



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hotelería

“Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca”

Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de:
Licenciado en Hotelería.

Autoras:

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca

CI: 0107098246

Correo electrónico: belensambyandy@gmail.com

Priscila Alexandra Romero Valdez

CI: 0350186391

Correo electrónico: priscila.romerov98@gmail.com

Directora:

Mg. Diana Paola Urgilés Contreras

CI: 0104369848

Cuenca, Ecuador

16 de marzo de 2022



RESUMEN

En la actualidad, la innovación conjuntamente con la tecnología son recursos que generan grandes beneficios a la industria del servicio. Sin embargo, hoy en día todavía existen establecimientos de alojamiento que optan por procedimientos tradicionales sin mirar nuevos horizontes que pueden influir positivamente en su crecimiento empresarial.

Es por ello, el presente proyecto de intervención se fundamenta en el estudio bibliográfico de la teoría de Revenue Management (RM) dentro del sector hotelero, como una técnica indispensable para la gestión de los procesos tanto internos como externos de un establecimiento de alojamiento. De la misma manera, se tomaron en cuenta una serie de características que los hoteles deben cumplir para su correcta aplicación y de esta manera lograr el objetivo de ejecutar un estudio acertado. El RM es complejo y tiene en cuenta diferentes variables e indicadores que pretenden enfocarse en el análisis de sus cuatro pilares fundamentales: demanda, oferta, precio y competencia en un tiempo determinado, a partir de los resultados se identifican las falencias y se da inicio a un nuevo enfoque dirigido a ayudar en el proceso de toma de decisiones.

Además, el trabajo propone estrategias a ser implementadas en los hoteles Santa Lucía y Forum con el objetivo de aportar a su desarrollo en la gestión de sus ingresos y servicios, para la creación de las estrategias se realizaron estudios de campo a fin de recolectar datos tanto cualitativos como cuantitativos, de manera que se pueda conocer y analizar la situación de los hoteles. De igual manera, por medio del cálculo de los ratios del RM se pudo medir el rendimiento de los establecimientos y con base a los resultados obtenidos sugerir estrategias reales y alcanzables que están encaminadas a la maximización de los ingresos.

Palabras claves: Revenue Management, Hoteles, Gestión, Estrategias, Cuenca, Hotel Santa Lucía, Hotel Forum.



ABSTRACT

ABSTRACT

Currently, innovation along with technology are resources that generate great benefits to the service industry. However, at present, there are still accommodation establishments that opt for traditional procedures without looking at new horizons that can positively influence their business growth.

That is why, the present intervention project is based on the bibliographic study of the theory of Revenue Management (RM) within the hotel sector, as an indispensable technique for the management of both internal and external processes of an accommodation establishment. In the same way, a series of characteristics that hotels must meet for their correct application and thus achieve the objective of executing a successful study were taken into account. RM is complex and takes into account different variables and indicators that aim to focus on the analysis of its four fundamental pillars: demand, supply, price and competition in a given time, from the results the shortcomings are identified and a new approach is initiated aimed at helping in the decision-making process.

In addition, the work proposes strategies to be implemented in the Santa Lucía and Forum hotels with the aim of contributing to their development in the management of their income and services, for the creation of the strategies field studies were carried out in order to collect both qualitative and quantitative data, so that the situation of hotels can be known and analyzed. In the same way, through the calculation of the RM ratios, it was possible to measure the performance of the establishments and based on the results obtained, to suggest real and achievable strategies that are aimed at maximizing income.

Keywords: Revenue Management, Hotels, Management, Strategies, Cuenca, Hotel Santa Lucía, Hotel Forum.

Trabajo de titulación: "Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca"

Autores: Sandra Belén Chuchuca Cajamarca, Priscila Alexandra Romero Valdéz

Director: Ing. Diana Urgilés Contreras, Mg.

Certificado de Precisión FCH-TR-LicHtl-192

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 07 de enero de 2022

Elaborado por: GEAV

cc. Archivo Recibido por: nombre / apellido / firma / fecha / hora

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca
Priscila Alexandra Romero Valdez



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	11
DEDICATORIA.....	16
DEDICATORIA.....	17
AGRADECIMIENTO.....	18
AGRADECIMIENTO.....	19
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO I	22
TÉCNICA REVENUE MANAGEMENT	22
1.1. ¿Qué es el Revenue Management?	22
1.2. Historia del Revenue Management.	24
1.3. Revenue Management en la industria hotelera	25
1.4. Requisitos para la aplicación del Revenue Management.	26
1.5. Elementos del Revenue Management.....	29
1.5.1. Producto	29
1.5.2. Cliente	29
1.5.3. Precio	30
1.5.4. Canal	30
1.5.5. Tiempo.....	31
1.6. Objetivos	31
1.6.1. Optimizar ingresos	32
1.6.2. Incrementar la demanda	32
1.6.3. Analizar comportamientos de los clientes	33



1.6.4. Servir como herramienta de ayuda para la toma de decisiones	33
1.7. Ratios.....	34
1.7.1. ADR (Average Daily Rate)	34
1.7.2. RevPAR (Revenue per Available Room).....	34
1.7.3. TrevPAR (Total Revenue per Available Room)	35
1.7.4. GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room)	36
1.7.5. RevPAG (Revenue per Available Guest).....	36
1.7.6. TrevPAG (Total Revenue per Available Guest)	37
1.7.7. GOPPAG (Gross Operating Profit per Available Guest)	38
1.7.8. RevPAM (Revenue por Metro Cuadrado).....	38
1.7.9. RevPASH (Revenue per Available Seat Hour)	39
CAPÍTULO II	40
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM	40
2.1. Antecedentes del Hotel Santa Lucía	40
2.2. Descripción general del Hotel Santa Lucía.....	40
2.2.1. Misión	41
2.2.2. Visión	41
2.2.3. Ubicación	41
2.2.4. Contactos.....	41
2.2.5. Políticas	41
2.2.6. Análisis FODA.....	42
2.2.7. Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia	46
2.3. Antecedentes del Hotel Forum	65
2.4. Descripción general del Hotel Forum	65
2.4.1. Misión	65
2.4.2. Visión	65



2.4.3. Ubicación	65
2.4.4. Contactos.....	65
2.4.5. Políticas	66
2.4.6. Análisis FODA.....	66
2.4.7. Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia	70
2.5. Cálculo de ratios	83
2.5.1. Cálculo del ADR.....	83
2.5.2. Cálculo del RevPAR.....	84
2.5.3. Cálculo del TrevPAR.....	86
2.5.4. Cálculo del GOPPAR	87
2.5.5. Cálculo del RevPAG	89
2.5.6. Cálculo del TrevPAG.....	91
2.5.7. Cálculo del GOPPAG.....	92
2.6. Interpretación de resultados	95
2.6.1. ADR	95
2.6.3. TrevPAR	99
2.6.4. GOPPAR	101
2.6.5. RevPAG.....	103
2.6.6. TrevPAG	105
2.6.7. GOPPAG	107
CAPÍTULO III	109
PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT PARA LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM.....	109
INTRODUCCIÓN	109
CONCLUSIONES.....	203
RECOMENDACIONES	205



BIBLIOGRAFÍA	206
ANEXOS	218
Anexo 1: Diseño de Tesis Aprobado	218
Anexo 2: Carta compromiso de los hoteles	234
Anexo 3: Resolución del consejo directivo	235



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA Cruzado Hotel Santa Lucía	42
Tabla 2: Habitaciones.....	47
Tabla 3: Servicios de A&B.....	48
Tabla 4: Servicios para eventos	49
Tabla 5: Rango etario	49
Tabla 6: Género de los huéspedes.....	50
Tabla 7: Procedencia de los huéspedes.....	51
Tabla 8: Motivo de viaje de los huéspedes	52
Tabla 9: Forma del viaje	53
Tabla 10: Empresas	54
Tabla 11: Servicios más solicitados.....	55
Tabla 12: Canal de reserva	57
Tabla 13: Formas de pago	58
Tabla 14: Duración de la estadía.....	60
Tabla 15: Promedio de noches ocupadas	61
Tabla 16: Tarifas de las habitaciones	62
Tabla 17: Set competitivo del Hotel Santa Lucía	64
Tabla 18: Matriz FODA Cruzado Hotel Forum	67
Tabla 19: Habitaciones.....	71
Tabla 20: Rango etario	71
Tabla 21: Género de los huéspedes.....	72
Tabla 22: Procedencia de los huéspedes.....	73
Tabla 23: Motivo de viaje de los huéspedes	73
Tabla 24: Forma del viaje	74
Tabla 25: Empresas	76
Tabla 26: Servicios más solicitados.....	76
Tabla 27: Canal de reserva	77
Tabla 28: Forma de pago	79
Tabla 29: Duración de la estadía.....	80
Tabla 30: Promedio de noches ocupadas	80



Tabla 31: Tarifas de habitaciones.....	81
Tabla 32: Set competitivo del Hotel Forum	82
Tabla 33: ADR del hotel Santa Lucía durante el año 2018	83
Tabla 34: ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019	83
Tabla 35: ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020	84
Tabla 36: ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	84
Tabla 37: RevPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018	84
Tabla 38: RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019.....	85
Tabla 39: RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020	85
Tabla 40: RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	86
Tabla 41: TrevPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018.....	86
Tabla 42: TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019	86
Tabla 43: TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020	87
Tabla 44: TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	87
Tabla 45: GOPPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018	88
Tabla 46: GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019	88
Tabla 47: GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante año el 2020	88
Tabla 48: GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	89
Tabla 49: RevPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018	89
Tabla 50: RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019	90
Tabla 51: RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020	90
Tabla 52: RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	90
Tabla 53: TrevPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018	91
Tabla 54: TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019.....	91
Tabla 55: TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020.....	92
Tabla 56: TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	92



Tabla 57: GOPPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018.....	92
Tabla 58: GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019	93
Tabla 59: GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020	93
Tabla 60: GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021	94



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: ADR-Hotel Santa Lucía	95
Figura 2: ADR-Hotel Forum	96
Figura 3: RevPar-Hotel Santa Lucía	97
Figura 4: RevPar-Hotel Forum	98
Figura 5: TrevPar-Hotel Santa Lucía	99
Figura 6: TrevPar-Hotel Forum	100
Figura 7: GOPPAR-Hotel Santa Lucía	101
Figura 8: GOPPAR-Hotel Forum	102
Figura 9: RevPAG-Hotel Santa Lucía	103
Figura 10: RevPAG-Hotel Forum	104
Figura 11: TrevPAG-Hotel Santa Lucía	105
Figura 12: TrevPAG-Hotel Forum	106
Figura 13: GOPPAG-Hotel Santa Lucía	107
Figura 14: GOPPAG-Hotel Forum	108



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum 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, 16 de marzo de 2022

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca

C.I: 0107098246



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Priscila Alexandra Romero Valdez en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum 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, 16 de marzo de 2022

Priscila Alexandra Romero Valdez

C.I: 0350186391



Cláusula de Propiedad Intelectual

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca, autor/a del trabajo de titulación “Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum 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/a.

Cuenca, 16 de marzo de 2022

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca

C.I: 0107098246



Cláusula de Propiedad Intelectual

Priscila Alexandra Romero Valdez, autor/a del trabajo de titulación “Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum 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/a.

Cuenca, 16 de marzo de 2022

Priscila Alexandra Romero Valdez

C.I: 0350186391



DEDICATORIA

A mis padres María y Víctor y a mis hermanas Paola y Jimena, quienes me han brindado su apoyo incondicional para la realización del presente proyecto de intervención.

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca



DEDICATORIA

Quiero dedicar mi trabajo de titulación en primer lugar a Dios por ser mi compañero fiel y guiar mi camino.

A mis padres Mercedes y Gonzalo, quienes han sido mi pilar fundamental, por su apoyo incondicional y por sus consejos de motivación que me han enseñado a luchar por mis sueños, siempre serán mi ejemplo a seguir.

A mis hermanas Diana y Sandra, que me acompañan en todos los momentos de mi vida, son mi motor de inspiración para continuar mis estudios y culminar esta etapa universitaria.

Priscila Alexandra Romero Valdez



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutora y asesora de tesis Mg. Diana Urgilés Contreras, quien con su conocimiento y apoyo nos guio en cada paso de la elaboración del presente proyecto de intervención.

También quiero agradecer a la Sra. Fanny León, gerente del Hotel Santa Lucía y Hotel Forum, por habernos dado la apertura, recursos y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo de titulación.

