definición

2.2 Características

2.3 Objetivos

2.4 Ratios

2.4.1 Cálculo de ratios

2.4.2 Estrategias aplicables

2.5 Cultura Organizacional

Capítulo 3 Manual de Revenue Management aplicado a Hoteles de dos y tres Estrellas de la Ciudad de Cuenca

3.1 Introducción

3.2 Importancia del Revenue Management

3.3 Estrategia 1: Nivel de ocupación

3.3.1 Segmentación de la demanda

3.3.2 Promoción

3.3.3 Forecast

3.3.4 Presupuesto

3.3.5 Herramientas de Revenue Management

3.4 Estrategia 2: Fijación de tarifas

3.4.1 Estudio de la competencia

3.4.2 Benchmarking

3.4.3 Agregación de valor

3.5 Estrategia 3: Flexibilización del inventario

3.5.1 Gestión del overbooking

3.5.2 Control de reservas de habitaciones

3.5.3 Cierre de plantas

3.6 Estrategia 4: Asesoramiento

Conclusiones

4.1 Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