Finalmente, quiero reconocer a mi familia y amigos cercanos, por el apoyo y paciencia incondicional y que me han impulsado a dar cada paso y seguir adelante.

Muchas gracias.

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca



AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios por brindarme sabiduría y perseverancia para alcanzar una meta más en mi vida, a toda mi familia por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida universitaria.

Mis más sinceros agradecimientos a mis docentes de la carrera de Hotelería, por ser los transmisores de sus conocimientos y ser parte de mi formación profesional.

Y de manera especial a la Mg. Diana Paola Urgilés Contreras, por haberme guiado durante el desarrollo de este trabajo de intervención, quien con su dirección, conocimiento y experiencia permitió culminar uno de mis sueños tan anhelados.

De igual manera, agradezco a todo el personal de los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, en especial a la Sra. Fanny León por la apertura y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de sus establecimientos.

Finalmente, quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeros de aula, con quienes compartí momentos buenos y malos, vivimos nuevas experiencias, en fin, agradecer de todo corazón a todas las personas que conforman la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, infinitas gracias por todos los momentos.

Priscila Alexandra Romero Valdez



INTRODUCCIÓN

La actividad turística y hotelera han sido consideradas como un pilar fundamental para la economía del mundo desde hace muchas décadas atrás y cada día adquieren mayor protagonismo e importancia, lo cual ha motivado a los establecimientos de alojamiento a ampliar su capacidad de innovación en el mercado, con la finalidad de brindar servicios de calidad y a la vez lograr un posicionamiento en el ámbito empresarial.

La innovación en el sector turístico y hotelero va acompañada de la adaptación de nuevas estrategias que permitan a los empresarios turísticos, extender su imaginación orientadas a crear productos y servicios que sean capaces de lograr la plena satisfacción y superar las expectativas de los clientes. Además, cabe destacar que la tecnología a lo largo del tiempo se ha convertido en una aliada estratégica para las empresas de servicio, debido a que son transmisoras de información y ayudan a los establecimientos de alojamiento a tener un conocimiento más profundo de los comportamientos y necesidades de sus huéspedes, para de esta manera crear y ofrecer servicios hechos a la medida de cada uno de ellos.

Entre las formas de innovar en el sector turístico y hotelero podemos citar a una de las técnicas que por sus características y grandes beneficios que otorgan al desarrollo y crecimiento de los sectores de servicio entre ellos aerolíneas, hoteles y restaurantes, se encuentra la técnica del Revenue Management (RM), gracias a su eficiencia en la comercialización de los productos y servicios es una de las técnicas más empleadas en la gestión de ingresos a nivel mundial en el sector turístico y hotelero.

El RM busca optimizar los procesos tanto internos como externos de un establecimiento hotelero por medio del análisis de la oferta de sus productos y servicios, lo cual permite realizar un estudio completo del hotel con base a la gestión llevada y por consiguiente la posibilidad de aplicar los ratios de RM en los principales ejes, los cuales son: las tarifas, canales de distribución, manejo de inventarios y la segmentación del mercado, con la finalidad de maximizar los ingresos de la organización hotelera.



En la ciudad de Cuenca, la adaptación de la técnica de RM en las empresas hoteleras ha sido escasa, debido a la falta de conocimiento y recursos. Por tanto, se crea una alianza con los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad Cuenca pertenecientes al grupo Sociedad Gourmet, los cuales permiten la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa para la aplicación de los ratios de RM y con base a los resultados proponer estrategias que puedan ser implementadas, con la finalidad de incrementar los beneficios de los establecimientos e incentivar a la mejora continua en la gestión de sus servicios, a fin de alcanzar la plena satisfacción y superar las expectativas de sus clientes.

CAPÍTULO I

TÉCNICA REVENUE MANAGEMENT

1.1. ¿Qué es el Revenue Management?

La técnica del Revenue Management (RM) también conocida como Yield Management (YM), es un conjunto de estrategias, políticas y procedimientos que permiten otorgar el producto correcto, al precio justo para el cliente adecuado y que su distribución se dé por el medio correcto, de forma que se logre la optimización tanto de los servicios como de los ingresos (Chávez et al., 2008).

Esta técnica ha sido empleada a lo largo del tiempo en empresas del sector turístico y hotelero como aerolíneas, establecimientos de alojamiento y restaurantes convirtiéndose en una herramienta útil para el análisis de datos, la gestión de precios, la optimización de ventas y a la vez ha contribuido a la correcta toma de decisiones enfocadas al aumento de la rentabilidad de las empresas de servicios.

Para entender de mejor manera el significado de RM se debe partir de la evolución de su terminología, considerando las diferentes aportaciones de autores que se han destacado en la profundización del tema, dando como resultado las siguientes aseveraciones:

Kimes (1989), define al RM como:

El proceso de asignación de la unidad de inventario adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado. Guía a la decisión de cómo asignar las unidades no diferenciadas a la capacidad limitada y a la demanda disponible de manera que se maximice el beneficio o los ingresos.(p.15)

Donaghy et al. (1995), mencionan que el RM es “La técnica de maximización de ingresos que tiene como objetivo incrementar el rendimiento neto mediante la

asignación determinada de la capacidad de habitaciones disponibles a segmentos de mercado definidos a un nivel de precios óptimo” (p.140).

Para Jauncey et al. (1995), el RM

Se ocupa de la maximización de los ingresos por habitación a través de la manipulación de los precios de las mismas de una manera estructurada de manera que se tenga en cuenta los patrones de demanda previsionales. Es un enfoque integral, continuo y sistemático para la maximización de los ingresos derivados de la venta de habitaciones. (p.25)

Más completa, sin duda, es la definición proporcionada por Kimes et al. (1998), definen al RM como:

La aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo. En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos pico de demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico, también lo podrán hacer. (p.33)

Todas estas definiciones tienen gran relevancia dentro del estudio del concepto de RM, considerando destacable la aportación de Kimes (2004), en la que sintetiza la definición de RM como “La aplicación de un sistema de información y una estrategia de precios, para determinar la cantidad adecuada de capacidad a ofrecer al cliente adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado” (p.5).

En definitiva, hemos podido observar que la definición de RM ha ido evolucionando con los años, siendo así que, se puede afirmar que esta técnica busca obtener una previsión de la demanda, a fin de ofrecer los productos y captar la

atención del consumidor, con el objetivo de generar mejores ingresos a las empresas a partir de la implementación de estrategias que permitan mejorar el rendimiento, además de, facilitar la toma de decisiones con la intención de brindar una experiencia excepcional al cliente.

1.2. Historia del Revenue Management.

La técnica de RM se originó a inicios de los años 70, utilizado por primera vez en la industria de aerolíneas en Estados Unidos por Kenneth Littlewood, quién era un analista en la empresa British Airways y propuso un modelo con la finalidad de obtener una previsión de las reservas en los billetes de avión, mismo que hace referencia a las probabilidades de venta de un producto con precios diferentes, esta información se vio detallada en su proyecto “Forecasting and control passenger bookings”, posteriormente esta referencia se convirtió en un modelo base para las empresas, llegando a conocerse como “Littlewood’s rule” o en castellano “Regla de Littlewood” (Pérez, 2016).

Sin embargo, este modelo no tiene en cuenta muchos aspectos tales como cancelaciones, retrasos, overbooking y una serie de variables que pueden influir en la gestión de los procesos, pero es preciso destacar que gracias a su formulación se establecieron bases de algoritmos que son aplicados en la actualidad (Zamora, 2017).

Es así como, en los años 80 el RM se empieza a posicionar en la industria hotelera, posteriormente en 1991 la cadena Marriott logra un aumento de sus ingresos en alrededor de 30 millones de dólares gracias a la aplicación de la técnica de RM dentro de sus procesos (Lieberman, 1993).

A partir de este éxito, en los años 90 los establecimientos hoteleros de Madrid y Barcelona fueron los pioneros en utilizar RM en sus empresas, desde ese entonces su uso se ha vuelto indispensable en la gestión de los procesos de sectores de servicios tales como arrendadoras de autos, cruceros y hoteles independientemente del tamaño, target de mercado y servicios que ofrezcan (Oteo y Rica, 2016).

1.3. Revenue Management en la industria hotelera

Para D'Meza et al. (2016), "La industria hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos, influida por los cambios políticos, económicos y tecnológicos de la sociedad" (p.24). Estos cambios han impulsado a que las empresas de alojamiento adopten nuevas herramientas que les ayuden a maximizar la gestión de sus procesos con el objetivo de alcanzar una eficiente rentabilidad, al igual que brindar servicios de excelencia que satisfagan las expectativas de los clientes.

Una de las herramientas más empleadas en la gestión de ingresos en el sector hotelero es el RM, mismo que fue introducido en la década del 80 en los establecimientos de alojamiento trayendo consigo mejoras en el aspecto económico y a nivel empresarial (Emeksiz et al., 2006; González et al., 2004; Orkin, 1988; Lieberman, 1993).

Por ende, el RM dentro de la hotelería busca información de los clientes y sus hábitos a la hora de consumir un producto o servicio, posibilitando la predicción de la demanda y la incrementación de los ingresos a través de la aplicación de estrategias y la toma de decisiones que permitan alcanzar la optimización de sus actividades operativas (Ostelea, 2020).

Cabe destacar, que la aplicación de RM en un establecimiento de alojamiento está directamente relacionado con componentes claves que influyen en las operaciones internas (tamaño, ubicación, fijación de precios) y externas (segmento de mercado, competencia), entre otros aspectos, siendo factores potenciales a considerar a la hora de establecer estrategias que se enfoquen en alcanzar una gestión eficiente y rentable para las empresas (Jarvis et al., 1998).

Hoy en día, las grandes cadenas hoteleras emplean RM dentro de sus procesos, la adopción de esta técnica les ha facilitado la organización y ejecución de sus actividades logrando mayor rentabilidad y al mismo tiempo les ha permitido ser empresas líderes dentro del sector turístico y hotelero, permitiendo que la calidad de sus servicios resalte dentro del mercado.

De este modo, Herrero (2015) menciona que, el RM es un elemento primordial para el sector hotelero en la actualidad y a futuro adquirirá mayor protagonismo, ya que esta técnica toma en cuenta diferentes variables a fin de maximizar los beneficios de un establecimiento de alojamiento.

1.4. Requisitos para la aplicación del Revenue Management.

La técnica de RM no se puede aplicar en todas las empresas, debido a que los establecimientos necesitan cumplir con una serie de características, las cuales conduzcan a lograr la maximización de los beneficios, mismas que se detallan a continuación:

- **Capacidad relativamente fija:** es importante que la capacidad de los establecimientos sea fija, y en caso de que se generen cambios a gran escala se puedan ejecutar a largo plazo y con inversiones de capital realmente significativas (Llabrés, 2013).

Debido a que, los hoteles disponen de un número determinado de habitaciones, las cuales no pueden aumentar en caso de una gran demanda ni disminuir en caso de baja demanda, por ello, es necesario que las modificaciones se planeen a largo plazo con el objetivo de no afectar la capacidad fija de los establecimientos hoteleros.

- **Posibilidad de segmentar el mercado:** un adecuado manejo de RM se ve plasmado en la segmentación del mercado, es decir las empresas deben identificar diversos segmentos dentro de su clientela y aplicar una tarifa distinta a cada uno de ellos, esto facilitará una mejor fijación de precios (Landany, 1996). Investigaciones han dejado a la vista que tras la aplicación del RM se ha generado notables beneficios debido a la adecuada segmentación del mercado, sin embargo, es de gran relevancia que los clientes no perciban este acto como algo indebido (Kimes, 2002).

Por lo tanto, llevar una correcta segmentación del mercado es fundamental para los establecimientos de alojamiento, debido a que, es de suma importancia conocer las características y necesidades de los consumidores, de esta manera, los hoteles podrán diseñar productos y

servicios según los gustos y preferencias de cada segmento, de forma que se logre la plena satisfacción de los clientes.

- **Inventario perecedero:** es uno de los elementos fundamentales en la aplicación de RM, puesto que el inventario de un hotel es perecedero, si una habitación no es vendida en un período de tiempo, se pierde todas las posibilidades de venta, lo cual genera una pérdida para el hotel, esta situación es aún más perjudicial cuando la empresa opera con instalaciones fijas costosas (Chavéz y Ruiz, 2005).

De hecho, para los establecimientos de alojamiento es primordial la aplicación de técnicas de RM como una medida de gestión que optimiza el rendimiento, igualmente analiza estrategias que garanticen la venta de sus habitaciones (inventario perecedero) en un período determinado de tiempo, puesto que, es el producto o servicio principal de un hotel.

- **Posibilidad de vender el producto anticipadamente:** las reservas ayudan a las empresas a tener una ventaja, debido a que pueden vender sus servicios de manera anticipada y al mismo tiempo permiten a los hoteles conocer el porcentaje de ocupación que tendrán a futuro, facilitándoles una mejor proyección de sus ventas e impulsando a las empresas a decidir de forma anticipada cómo distribuirán su capacidad entre los diferentes segmentos del mercado (Llabrés, 2013).

En definitiva, el sector hotelero dentro de su oferta cuenta con productos y servicios que pueden ser vendidos con antelación, este hecho ayuda a que los establecimientos realicen pronósticos a fin de aplicar nuevas estrategias de: precios, publicidad, segmentación, diseño de productos y servicios, entre otros, de manera que se logre la maximización de las ventas.

- **Demanda variable en función del momento en el tiempo:** generalmente las necesidades de los consumidores llegan a variar a lo largo del tiempo, esto se debe a los factores externos que no controla el establecimiento, por ejemplo: el cambio de estación, festividades importantes y fiestas tradicionales, etc. Es por ello que, los establecimientos hoteleros deben estar listos para recibir al target adecuado, dependiendo del tiempo en el que se encuentre (Castelló, 2016).

En resumen, los establecimientos de alojamiento se ven sujetos a las variaciones que se pueden dar en un año, en un mes e inclusive durante el día, lo cual afecta directamente las ventas del producto o servicio. Por esta razón, los hoteles emplean estrategias de RM que les permitan predecir dichas conductas y adecuar las tácticas dirigidas al público.

- **Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos:** dentro del establecimiento se debe tener costos fijos que respalden la cantidad de producto o servicio que se ha producido a favor del establecimiento y para la venta, esto permite que en temporadas bajas se puede disminuir el precio de habitaciones o servicios complementarios (Marsano, 2006).

Mantener costos fijos dentro de las operaciones de un establecimiento de alojamiento es indispensable, puesto que, esto ayudara a que los hoteles administren de mejor manera su capacidad de venta disponible y a la vez solventar su nivel de ingresos en temporadas de baja ocupación, sin que el precio de los productos y servicios en estas épocas representen un elevado descenso en la rentabilidad.

- **Demanda predecible:** para el uso correcto de RM, se debe considerar que la demanda sea predecible, para lo cual los establecimientos hoteleros deberán disponer de información sobre el número de clientes que realizan reservas y de igual manera del número de clientes que se registran sin reservar con antelación, cancelaciones, no-shows, entre otros (Ingold y Yeoman, 1998). Además, los establecimientos pueden actuar sobre la demanda a través de la variación y la fijación de precios, para ello, la capacidad de segmentar el mercado juega un papel fundamental con el fin de determinar a qué tipo clientes se les podría asignar ofertas de precios bajos, debido a que no se puede ofrecer tarifas bajas a clientes que estarían dispuestos a pagar tarifas más altas. Por este motivo, los establecimientos hoteleros disponen de limitaciones al momento de ofrecer tarifas bajas a un determinado grupo de clientes (Dextre y Diaz, 2018).

En otras palabras, los hoteles tienen la responsabilidad de analizar el comportamiento de su demanda por medio de la recolección de información del estado de las reservas realizadas por los clientes de un establecimiento.

Igualmente, la implementación de la técnica de RM exige que estos datos sean en su totalidad verdaderos para poder realizar las propuestas y cambios pertinentes.

1.5. Elementos del Revenue Management

Para alcanzar el éxito de la aplicación de la técnica de RM, es importante considerar todos sus elementos debido a que son de gran relevancia, al momento de lograr un equilibrio entre ellos pues se obtendrá una correcta optimización de los recursos que dispone un establecimiento de alojamiento, que son:

1.5.1. Producto

Los establecimientos de alojamiento deben conocer los productos y servicios que ofertan, con el objetivo de determinar cuáles son las características, gustos y necesidades de cada uno de sus clientes, a fin de brindar un servicio de calidad y a la vez lograr la plena satisfacción de los mismos (Rodrigo, 2018). Además, los establecimientos deben considerar las diferencias con los productos y servicios de la competencia con la finalidad de plantear nuevas estrategias que generen una ventaja competitiva (Zamora, 2017).

Por lo tanto, es fundamental que los establecimientos de alojamiento se centren en la exclusividad de sus productos y servicios, de modo que, se ajusten a las necesidades de los consumidores, esto generara un impacto positivo en la fidelización de los clientes y contribuirá a que los hoteles marquen la diferenciación en su oferta, lo cual es elemental para alcanzar un buen posicionamiento dentro del mercado.

1.5.2. Cliente

La segmentación es un proceso importante al emplear RM, debido que los establecimientos deben centrarse en saber quiénes son sus clientes pues no todos son iguales. Por la diversidad de consumidores existentes en el mercado resulta indispensable clasificarlos basándose en características que marquen la diferencia entre cada uno de ellos con el propósito de ofrecerles el producto correcto. El método

de clasificación comúnmente utilizado es aquel que agrupa a los clientes por edad, género, poder adquisitivo, procedencia entre otros aspectos que permiten a los hoteles diferenciar un segmento de otro (Álvarez y Duran, 2013).

En fin, la principal motivación de los establecimientos hoteleros al realizar la segmentación de mercado es conocer el perfil de los huéspedes y del cliente potencial, obteniendo como resultado a un grupo de personas con características similares. Por ello, el hotel busca orientar y ofrecer el producto o servicio correcto al cliente adecuado, en el tiempo adecuado y con la tarifa adecuada.

1.5.3. Precio

La fijación de precios, es una tarea compleja a la cual se debe prestar mayor atención (Steed y Gu, 2005). El mayor desafío al que se enfrentan los establecimientos hoteleros es disponer de un proceso que ayude a la fijación de tarifas, mismo que debe ser efectivo y tener en cuenta tanto las necesidades de los clientes como el beneficio del establecimiento (Vinod, 2004).

Para Izar (2007), “la empresa incurre en costos para producir los productos y/o servicios que conforman su oferta, ya que toda organización con carácter lucrativo buscará generar algún beneficio para sus propietarios o accionistas” (p.139).

En efecto, el precio juega un papel fundamental dentro de la gestión de los productos y servicios de un establecimiento de alojamiento, por lo cual, es necesario que los hoteles apliquen correctos lineamientos en el proceso de fijación de tarifas, los precios deben responder tanto a los objetivos de un establecimiento como a las expectativas de los clientes. No es una labor fácil para los empresarios del sector hotelero fijar precios, sin embargo, el RM por medio de la aplicación de estrategias reales y alcanzables, contribuye a que los hoteles ejecuten un adecuado proceso y tomen decisiones enfocadas a alcanzar el máximo beneficio de las ventas.

1.5.4. Canal

La adecuada gestión de los canales de distribución es uno de los pasos fundamentales dentro de RM, debido a que su elección está relacionada con la toma

de decisiones de los huéspedes, ya que tienen diferentes opciones como: los GDS, OTA's, call centers, metabuscadores, motores de reserva, channel managers, entre otros. Su importancia radica en que los canales permiten conectar al hotel con los huéspedes, satisfacer sus necesidades y les brinda la posibilidad de adquirir sus productos (Gálvez y Patiño, 2019).

Es decir, el RM busca que los hoteles cumplan con el papel de ser emisores, los canales de distribución llevan el mensaje (generalmente la información de los establecimientos hoteleros, tarifas y disponibilidad), por último, los receptores serán los clientes y potenciales clientes, quienes decidirán cual es el canal con el que mayormente se identifican. Además, los establecimientos pueden llevar un control de los canales de distribución y al mismo tiempo fomentar el uso de canales directos.

1.5.5. Tiempo

Otro de los factores clave para obtener el máximo beneficio de la técnica de RM es saber llegar al cliente en el momento exacto, es necesario tener en cuenta que la demanda de los consumidores puede variar con base a diferentes elementos tales como: temporada, duración del servicio, motivo del viaje, día de llegada, entre otros. Por ello, a los prestadores de servicios les resulta fundamental conocer el momento adecuado para ofrecer a los clientes sus productos y servicios (Hernández, 2019).

Es de suma importancia para los establecimientos de alojamiento conocer cuál es el momento ideal para llegar a los clientes, con el objetivo de que los hoteles diseñen productos y servicios que se ajusten a las necesidades de cada segmento. Además, es indispensable que un establecimiento hotelero considere temporadas altas y bajas a fin de aplicar nuevas estrategias de venta, al tomar en cuenta la época del año y el comportamiento de la demanda.

1.6. Objetivos

La adopción de la técnica de RM dentro de un establecimiento hotelero genera ventajas en la gestión diaria de sus actividades y en el cumplimiento de los objetivos

que pueden variar según la misión y visión de la empresa, dentro de los cuales resaltamos los siguientes:

1.6.1. Optimizar ingresos

El RM busca incrementar los beneficios de las empresas, al destinar los productos y servicios a clientes que proporcionen mayores ingresos, con ese fin es necesario aplicar técnicas y estrategias que permitan optimizar la disponibilidad y el precio de un producto o servicio con el objetivo de maximizar los ingresos de los establecimientos hoteleros (Cueto, 2017).

Es decir, los establecimientos hoteleros deben enfocar sus esfuerzos en sus clientes potenciales por medio de una correcta gestión en la oferta de los productos y servicios, a fin de optimizar el nivel de ingresos generados por los clientes.

1.6.2. Incrementar la demanda

El RM busca considerar a los consumidores como sujetos activos, conectados y sobre todo informados, mismos que sienten la necesidad de ser escuchados. Por tal razón, los prestadores de servicios examinan los comportamientos de los clientes, a fin de crear una experiencia memorable y auténtica para los huéspedes, es así que el RM ayuda a la estimulación de la demanda en períodos bajos y maximiza la demanda en períodos altos, evitando el canibalismo de precios y aumentando los ingresos para las empresas (Alcoba, 2017).

Por lo tanto, la demanda juega un papel fundamental en la generación de ingresos de los establecimientos de alojamiento, lo cual es necesario para los hoteles conocer el comportamiento de sus segmentos, con el objetivo de brindar productos y servicios acorde a las necesidades de cada uno de ellos.

Por medio de la aplicación de estrategias que permitan llevar a cabo un correcto estudio de la demanda, los establecimientos hoteleros aumentaran su porcentaje de ocupación y, por ende, alcanzarán la maximización de los beneficios.

1.6.3. Analizar comportamientos de los clientes

Los establecimientos hoteleros dentro de su demanda cuentan con un conjunto de consumidores reales o potenciales y el hecho de conocer el comportamiento de los mismos facilitará al personal del hotel ofrecer el producto o servicio adecuado al precio justo para cada segmento (Prats y Guia, 2012). Además, es preciso señalar que el RM se enfoca en realizar un análisis del comportamiento de los turistas, teniendo como objetivo lograr la optimización de los ingresos (Hinojosa, 2019).

Es decir, este análisis ayuda a los hoteles a identificar la conducta o comportamiento de los clientes en la compra de un producto o servicio. Además, se reconoce las dificultades que presentan los establecimientos hoteleros en la oferta dirigida al consumidor, por lo cual es indispensable realizar un correcto estudio del comportamiento del target a fin de ofrecer el producto o servicio adecuado.

1.6.4. Servir como herramienta de ayuda para la toma de decisiones

La técnica de RM es una herramienta que facilita a los establecimientos de alojamiento tomar decisiones tanto estratégicas como operativas que están vinculadas con el precio, la oferta y la demanda (Díaz et al., 2013). Es necesario destacar la labor del RM como uno de los métodos más empleados en la toma y el control de decisiones dentro del sector hotelero, lo cual impulsa a que los establecimientos mejoren la calidad de sus productos y servicios, al crear soluciones que se enfoquen en las necesidades de la empresa y de los consumidores (Ribot et al., 2016).

En definitiva, tomar decisiones es una de las labores complejas e indispensables a la que los empresarios del sector hotelero se enfrentan constantemente, con el propósito de alcanzar un crecimiento a nivel empresarial, por ello la técnica del RM está vinculada con la implementación de estrategias que ayudan a que los establecimientos de alojamiento tomen correctas decisiones, encaminadas a alcanzar un buen rendimiento dentro del mercado y al mismo tiempo incentivan la mejora continua.

1.7. Ratios

Como se ha indicado con anterioridad la aplicación de las estrategias en un establecimiento, tiene como objetivo maximizar los beneficios, para ello se emplea diversos ratios que ayudan a realizar un análisis de los resultados obtenidos, tanto a nivel interno (propio hotel) como externo (set competitivo) (Tapia, 2013).

1.7.1. ADR (Average Daily Rate)

Se denomina ADR como la tarifa media de venta de cada habitación durante un período de tiempo o también como los ingresos medios que obtienen los establecimientos de alojamiento por habitación ocupada ya sea de forma diaria, mensual o anual.

Este ratio es uno de los más empleados por los hoteles con el objetivo de realizar comparaciones respecto a su competencia, sin embargo, para obtener un mayor pronóstico sobre el rendimiento de un establecimiento es recomendable realizar el análisis de este indicador conjuntamente con el porcentaje de ocupación. Además, es necesario considerar que el ADR toma en cuenta únicamente los ingresos por alojamiento. Su cálculo se realiza aplicando la siguiente fórmula:

$$ADR = \frac{\text{Ingresos por habitación}}{\text{Habitación vendida}}$$

En donde:

- Ingresos por habitación = son el total de ingresos obtenidos por los servicios de alojamiento de un hotel.
- Habitación vendida = es el total de habitaciones ocupadas.

1.7.2. RevPAR (Revenue per Available Room)

El RevPAR o ingreso por habitación disponible se calcula por medio del levantamiento de información con base a los ingresos percibidos por la venta de las habitaciones disponibles durante un tiempo en específico.

De igual manera, la interpretación del resultado brinda a los establecimientos hoteleros la oportunidad de incrementar los ingresos al entender la situación financiera del hotel, en donde el si RevPAR aumenta la tasa de ocupación y la tarifa media se elevan. Su cálculo se puede realizar de las siguientes maneras:

$$RevPAR = \frac{\text{Ingreso por habitación}}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

$$RevPAR = ADR \times \text{Porcentaje de ocupación}$$

En donde:

- Ingresos por habitación = son el total de ingresos obtenidos por los servicios de alojamiento.
- Habitaciones disponibles = es el número total de habitaciones disponibles que tiene un establecimiento para la venta.
- ADR = tarifa promedio de la venta de las habitaciones.
- Porcentaje de ocupación = es el porcentaje de habitaciones ocupadas durante un determinado tiempo.

1.7.3. TrevPAR (Total Revenue per Available Room)

El TrevPAR son los ingresos totales por habitación disponible. Este indicador toma en consideración los ingresos totales generados en todos los departamentos de un hotel (alojamiento, restauración, eventos, servicios complementarios, entre otros).

Es importante resaltar la importancia del TrevPAR dentro del sector hotelero, puesto que ayuda a los establecimientos de alojamiento a realizar un análisis de los ingresos de cada área de comercialización, a fin de determinar qué productos o servicios generan mayores beneficios, de manera que los hoteles puedan centrar sus esfuerzos en los departamentos más rentables. Además, este ratio brinda la oportunidad de examinar la oferta de la competencia con la finalidad de aplicar nuevas estrategias que contribuyan a mejorar la calidad y la rentabilidad. Para su cálculo es necesario realizar la siguiente operación:

$$TrevPAR = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Cantidad total de habitaciones}}$$

En donde:

- Ingresos totales = son todos los ingresos generados en un hotel, considerando alojamiento, restauración, eventos, servicios complementarios, etc.
- Cantidad total de habitaciones = es el número total de habitaciones que dispone un establecimiento.

1.7.4. GOPPAR (Gross Operating Profit per Available Room)

El GOPPAR o beneficio operativo bruto por habitación disponible, es un ratio del RM que permite a los establecimientos hoteleros realizar una autoevaluación del rendimiento y la gestión llevada en las instalaciones durante un tiempo determinado.

Para ello, se toma en consideración el total de las habitaciones de un hotel, los ingresos recibidos y los gastos que se realizan a favor de su funcionamiento. Además, se tiene en cuenta las diferentes áreas como: A & B, gimnasio, spa, salones, entre otros, para su cálculo. La finalidad de este procedimiento es que se tomen decisiones en cuanto a los métodos utilizados y reconsiderar los futuros costos.

$$GOPPAR = \frac{GOP}{\text{Habitaciones disponibles}}$$

En donde:

- GOP = Ingresos totales – Gastos Operacionales.
- Habitaciones disponibles = es el número total de habitaciones disponibles que tiene un establecimiento para la venta.

1.7.5. RevPAG (Revenue per Available Guest)

El RevPAG hace referencia a los ingresos por cliente disponible, es decir este ratio se enfoca en determinar las diferencias entre la demanda de un hotel,

considerando a los clientes que únicamente hacen uso del servicio de alojamiento y los clientes que además consumen los servicios complementarios. Conocer las necesidades, gustos y preferencias de un consumidor es de suma importancia, debido a que este proceso genera grandes beneficios. Los hoteles a través del estudio de la demanda pueden establecer estrategias de precios, aplicar técnicas de venta, por ejemplo: el Up-selling que consiste en vender un producto o servicio de mejor calidad y el Cross- selling que busca ofrecer al huésped un servicio complementario, esto ayuda a que los hoteles optimicen sus ventas y los beneficios mejoren notablemente.

Para el cálculo del RevPAG se debe dividir los ingresos por alojamiento entre el número de clientes disponibles.

$$RevPAG = \frac{\text{Ingresos por alojamiento}}{\text{Clientes disponibles}}$$

En donde:

- Ingresos por alojamiento = es el total de ingresos de los servicios de alojamiento que obtiene un hotel.
- Clientes disponibles = es el número total de huéspedes que se alojaron en el establecimiento durante un determinado período de tiempo.

1.7.6. TrevPAG (Total Revenue per Available Guest)

El indicador TrevPAG o ingresos totales por cliente disponible, recolecta la información de los gastos realizados por el huésped, esto involucra los costos por el alojamiento más los servicios utilizados en las instalaciones durante su estadía, por ende, se logra medir la fidelidad del cliente y se proporciona al establecimiento resultados con los cuales pueda ofrecer productos y servicios a un determinado tipo de segmento.

$$TrevPAG = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Clientes disponibles}}$$

En donde:

- Ingresos totales = Ingresos de alojamiento + Ingresos extras (restaurante, transfer, otros).

- Clientes disponibles = es el número total de huéspedes que se alojaron en el establecimiento durante un determinado período de tiempo.

1.7.7. GOPPAG (Gross Operating Profit per Available Guest)

El GOPPAG es el beneficio operativo bruto por cliente disponible, este indicador tiene como finalidad ayudar a los establecimientos de alojamiento a conocer los consumos de sus clientes, tomando en cuenta las áreas de comercialización que generan mayor porcentaje de venta, con el objetivo de determinar que departamentos producen mayores ingresos y como mejorar la calidad de los productos o servicios. Esto incentiva a los hoteles a diseñar su oferta basándose en la exclusividad a fin de optimizar el nivel de sus ingresos y a la vez asegurar la plena satisfacción de los huéspedes. El GOPPAG se calcula aplicando la siguiente fórmula:

$$GOPPAG = \frac{GOP}{\text{Cliente Disponible}}$$

En donde:

- GOP = Ingresos totales – Gastos Operacionales.
- Cliente disponible = es el número total de huéspedes que se alojaron en el establecimiento durante un determinado período de tiempo.

1.7.8. RevPAM (Revenue por Metro Cuadrado)

También, conocido como ingreso por metro cuadrado, este ratio es utilizado en los hoteles como un instrumento para medir la rentabilidad de los espacios destinados a la conmemoración de eventos. Es importante su cálculo en los establecimientos hoteleros que disponen de estas áreas, debido a que permite optimizar el espacio, los ingresos y por ende obtener un mayor beneficio.

$$REVPAM = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Metro cuadrado disponible}}$$

En donde:

- Ingresos = total de ingresos recibidos por los eventos.

- Metro cuadrado disponible = total de metros cuadrados que tiene el espacio que es destinado para la realización de los eventos.

1.7.9. RevPASH (Revenue per Available Seat Hour)

El RevPASH hace referencia al ingreso por asiento disponible por hora, este indicador es empleado en bares y restaurantes de un establecimiento de alojamiento, cuyo objetivo es identificar los niveles altos y bajos de consumo de los clientes.

Los administradores del área de alimentos y bebidas (A&B) mediante el cálculo de este ratio, pueden diseñar estrategias que les permitan establecer precios correctos y conocer que asiento asignarle a un consumidor durante un tiempo específico, de forma que los restaurante y bares saquen el máximo rendimiento de cada asiento disponible, en todos sus turnos y horarios de atención. Para calcular el RevPASH se debe emplear la siguiente fórmula:

$$RevPASH = \frac{\text{Ingresos por hora}}{\text{Número de asientos por hora}}$$

En donde:

- Ingresos por hora = es el total de ingresos que obtiene un establecimiento de A&B por cada hora de atención.
- Número de asientos por hora = es el total de asientos disponibles que tiene un restaurante o bar.



CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM

2.1. Antecedentes del Hotel Santa Lucía

En la entrevista realizada a la Sra. Fanny León, gerente general del establecimiento quién trabaja con la familia Vintimilla alrededor de 30 años, menciona que “el Hotel Santa Lucía es una casa boutique, los señores Vintimilla la compraron y la remodelaron en un período de 2 años. En febrero de 2002 comenzó a funcionar como hotel al igual que los restaurantes” (León, 2021).

Además, indica que “la infraestructura del establecimiento es de tipo colonial, el techo de la segunda planta es de latón francés original y las pinturas del hotel son diseñadas de acuerdo a la época remarcando la arquitectura francesa”.

Es preciso resaltar que la construcción de la edificación en donde actualmente funciona el Hotel Santa Lucía se dio en el año de 1859 por el Sr. Manuel Vega Dávila, quién en ese tiempo fue el gobernador de la provincia, el manejo de esta edificación se mantuvo en las manos de la familia Vega por alrededor de 100 años (Hotel Santa Lucía, 2019).

Posteriormente, en el año 1999 la empresa hotelera LUCUPA S.A, perteneciente a la familia Vintimilla Palacios, adquiere el inmueble con el propósito de restaurarlo para la creación del actual Hotel Santa Lucía, dejando a relucir su estilo arquitectónico francés y preserva el modelo tradicional del siglo XIX hasta la actualidad (Rodríguez, 2015).

En el año 2002, el Hotel Santa Lucía contempló uno de los acontecimientos más importantes a lo largo de su trayectoria, al recibir la presea “Fray José María Vargas” por conservar el estilo histórico y patrimonial en la fachada del establecimiento (Velecela, 2011).

2.2. Descripción general del Hotel Santa Lucía

El Hotel Boutique Santa Lucía tiene una categoría de cuatro estrellas, funciona por más de 16 años en la ciudad de Cuenca, con una imagen consolidada entre sus huéspedes locales, nacionales y extranjeros, destacado por sus instalaciones y sobre



todo por la calidad de su servicio (Hotel Santa Lucía, 2019). Este establecimiento pertenece al grupo Sociedad Gourmet, el cual es reconocido por su larga trayectoria de más de 30 años en el área de restauración y alojamiento (Sociedad Gourmet, 2021).

2.2.1. Misión

“Brindar a nuestros huéspedes un completo confort, les ofrecemos nuestros servicios acordes a las necesidades de cada uno, con el objetivo de lograr la plena satisfacción de los clientes” (Hotel Santa Lucía, 2021).

2.2.2. Visión

“Ser un hotel boutique de referencia en el sector turístico y hotelero, al mismo tiempo continuar con la mejora continua en nuestros servicios para brindar a los huéspedes una agradable estadía y una experiencia inolvidable” (Hotel Santa Lucía, 2021).

2.2.3. Ubicación

El Hotel Santa Lucía está ubicado en el corazón del centro histórico de la ciudad de Cuenca en la calle Presidente Borrero 8-44, entre Sucre y Bolívar.

2.2.4. Contactos

El hotel cuenta con las siguientes redes sociales:

- Instagram: @hotelsantalucia
- Facebook: <https://www.facebook.com/SantaLuciaHotel>
- Web: Sociedad Gourmet

Además, el hotel cuenta con los medios convencionales:

- Teléfono convencional: 072828000
- Teléfono celular: 0997569369
- Correo: info@santaluciahotel.com

2.2.5. Políticas

El Hotel Santa Lucía tiene las siguientes políticas:

- Check in a partir de las 13:00 pm.
- Check out a partir de las 12:00 pm.
- Late check out de acuerdo a la disponibilidad del hotel.
- Early check in de acuerdo a la disponibilidad del hotel.
- La edad mínima para hacer el check-in es de 15 años.
- Solo se permite el acceso a las habitaciones a los huéspedes registrados en el hotel.
- Se pueden alojar niños de cualquier edad.
- Los niños a partir de 6 años se considerarán adultos.
- Camas supletorias no disponibles.
- Cunas no disponibles.
- Para el servicio de traslado, los huéspedes deberán comunicarse con el establecimiento al menos 48 horas antes de su llegada.
- Se aceptan tarjetas de crédito y efectivo.
- No se admiten mascotas.

2.2.6. Análisis FODA

La matriz FODA Cruzado es una herramienta indispensable para los empresarios del sector hotelero, puesto que, ayuda a los establecimientos de alojamiento a diseñar y aplicar estrategias orientas a llevar una correcta gestión de sus procesos.

Por lo tanto, se realiza la matriz FODA Cruzado del Hotel Santa Lucía, con el objetivo de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el establecimiento y a la vez proponer estrategias que contribuyan a su crecimiento a nivel empresarial.

Tabla 1

Matriz FODA Cruzado Hotel Santa Lucía

Matriz FODA Cruzado	Fortalezas	Debilidades
---------------------	------------	-------------

Hotel Santa Lucía	F1. Personal multilingüe. F2. Disponibilidad de espacios para eventos. F3. Imagen y prestigio del establecimiento. F4. Cultura organizacional. F5. Atención personalizada a los clientes. F6. Calidad en el servicio al cliente. F7. Forma parte del grupo Sociedad Gourmet.	D1. Temor a la innovación. D2. Control y seguimiento de procesos. D3. Desconocimiento de sistemas informáticos operativos. D4. Inexistencia de planes de contingencia en caso de desastres naturales y crisis sanitarias.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Ubicación estratégica. O2. Empleo de redes sociales. O3. Diversidad cultural. O4. Ampliar el mercado de clientes. O5. Convenios con operadores turísticos (hoteles, guías turísticos, transporte). O6. Innovación tecnológica. O7. Aprovechar el patrimonio histórico, gastronómico y cultural de la ciudad de Cuenca. O8. Desarrollo de nuevas técnicas de comunicación.	- Renegociar los convenios existentes con los operadores turísticos (F3, O3, O5). - Incluir servicios que complementen y mejoren la calidad del servicio (F4, F5, F6, O4, O7). - Promocionar al establecimiento por medio de las principales redes sociales usadas hoy en día (F3, O2, O6, O8). - Aprovechar los avances tecnológicos para brindar un mejor servicio (F5, F6, O6, O8). - Elaborar paquetes turísticos para los diferentes targets (F5, F6, O4, O7). - Mejorar la comunicación y	- Capacitar al personal en diferentes áreas (D2, D3, O4, O8). - Realizar diferentes ofertas para resaltar entre la competencia (D1, O2, O4, O5, O6, O8).

colaboración interna (F4, O8).		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Entrada de nuevos hoteles al mercado. A2. Inestabilidad política y económica del país. A3. Incremento de los costos operacionales del hotel. A4. Oferta similar de la competencia. A5. Inseguridad en el área local. A6. Catástrofes naturales. A7. Crisis sanitarias.	- Combatir la inestabilidad política y económica con ofertas de paquetes accesibles (F5, F6, A2, A3, A4). - Gestionar con la autoridad local patrullajes en la zona (F7, A5).	- Mejorar los procesos operativos para evitar el incremento de los costos operacionales (D2, D3, A3). - Elaborar planes de contingencia detallados en caso de desastres naturales y crisis sanitarias (D4, A6, A7). - Capacitar al personal para saber qué hacer en caso de un desastre natural.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.2.6.1. Análisis de las estrategias de la Matriz FODA Cruzado

- Estrategias ofensivas (FO)

FO1. Renegociar los convenios existentes con los operadores turísticos: con la finalidad de evitar pérdidas económicas al establecimiento, es factible que el hotel realice un estudio en el cual verifique los canales turísticos principales usados por los huéspedes a fin de potenciar estos medios y renegociar los convenios existentes con los encargados.

FO2. Incluir servicios que complementen y mejoren la calidad del servicio: entender las necesidades de los clientes ha sido un reto para el área de alojamiento, por ello el establecimiento debe enfocarse en mejorar e innovar los servicios ofrecidos a través de encuestas de satisfacción a los huéspedes con la finalidad de superar las expectativas y lograr la fidelización del cliente.

FO3. Promocionar al establecimiento por medio de las principales redes sociales usadas hoy en día: se debe realizar un marketing digital en las plataformas

de Facebook, Instagram, Tik tok y Twitter, la difusión masiva con información del establecimiento captara la atención de nuevos segmentos.

FO4. Aprovechar los avances tecnológicos para brindar un mejor servicio: la tecnología ha evolucionado con el pasar del tiempo, por ello el Hotel Santa Lucía debe aprovechar los nuevos sistemas lanzados al mercado, mismos que le permitirán agilizar los procesos, resguardar la información tanto del establecimiento como de los huéspedes y, por ende, brindar un servicio de excelencia.

FO5. Elaborar paquetes turísticos para los diferentes targets: el sentimiento de personalización en el servicio que se da a los clientes es un factor a considerar en la elaboración de paquetes turísticos debido a que, se puede influenciar en las actitudes del cliente potencial frente a la oferta.

FO6. Mejorar la comunicación y colaboración interna: para realizar cambios en los procesos internos o implementar estrategias en el hotel, resulta indispensable un buen ambiente laboral, para lograr este objetivo, se puede realizar reuniones entre el personal y capacitaciones por lo menos una vez al mes.

- **Estrategias proactivas (DO)**

DO1. Capacitar al personal en diferentes áreas: en el área de alojamiento a pesar de tener instalaciones adecuadas e innovadoras, lo que realmente logra captar la atención del huésped es el trato que el personal brinda durante la estadía y la capacidad de solucionar problemas, debido a esto, es indispensable capacitar al personal al menos una vez al mes en diversas áreas de interés, las cuales logren motivar e incentivar el crecimiento personal de los empleados.

DO2. Realizar diferentes ofertas para resaltar entre la competencia: hoy en día existe una amplia gama de establecimientos hoteleros en la ciudad de Cuenca, por lo cual, resaltar entre la competencia representa un desafío para cualquier hotel, se recomienda tener una diversidad en la oferta debido a que, permite al hotel ser accesible a los diferentes segmentos.

- **Estrategias preventivas (FA)**

FA1. Combatir la inestabilidad política y económica con ofertas de paquetes accesibles: el área de turismo y hotelería depende de las circunstancias externas e internas que un país atraviese, entre ellas resaltamos los cambios en la política y la economía, para hacerle frente a este problema es importante adaptarse a los cambios

por medio de la innovación en la oferta, es decir, apuntar a todos los segmentos con paquetes accesibles.

FA2. Gestionar con la autoridad local patrullajes en la zona: brindar un servicio de calidad y proteger a los visitantes es primordial en cualquier destino turístico, para lograr este objetivo el hotel debe gestionar con la Gobernación del Azuay, el Comando Provincial del Azuay y líderes barriales patrullajes constantes para evitar actos delictivos.

- **Estrategias defensivas (DA)**

DA1. Mejorar los procesos operativos para evitar el incremento de los costos operacionales: el establecimiento hotelero debe realizar reuniones semanales con cada departamento del hotel, en donde los encargados expondrán inquietudes y problemas presentados en los diferentes procesos llevados con la finalidad de tomar acciones preventivas.

DA2. Elaborar planes de contingencia detallados en caso de desastres naturales y crisis sanitarias: es necesario que se coordine con la Dirección de Gestión de Riesgos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cuenca la entrega de planes de contingencia aprobados y actualizados al establecimiento, se estima que la actividad sea una vez al año.

DA3. Capacitar al personal para saber qué hacer en caso de un desastre natural: es responsabilidad y obligación del establecimiento resguardar el bienestar de los huéspedes, por ello las capacitaciones se ejecutarán una vez al mes simultáneamente con simulaciones de desastres naturales las cuales se aplicarían semestralmente. Además, el hotel debe contar con el apoyo de instituciones como la Cruz Roja y el Cuerpo de Bomberos de la ciudad de Cuenca.

2.2.7. Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia

2.2.7.1. Oferta

Se considera a la oferta como una propuesta de productos y servicios dirigidos a un amplio mercado de clientes, en este caso el turista; misma que tiene por objetivo llamar la atención del consumidor (Marín, 2020).

El Hotel Santa Lucía de la ciudad de Cuenca cuenta con una diversidad de productos y servicios creados para brindar confort a los huéspedes haciendo de su estadía una experiencia excepcional.

- Habitaciones

El hotel cuenta con 20 elegantes y confortables habitaciones totalmente remodeladas para la comodidad de sus huéspedes, cada habitación está equipada con servicios básicos como: pantalla plasma, radio despertador, teléfono, amenities, televisión por cable plan premium, baño privado, secador de cabello, minibar, caja de seguridad, escritorio, acceso inalámbrico a internet, plancha, calefacción previa solicitud y *room service*.

Tabla 2

Habitaciones

Tipo de habitación	Total de habitaciones	Capacidad
Sencilla	10	1 pax
Doble	8	2 pax
Triple	2	3 pax
Suite	-	4 pax
Junior Suite	-	3 pax

Nota. La habitación triple también se vende como una suite o junior suite, dependiendo de la petición de los huéspedes.

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

- Servicios del Hotel Santa Lucía

Hotel Santa Lucía, ofrece una gama de servicios que permiten el correcto funcionamiento del establecimiento y la satisfacción de los huéspedes.

- Recepción las 24 horas
- Asistencia turística
- Lavandería

- Salón de belleza
- Resguardo de equipaje
- Organización de eventos
- Personal multilingüe
- Botones
- Espacio para conferencias
- *Business center*
- Servicio a la habitación
- Biblioteca
- Wifi gratis en todas las instalaciones
- Cambio de moneda
- Espacios libres de humo
- Accesos para personas con discapacidad
- Servicio de limpieza
- Desayuno buffet
- Servicio de transfer
- Parqueadero gratuito
- Servicio nocturno de cortesía
- **Servicios de alimentos y bebidas (A&B)**

Dentro de las instalaciones del establecimiento los clientes pueden degustar de la gastronomía local, nacional e internacional en sus dos restaurantes que cuentan con un amplio y delicioso menú para el deleite de los consumidores acompañados de un ambiente acogedor.

Tabla 3

Servicios de A&B

Restaurante	Capacidad	Tipo de comida
Santa Lucía	28 pax	- Nacional - Internacional
La Placita	20 pax	- Mediterránea - Mexicana - Local

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

- Servicios para eventos

El establecimiento dispone de amplios y elegantes espacios ideales para eventos sociales, familiares, corporativos, convenciones, entre otros.

Tabla 4

Servicios para eventos

Espacios	Capacidad	Dimensión
Salón Francés	40 pax	52,5 m ²
Santa Lucía	80 pax	64 m ²

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

2.2.7.2. Demanda

La demanda de un establecimiento se ve reflejada por la cartera de clientes que maneja y de igual manera por los posibles clientes, esto se analiza con base al número de reservaciones y el promedio de pernoctación (Narangajavana y Garrigos, 2002).

A continuación, se analiza la demanda del Hotel Santa Lucía con base a los registros del establecimiento, tomando en consideración diferentes factores en un tiempo determinado:

Tabla 5

Rango etario

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Edad	50 a 60 años	71%
		61 a 70 años	27%
		> 71 años	2%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Edad	50 a 60 años	65%
		61 a 70 años	32%

Enero 2020 a Diciembre 2020	Edad	> 71 años	3%
		50 a 60 años	85%
		61 a 70 años	15%
Enero 2021 a Julio 2021	Edad	> 71 años	0%
		50 a 60 años	74%
		61 a 70 años	24%
		> 71 años	2%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

En el año 2018, el hotel tuvo mayormente la acogida de personas que tenían la edad entre los 50 a 60 años con un 71%, igualmente en el año 2019 el rango etario que sobresalió fue de 50 a 60 años con el 65%, seguido de 61 a 70 años con un 32%. De manera similar sucedió en el año 2020 y durante el período enero a julio 2021 la gran parte de huéspedes que visitaron el establecimiento fueron de una edad entre los 50 a 60 años, dando a entender que la demanda más representativa del establecimiento son personas mayores que tienen un sustento.

Tabla 6

Género de los huéspedes

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Género	Masculino	50%
		Femenino	50%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Género	Masculino	30%
		Femenino	70%
Enero 2020		Masculino	80%

a Diciembre 2020	Género	Femenino	20%
Enero 2021		Masculino	50%
a Julio 2021	Género	Femenino	50%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

Durante el año 2018, el establecimiento tuvo la acogida de huéspedes de género femenino y masculino en igualdad de porcentaje (50%). En el año 2019 predominó la estadía de huéspedes de género masculino con un 70%, de igual manera sucedió en el año 2020 con el 80%, sin embargo, para las fechas de enero a julio 2021 existe un equilibrio con un 50% tanto para el género masculino y femenino, por lo que el establecimiento recibe a huéspedes tanto de género femenino como masculino en igualdad de porcentajes.

Tabla 7

Procedencia de los huéspedes

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018	Procedencia	Nacionales	30%
a Diciembre 2018		Extranjeros	70%
Enero 2019	Procedencia	Nacionales	5%
a Diciembre 2019		Extranjeros	95%
Enero 2020	Procedencia	Nacionales	95%
a Diciembre 2020		Extranjeros	5%
Enero 2021	Procedencia	Nacionales	60%
a Julio 2021		Extranjeros	40%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

En el año 2018, pernoctaron en el establecimiento un 70% de extranjeros y el 30% fueron huéspedes nacionales, en el año 2019 sobresale los huéspedes extranjeros con un 95%, por otro lado, en el año 2020 el hotel estuvo ocupado en un 95% por huéspedes nacionales, sin embargo, para las fechas enero a julio 2021 la ocupación fue de un 60% de huéspedes nacionales y un 40% de huéspedes extranjeros que pernoctaron en el establecimiento, entendiéndose que, el hotel durante los años 2018 y 2019 registró mayor afluencia de huéspedes extranjeros, contrario a los años 2020 y los meses de enero a julio 2021, donde se observó mayor afluencia de huéspedes nacionales debido a la crisis sanitaria que atraviesan la mayoría de países.

Tabla 8*Motivo de viaje de los huéspedes*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Motivo de viaje	Ocio	71%
		Negocios	25%
		Salud	3%
		Estudios	1%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Motivo de viaje	Ocio	90%
		Negocios	9%
		Salud	1%
		Estudios	0%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Motivo de viaje	Ocio	5%
		Negocios	90%
		Salud	5%

Enero 2021 a Julio 2021	Motivo de viaje	Estudios	0%
		Ocio	85%
		Negocios	12%
		Salud	2%
		Estudios	1%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

En el año 2018, la principal motivación fue el ocio con el 71%, seguido de negocios con 25%, salud y estudios 4%, en el siguiente año predominó como principal razón de viaje el ocio con un 90%, con respecto al año 2020 cambió a ser viajes por negocios con el 90%, finalmente en el período de enero a julio 2021 el 85% de pernoctación correspondió a huéspedes cuya motivación era el ocio y un 12% de negocios, dando a entender que el hotel está dirigido en su mayor parte a un segmento *leisure*.

Tabla 9

Forma del viaje

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Forma del viaje	Familia	60%
		Pareja	25%
		Amigos	10%
		Solo	5%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Forma del viaje	Familia	80%
		Pareja	10%
		Amigos	7%

Enero 2020 a Diciembre 2020	Forma del viaje	Solo	3%
		Familia	5%
		Pareja	20%
		Amigos	5%
Enero 2021 a Julio 2021	Forma del viaje	Solo	70%
		Familia	65%
		Pareja	25%
		Amigos	3%
		Solo	7%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

Las personas que se hospedaron en el establecimiento en el año 2018, en su mayoría viajaban en familia con un 65%, seguido de parejas con un 25%, entre amigos y viajeros solos con el 15%, por otro lado, en el año 2019 se evidenció una predominancia de viaje en familia con un 80%, sin embargo, en el año 2020 las preferencias cambian debido a que las personas tienden a viajar solas con un 70%, en el período enero a julio 2021 nuevamente se comienza a viajar en familia dando el 65% y en pareja el 25% dejando por detrás los viajes entre amigos y quienes lo realizan solos con el 10%, dando como resultado, que familias y parejas prefieran el establecimiento ya sea por su infraestructura, localización o servicios que ofrezcan a los huéspedes.

Tabla 10

Empresas

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a	Empresas	Públicas	0%

Diciembre 2018		Privadas	100%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Empresas	Públicas	0%
		Privadas	100%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Empresas	Públicas	0%
		Privadas	100%
Enero 2021 a Julio 2021	Empresas	Públicas	0%
		Privadas	100%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

El establecimiento maneja dentro de su cartera de clientes a empresas del sector privado que representan el 100% durante los años 2018, 2019, 2020 y en el período enero a julio 2021, lo que significa que los servicios y tipos de habitaciones estaban dirigidos a este segmento.

Tabla 11

Servicios más solicitados

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación con relación al 100% de uso
		Wifi	100%
		Transfer	32%
Enero 2018 a Diciembre 2018	Servicios	Lavandería	80%
		Teléfono	22%
		Spa	12%
		Room Service	41%



Enero 2019 a Diciembre 2019	Servicios	Parqueadero	74%
		Wifi	100%
		Transfer	30%
		Lavandería	100%
		Teléfono	50%
		Spa	90%
		Room Service	47%
		Parqueadero	65%
		Wifi	100%
		Transfer	10%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Servicios	Lavandería	20%
		Teléfono	5%
		Spa	5%
		Room Service	75%
		Parqueadero	30%
		Wifi	100%
		Transfer	40%
Enero 2021 a Julio 2021	Servicios	Lavandería	70%
		Teléfono	35%
		Spa	90%

Room Service 47%

Parqueadero 40%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

Durante la estadía de los huéspedes en el año 2018, los servicios más utilizados fueron: wifi, lavandería, *room service* y parqueadero, para el año 2019 se mantiene los servicios anteriores y se agrega el de spa, en el año 2020 se utilizó con más frecuencia wifi y *room service*, obteniendo para el período enero a julio 2021 los servicios de wifi, lavandería y spa como lo más solicitados dentro del establecimiento, por lo cual se identifica qué servicios extras son los que generan un mayor ingreso al establecimiento y como se podría mejorar esos servicios.

Tabla 12

Canal de reserva

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Canal de reserva	OTA's	65%
		Sitio web	4%
		Email	8%
		Teléfono	23%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Canal de reserva	OTA's	80%
		Sitio web	5%
		Email	10%
		Teléfono	5%
Enero 2020	Canal de	OTA's	10%
		Sitio web	65%

a Diciembre 2020	reserva	Email	15%
		Teléfono	10%
		OTA's	50%
Enero 2021 a Julio 2021	Canal de reserva	Sitio web	20%
		Email	15%
		Teléfono	15%

Nota: Las OTA's que el Hotel Santa Lucía maneja son: Agoda, Booking, Expedia y Hoteles.com.

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

Los clientes del establecimiento en el año 2018, realizaron las reservas mayormente por OTA's representando el 65% y mediante la comunicación por teléfono el 23%, de igual manera, en el año 2019 se mantiene la preferencia de reservar por OTA's, sin embargo, para el año 2020 la preferencia de los clientes cambia a realizar reservas en los sitios web propios del establecimiento con el 65% dejando atrás a las OTA's, email y teléfono con el 35%, finalmente en el período enero a julio 2021 los huéspedes realizaron sus reservas por OTA's con el 50% y el otro 50% se divide entre email, teléfono y sitio web, por lo que el establecimiento pudo identificar qué canal de reserva funcionó durante los años anteriores y cuáles deben mejorar en el futuro.

Tabla 13

Formas de pago

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Forma de pago	Efectivo	82%
		Tarjetas de crédito	15%
		Transferencias	3%

Enero 2019 a Diciembre 2019	Forma de pago	Pagos en línea	0%
		Efectivo	90%
		Tarjetas de crédito	10%
		Transferencias	0%
		Pagos en línea	0%
		Efectivo	56%
	Forma de pago	Tarjetas de crédito	23%
		Transferencias	2%
		Pagos en línea	19%
		Efectivo	75%
	Forma de pago	Tarjetas de crédito	15%
		Transferencias	5%
		Pagos en línea	5%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

La preferencia de pago en los clientes fue mayormente en efectivo durante los años 2018 y 2019, sin embargo, para el año 2020 se puede ver que los pagos se realizaban en efectivo, tarjetas de crédito y pagos por línea con mayor frecuencia, finalmente en el período enero a julio 2021 los huéspedes mantienen su inclinación por realizar los pagos en efectivo con el 75%, las tarjetas de crédito, transferencias y pagos en línea representan solo el 25%, deduciendo que, los huéspedes que se alojaron en los períodos ya mencionados, tuvieron la posibilidad económica de realizar pagos en efectivo al momento de realizar las reservas.

Tabla 14*Duración de la estadía*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Duración de la estadía	1 noche	12%
		2 noches	79%
		3 o más noches	9%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Duración de la estadía	1 noche	20%
		2 noches	70%
		3 o más noches	10%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Duración de la estadía	1 noche	5%
		2 noches	15%
		3 o más noches	80%
Enero 2021 a Julio 2021	Duración de la estadía	1 noche	10%
		2 noches	70%
		3 o más noches	20%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

El promedio de estadía de los huéspedes en el año 2018 y 2019, fue de dos noches con el 70%, en el año 2020 con el 80% las personas se hospedaron por tres noches o más, sin embargo, en el período enero a julio 2021 el 70% de los huéspedes prefirieron alojarse por dos noches. Se puede evidenciar que, los huéspedes en su mayoría prefirieron alojarse por dos noches en el establecimiento, por tanto, la disponibilidad de las habitaciones para su venta es más frecuente.

Tabla 15*Promedio de noches ocupadas*

Año	Detalle	Porcentaje de ocupación
Enero 2018 a Diciembre 2018	Promedio de noches ocupadas	94%
Enero 2019 a Diciembre 2019	Promedio de noches ocupadas	80%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Promedio de noches ocupadas	20%
Enero 2021 a Julio 2021	Promedio de noches ocupadas	70%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

El establecimiento en términos generales tuvo una ocupación del 94% durante el año 2018, lo cual evidencia una buena acogida por el público ya que conservó un buen porcentaje de ocupación (80%) hasta 2019, sin embargo, para el 2020 se verifica una baja en el promedio de noches ocupadas con el 20% debido a la crisis sanitaria que atraviesa el mundo, finalmente en el período enero a julio 2021 el establecimiento alcanzó una ocupación del 70% en virtud de las campañas de reactivación turísticas, lo cual dio como resultado un promedio del 66% de ocupación en los últimos cuatro años, por lo tanto esto demuestra que la implementación de estrategias orientadas a mejorar la rentabilidad del establecimiento son de suma importancia y necesidad para el hotel.

2.2.7.3. Precio

Precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir un bien o servicio. El precio engloba la relación del consumidor con la del vendedor, dado que para las empresas de alojamiento el precio es el valor de transacción fijado para vender sus productos o servicios, cubrir costos y gastos de producción y a la vez obtener

ingresos, mientras que para el consumidor el precio es la cantidad monetaria que está dispuesto a pagar por la adquisición de un producto o servicio (Nicolau, s.f.).

Además, es necesario considerar que la fijación de precios es fundamental al momento de efectuar una venta, debido a que los precios establecidos deben mantener una relación directa entre los ingresos y los servicios brindados, este proceso también ayudará a que las empresas puedan crear estrategias que les ayuden a sobresalir frente a su competencia.

Con base a la recolección de información sobre los precios de los productos y servicios del Hotel Santa Lucía se detalla la siguiente información considerando los períodos 2018, 2019, 2020 y enero a julio del año 2021.

Tabla 16

Tarifas de las habitaciones

Año	Tipo de habitación	Rack	Corporativa	Operadora	Super operadora
Enero 2018 a Diciembre 2018	Sencilla	\$125,00	\$79,30	\$91,50	\$84,20
	Doble	\$165,00	\$103,70	\$113,45	\$102,45
	Triple	\$185,00		\$134,20	\$128,10
	Junior Suite	\$165,00			
	Suite	\$185,00			
Enero 2019 a Diciembre 2019	Sencilla	\$128,75	\$81,70	\$94,25	\$86,70
	Doble	\$169,95	\$106,80	\$116,85	\$116,85
	Triple	\$190,55		\$126,00	\$131,95
	Junior Suite	\$169,95			
	Suite	\$190,55			
	Sencilla	\$128,75	\$81,70	\$94,25	\$86,70



Enero 2020 a Diciembre 2020	Doble	\$169,95	\$106,80	\$116,85	\$116,85
	Triple	\$190,55		\$126,00	\$131,95
	Junior Suite	\$169,95			
	Suite	\$190,55			
	Sencilla	\$128,75	\$81,70	\$94,25	\$86,70
Enero 2021 a Julio 2021	Doble	\$169,95	\$106,80	\$116,85	\$116,85
	Triple	\$190,55		\$126,00	\$131,95
	Junior Suite	\$169,95			
	Suite	\$190,55			

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Santa Lucía, 2021.

Además, de los servicios de alojamiento el hotel ofrece a sus clientes los servicios de A&B en sus elegantes y acogedores restaurantes Santa Lucía y La Placita mismos que cuentan con una deliciosa y variada gastronomía local, nacional e internacional para el deleite de los consumidores.

2.2.7.4. Competencia

Gómez y Millán (2018), señalan que la competencia empresarial se traduce en tener mayor productividad, incrementar las ventas, disminuir costos y generar ganancias, para lo cual las empresas de alojamiento establecerán estrategias enfocadas al cumplimiento de sus objetivos. (p.17)

Además, Tsai et al. (2009), consideran que entre los factores que influyen en la competitividad del sector hotelero se encuentran las decisiones estratégicas, la satisfacción de los clientes, la comercialización, costos de producción, innovación, la calidad y precio de los servicios.

Al respecto, Pérez (2016), manifiesta que:

Conocer bien nuestro producto es importante para ser conscientes de la realidad de nuestro establecimiento y marcarnos ciertos objetivos; pero conocer el mercado nos da una visión más real de cuál debe ser la estrategia que debemos elegir, diferenciarnos de nuestros competidores, potenciar canales de venta. (párr. 1)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, dentro del marco de la competencia del Hotel Santa Lucía se encuentran establecimientos que brindan servicios con características similares a los que el hotel ofrece, entre su set competitivo se encuentran los siguientes:

Tabla 17

Set competitivo del Hotel Santa Lucía

Hotel	Categoría	Ubicación	Número de habitaciones	Tarifa Rack (incluye impuestos)	
				Mínima	Máxima
Hotel Boutique Carvallo	4 estrellas	Gran Colombia 9-52, entre Padre Aguirre y Benigno Malo	30	\$110,00	\$200,00
Hotel Victoria	3 estrellas	Calle Larga 6-93 y Borrero	23	\$92,75	\$166,94
Hotel San Juan	4 estrellas	General Torres 9-59 y Gran Colombia	24	\$105,00	\$250,00
Hotel Cruz del Vado	5 estrellas	La Condamine 12-56 y Tarqui	26	\$250,00	\$400,00
Hotel Inca Real	3 estrellas	General Torres 8-40	25	\$91,00	\$188,00

Fuente: Elaboración propia, con base al estudio de la competencia, 2021.

2.3. Antecedentes del Hotel Forum

En la entrevista con el Sr. Víctor Lazo, Jefe de Recepción del Hotel Forum, manifestó que, en un inicio las instalaciones funcionaron como sede de la Embajada Alemana en Cuenca en el año 2018, se había acordado que a la vez funcione como un hotel pequeño para sustentar los gastos de la embajada.

Al poco tiempo, el establecimiento deja de funcionar como sede de la Embajada Alemana y pasa a formar parte del grupo Sociedad Gourmet a partir del mes de noviembre del año 2019, empresa dedicada al área de alojamiento y restauración, preservando y remodelando la infraestructura colonial del hotel.

2.4. Descripción general del Hotel Forum

El Hotel Forum tiene una categoría de cuatro estrellas, su encanto proviene de la conservación de su infraestructura, construido con paredes de adobe, balcones de madera y hierro forjado, techos de teja y con un magnífico salón de estilo clásico con el cielo raso pintado a mano, recordando la Cuenca de ayer. El establecimiento también pertenece al grupo Sociedad Gourmet (Hotel Forum, 2021).

2.4.1. Misión

“Brindar a los huéspedes un servicio de calidad, tomando en cuenta las necesidades de cada uno y logrando la satisfacción de los mismos” (Hotel Forum, 2021).

2.4.2. Visión

“Ser una empresa hotelera líder en la ciudad de Cuenca e implementar nuevos productos y servicios en favor de nuestros huéspedes” (Hotel Forum, 2021).

2.4.3. Ubicación

El Hotel Forum se encuentra ubicado en una casa patrimonial en la ciudad de Cuenca, en la calle Presidente Borrero 10-91, entre Mariscal Lamar y Gran Colombia.

2.4.4. Contactos

El hotel cuenta con las siguientes redes sociales:

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca
Priscila Alexandra Romero Valdez



- Instagram: @ForumHotelCuenca
- Facebook: <https://www.facebook.com/forumhotelcuenca/>
- Web: Sociedad Gourmet

Además, el hotel cuenta con los medios convencionales

- Teléfono convencional: 072828801
- Teléfono celular: 0983291474
- Correo: info@forumhotel.ec
forumhotelcuenca@gmail.com

2.4.5. Políticas

Las políticas del hotel son las siguientes:

- Se requiere una identificación al momento de realizar el check in.
- Check in a las 14:00 pm.
- Check out a las 12:00 pm.
- Early check in según la disponibilidad del establecimiento.
- Late check out según la disponibilidad del establecimiento.
- Edad mínima para hacer una reserva 18 años.
- Camas supletorias no disponibles.
- Cunas no disponibles.
- Para el servicio de traslado, los huéspedes deberán comunicarse con el establecimiento antes de su llegada.
- Solicitudes especiales requieren recargos adicionales.
- Se aceptan las tarjetas de crédito y efectivo.
- No se permiten mascotas.

2.4.6. Análisis FODA

Por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Hotel Forum, se aplica la matriz FODA Cruzado, con el objetivo de establecer acciones estratégicas que están enfocadas en generar una eficiente actividad del establecimiento.

Tabla 18
Matriz FODA Cruzado Hotel Forum

Matriz FODA Cruzado	Fortalezas	Debilidades
Hotel Forum	F1. La infraestructura del hotel que llama la atención de sus huéspedes. F2. Excelencia y calidad en los servicios que ofrece. F3. Staff altamente capacitado y comprometido en atención al cliente. F4. Forma parte del grupo Sociedad Gourmet. F5. El precio de los servicios está acorde a su calidad.	D1. Escasez de ofertas en el área del servicio. D2. Tiene pocas habitaciones, su edificación patrimonial imposibilita la ampliación del espacio. D3. Carencia de espacios para desarrollar eventos. D4. No es un establecimiento pet-friendly
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Ubicación estratégica. O2. Imagen corporativa. O3. Empleo de nuevas tecnologías. O4. Alianzas con otras organizaciones e instituciones de servicio. O5. El magnífico patrimonio histórico, gastronómico y cultural de la ciudad de Cuenca. O6. Nueva tipología de clientes. O7. Diversificación de servicios ofrecidos. O8. Innovación en el sector turístico y hotelero.	- Preservar su infraestructura colonial y aprovechar su ubicación (F1, O1). - Ser constantes en brindar un servicio de calidad generando gran acogida por los huéspedes (F2,F3, O2, O6). - Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas con organizaciones hoteleras y turísticas (F4, O4, O8).	- Ampliar la oferta de servicios durante la estadía de los huéspedes (D1, D2, D3, O7, O8). - Destinar un espacio del establecimiento como área social para los huéspedes (D3, O6, O7).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Alta competencia en el mercado. A2. Desastres naturales.	- Continuar brindando servicios de calidad a precios	- Aprovechar los avances tecnológicos para

A3. Crisis sanitarias.	accesibles	mejorar la calidad
A4. Fluctuación de precios.	considerando	de los servicios
A5. Estacionalidad.	sobresalir entre la	(D1, A7).
A6. Inseguridad para los turistas.	competencia (F2, F3, F5, A1, A4).	- Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo para la diversificación de ofertas (D1, A1, A7).
A7. Nuevas alternativas de alojamiento para los turistas.	- Establecer estrategias para la fijación de precios (F5, A4, A5).	
	- Aprovechar los recursos del hotel y atractivos de la ciudad para impulsar el turismo (F1, A1, A7).	
	- Planificar un modelo de actuación frente a situaciones imprevistas (F3, A2, A3, A5).	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

2.4.6.1. Análisis de las estrategias de la Matriz FODA Cruzado

- Estrategias ofensivas (FO)

FO1. Preservar su infraestructura colonial y aprovechar su ubicación: el establecimiento al tener una infraestructura colonial y estar ubicado en la Ciudad de Cuenca declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad, ocasiona que el hotel sea considerado como un establecimiento patrimonial, lo cual genera un impacto positivo en segmentos de mercado que les llama la atención conocer nuevas culturas y estilos arquitectónicos. Además, para el Hotel Forum este aspecto representa una ventaja competitiva dentro del sector hotelero, misma que debe ser aprovechada con la finalidad de dar a conocer sus productos y servicios a diversos públicos.

FO2. Ser constantes en brindar un servicio de calidad generando gran acogida por los huéspedes: la calidad de los servicios es uno de los aspectos más valorados por los clientes, por lo tanto, el hotel debe centrarse en diseñar productos y servicios exclusivos que vayan acorde a las necesidades, gustos y preferencias de los huéspedes, esto ayudará a generar una percepción positiva en los clientes, a la vez,

el establecimiento lograra diferenciarse frente a la competencia, logrando un óptimo posicionamiento dentro del mercado.

FO3. Mantener y crear nuevas alianzas estratégicas con organizaciones hoteleras y turísticas: la creación de alianzas con otros sectores del turismo es de suma importancia, es por ello que, el hotel debe establecer, mantener y fortalecer acuerdos corporativos con organizaciones que formen parte de la actividad turística y hotelera, con el objetivo de generar beneficios mutuos, entre las partes involucradas.

- **Estrategias proactivas (DO)**

DO1. Ampliar la oferta de servicios durante la estadía de los huéspedes:

Diversificar los productos y servicios que el hotel oferta, a través de la innovación en áreas de servicio, para esto el establecimiento deberá considerar aspectos claves como: temporadas, segmentos, competencia y nuevas tendencias dentro del sector hotelero, de esta manera los huéspedes tendrán a su disposición una variedad de servicios para su disfrute.

DO2. Destinar un espacio del establecimiento como área social para los huéspedes: aprovechar el uso de los espacios, con el objetivo de rediseñar productos y servicios, que estén enfocados en alcanzar y superar las expectativas de la diversidad de clientes existentes en el mercado.

- **Estrategias preventivas (FA)**

FA1. Continuar brindando servicios de calidad a precios accesibles considerando sobresalir entre la competencia: el establecimiento tiene como clientes potenciales a los segmentos *leisure* y corporativo, entendiéndose que, para este grupo de huéspedes los precios que oferta el hotel les son asequibles, por ende, el establecimiento debe mantener y mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios, sin descartar las posibilidades de llegar a otros segmentos.

FA2. Establecer estrategias para la fijación de precios: durante el proceso de la fijación de precios, el hotel debe establecer políticas y estrategias orientadas a sacar el máximo beneficio de sus ventas, para ello, el establecimiento debe tomar en cuenta el valor percibido por los clientes, competencia, calidad, demanda, posicionamiento, temporadas y objetivos planteados.

FA3. Aprovechar los recursos del hotel y atractivos de la ciudad para impulsar el turismo: la infraestructura del establecimiento es uno de los elementos que llama

la atención de los clientes, por lo tanto, el establecimiento debe aprovechar sus características para sobresalir frente a la competencia. Además, sacar beneficios de los atractivos que posee la ciudad por medio de la elaboración de promociones, paquetes, tours, etc., mismos que generen aceptación por parte de los turistas nacionales y extranjeros.

FA4. Planificar un modelo de actuación frente a situaciones imprevistas: contar con una guía de actuación y al mismo tiempo mantener capacitados al personal del establecimiento frente a situaciones fortuitas es de gran relevancia y necesidad, pues ayudara a que el hotel pueda enfrentar y tomar decisiones correctas, para evitar cualquier situación no deseada.

- **Estrategias defensivas (DA)**

DA1. Aprovechar los avances tecnológicos para mejorar la calidad de los servicios: gracias a los avances tecnológicos dentro del sector hotelero el establecimiento debe orientarse a descubrir y adoptar nuevas tendencias, que le permita crear y rediseñar nuevos productos o servicios, con la finalidad de alcanzar altos niveles de satisfacción de los huéspedes y marcar la diferencia dentro de su set competitivo.

DA2. Fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo para la diversificación de ofertas: establecer metas reales y alcanzables que el establecimiento espera cumplirlas a futuro, mismas que deben estar enfocadas en el crecimiento empresarial y a la mejora continua.

2.4.7. Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia

2.4.7.1. Oferta

El Hotel Forum busca crear recuerdos placenteros durante la estadía de sus huéspedes, a través de la oferta de sus productos y servicios, los cuales buscan cumplir con las expectativas de calidad y traer consigo la satisfacción de los mismos.

- **Habitaciones**

El hotel dispone de 12 acogedoras y cómodas habitaciones entre sencillas, dobles y triples, todas están dotadas con mobiliario y servicios que buscan cumplir con las expectativas de los huéspedes durante su estancia en el establecimiento, en

cada habitación se encuentra: caja de seguridad, televisión LCD, teléfono, amenities, internet inalámbrico, baño privado, *room service* y calefacción.

Tabla 19*Habitaciones*

Tipo de habitación	Total de habitaciones	Capacidad
Sencilla	10	1 pax
Doble	2	2 pax
Triple	-	3 pax

Nota. La habitación doble casualmente es utilizada como triple por el establecimiento.

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

2.4.7.2. Demanda

De acuerdo, al análisis de los históricos a partir de los meses noviembre, diciembre 2019 (fecha en la que el hotel forma parte del grupo Sociedad Gourmet) hasta julio 2021 del Hotel Forum de la ciudad de Cuenca, se puede evidenciar su demanda a continuación.

Tabla 20*Rango etario*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Edad	35 a 45 años	79%
		46 a 55 años	20%
		> 56 años	1%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Edad	35 a 45 años	86%
		46 a 55 años	14%
		> 56 años	0%

Enero 2021 a Julio 2021	Edad	35 a 45 años	65%
		46 a 55 años	30%
		> 56 años	5%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Durante los meses noviembre y diciembre 2019, el hotel recibió a huéspedes cuyo rango etario más representativo fue de 35 a 45 años con un 79%, de igual manera sucedió en el año 2020 con un 86%. Finalmente, en los meses de enero a julio 2021 el establecimiento estuvo ocupado por huéspedes entre los 35 a 45 años de edad con un 65% y de 46 a 55 años con el 30%, lo cual indica que el target más notable que ha tenido y mantiene el hotel hasta la actualidad son los huéspedes de 35 a 45 años de edad.

Tabla 21

Género de los huéspedes

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Género	Masculino	72%
		Femenino	28%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Género	Masculino	60%
		Femenino	40%
Enero 2021 a Julio 2021	Género	Masculino	50%
		Femenino	50%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Durante los meses de noviembre y diciembre del año 2019, los huéspedes que se alojaron en el hotel la mayor parte fueron del género masculino con el 72%. De igual manera, en el año 2020 los huéspedes de género masculino se hospedaron en

un 60% y el género femenino representó un 40%, sin embargo, para los meses de enero a julio 2021 el alojamiento en el hotel tanto de huéspedes masculinos como femeninos fue del 50%, esto quiere decir que el género masculino es el segmento que tiene mayor realce en la ocupación del hotel.

Tabla 22*Procedencia de los huéspedes*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Procedencia	Nacional	50%
		Extranjero	50%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Procedencia	Nacional	70%
		Extranjero	30%
Enero 2021 a Julio 2021	Procedencia	Nacional	67%
		Extranjero	33%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Tras el análisis de la procedencia de los huéspedes se evidenció que en los meses noviembre y diciembre del año 2019, hubo un equilibrio en cuanto a la pernoctación siendo el 50% tanto de huéspedes nacionales como extranjeros, en cambio en el año 2020 el hotel estuvo ocupado en un 70% por huéspedes nacionales y un 30% por extranjeros. En el período enero a julio 2021 la ocupación fue de un 67% de huéspedes nacionales y un 33% de huéspedes provenientes de otros países, por ende, se puede observar que los huéspedes nacionales son los que mayormente visitan el establecimiento.

Tabla 23*Motivo de viaje de los huéspedes*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
-----	---------	-----------------	-------------------------

Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Motivo de viaje	Ocio	92%
		Negocios	8%
		Salud	0%
		Estudios	0%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Motivo de viaje	Ocio	13%
		Negocios	85%
		Salud	1%
		Estudios	1%
Enero 2021 a Julio 2021	Motivo de viaje	Ocio	62%
		Negocios	35%
		Salud	2%
		Estudios	1%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

En los meses noviembre y diciembre del año 2019, la principal motivación de viaje fue el ocio con un 92%, seguido de negocios con un 8%. Por otro lado, en el año 2020 resaltaron los viajes por negocio con un 83%, finalmente en los meses de enero a julio de 2021 el 62% de huéspedes viajó por ocio, el 35% por negocios y un 3% por salud y estudios. Con base a los datos se puede evidenciar que los segmentos *leisure* y corporativo son los que mayormente representan, lo cual significa que estos dos segmentos son el público objetivo que el establecimiento maneja dentro de su mercado.

Tabla 24
Forma del viaje

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
-----	---------	-----------------	-------------------------

Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Forma del viaje	Familias	34%
		Parejas	55%
		Amigos	3%
		Solo	8%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Forma del viaje	Familias	4%
		Parejas	71%
		Amigos	5%
		Solo	20%
Enero 2021 a Julio 2021	Forma del viaje	Familias	11%
		Parejas	83%
		Amigos	2%
		Solo	4%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

En noviembre y diciembre del año 2019, la mayoría de huéspedes que pernoctaron en el hotel viajaban en pareja lo que representó el 55%, además, el 34% lo hicieron en familia y únicamente el 11% lo realizaron entre amigos o solos, de igual manera en el año 2020 sobresalió el viaje en pareja con un 71%, seguido del 20% de huéspedes que viajaron solos, por último en el período enero a julio 2021 la manera de viajar que más resaltó fue en pareja con un 83% y un 17% viajó con la familia, amigos o solos. Como se ha observado en los últimos tres períodos el hotel ha tenido mayor acogida de huéspedes que viajan en pareja, pues esta forma de viajar predomina frente a los viajes familiares, entre amigos o solos.

Tabla 25*Empresas*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Empresas	Públicas	0%
		Privadas	100%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Empresas	Públicas	1%
		Privadas	99%
Enero 2021 a Julio 2021	Empresas	Públicas	1%
		Privadas	99%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Durante los meses noviembre y diciembre del año 2019, los huéspedes de empresas privadas representaron un 100%. En cuanto al año 2020 y los meses de enero a julio de 2021 las empresas privadas representaron un 99% y las empresas públicas el 1%, sin duda alguna las empresas privadas son clientes potenciales que posee el hotel dentro de su mercado.

Tabla 26*Servicios más solicitados*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación en relación al 100% de uso
		Wifi	100%
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Servicios	Transfer	67%
		Lavandería	33%
		Teléfono	27%

Enero 2020 a Diciembre 2020	Servicios	Parqueadero	81%
		Wifi	100%
		Transfer	3%
		Lavandería	86%
		Teléfono	54%
		Parqueadero	32%
Enero 2021 a Julio 2021	Servicios	Wifi	100%
		Transfer	1%
		Lavandería	91%
		Teléfono	48%
		Parqueadero	17%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Entre los servicios más solicitados por los huéspedes durante su estadía en el establecimiento en los meses noviembre y diciembre de 2019, destacaron los servicios de wifi, parqueadero y transfer, por otro lado, en el año 2020 los servicios de wifi, seguido de lavandería, teléfono, parqueadero fueron los más empleados por los huéspedes y durante el lapso de tiempo de enero a julio 2021 al igual que los anteriores años los servicios que sobresalieron fueron: wifi, lavandería, teléfono, parqueadero y por último transfer, esto refleja que el consumo de servicios complementarios es una de las maneras mediante la cual el establecimiento puede generar ingresos adicionales durante la estadía de los huéspedes.

Tabla 27

Canal de reserva

Año	Detalle	Características	Porcentaje de
-----	---------	-----------------	---------------

			ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Canal de reserva	Sitio web	5%
		OTA's	63%
		Teléfono	25%
		E-mail	7%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Canal de reserva	Sitio web	2%
		OTA's	9%
		Teléfono	57%
		E-mail	32%
Enero 2021 a Julio 2021	Canal de reserva	Sitio web	1%
		OTA's	62%
		Teléfono	24%
		E-mail	13%

Nota: Las OTA's que el Hotel Santa Lucía maneja son: Agoda, Booking, Expedia y Hoteles.com.

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Las reservas realizadas por los huéspedes en noviembre y diciembre del 2019, fueron mayormente por OTA's con un 65% y mediante llamadas telefónicas con el 25%, mientras que, en el año 2020 la inclinación de los huéspedes se mantuvo a realizar la reserva mediante vía telefónica con un 57% acompañado de reservas por email con un 32%, en cambio, en los meses de enero a julio 2021 las OTA's fueron las más utilizadas con un 62%, esto señala que las OTA's y la comunicación vía telefónica son los medios más empleados por los huéspedes, lo cual impulsa a que el hotel mejore la comunicación por estos medios con el objetivo de sacar el máximo provecho de los mismo al momento de que los huéspedes efectúen una reserva.

Tabla 28*Forma de pago*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Forma de pago	Efectivo	80%
		Tarjetas de crédito	20%
		Transferencias	0%
		Pagos en línea	0%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Forma de pago	Efectivo	5%
		Tarjetas de crédito	70%
		Transferencias	15%
		Pagos en línea	10%
Enero 2021 a Julio 2021	Forma de pago	Efectivo	12%
		Tarjetas de crédito	61%
		Transferencias	24%
		Pagos en línea	3%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

Durante los meses noviembre y diciembre del año 2019, el pago en efectivo fue el más empleado por los huéspedes, sin embargo, se pudo observar que en el año 2020 los pagos se realizaban mayormente por medio de tarjetas de crédito, seguido de transferencias y tan solo un 5% fue en efectivo. En el período enero a julio 2021, la preferencia de pago de los huéspedes se mantuvo un 61% por las tarjetas de crédito y un 39% lo realizaron por transferencias, efectivo y pagos en línea, en definitiva, las tarjetas de crédito acompañadas de pagos en efectivo son los medios utilizados con mayor frecuencia por los huéspedes para pagar los servicios del hotel.

Tabla 29*Duración de la estadía*

Año	Detalle	Características	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Duración de la estadía	1 noche	32%
		2 noches	61%
		3 o más noches	7%
Enero 2020 a Diciembre 2020	Duración de la estadía	1 noche	13%
		2 noches	85%
		3 o más noches	2%
Enero 2021 a Julio 2021	Duración de la estadía	1 noche	4%
		2 noches	90%
		3 o más noches	6%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

La duración de la estadía de los huéspedes en noviembre y diciembre del 2019, fue de dos noches con un 61%, de igual manera, sucede en el año 2020 con un 85%. Finalmente, en los meses de enero a julio de 2021, se hospedaron por dos noches con el 90%, en conclusión, la duración de estadía de huéspedes en el hotel es mayormente de dos noches, lo cual permite que el hotel tenga mayor movimiento y una venta predecible considerando disponibilidad, temporalidad y precios.

Tabla 30*Promedio de noches ocupadas*

Año	Detalle	Porcentaje de ocupación
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Promedio de noches ocupadas	10%

Enero 2020 a Diciembre 2020	Promedio de noches ocupadas	40%
Enero 2021 a Julio 2021	Promedio de noches ocupadas	30%

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

En relación al promedio de noches ocupadas durante noviembre y diciembre del año 2019, el establecimiento tuvo una ocupación del 10% en donde se pudo evidenciar una baja tasa de ocupación, sin embargo, en el año 2020 el hotel mostró una mejoría en relación al promedio de noches ocupadas a comparación del año anterior con un 40% de ocupación y finalmente en los meses enero a julio 2021 el hotel alcanzó el 30% de ocupación, dando a entender que en los últimos tres períodos el establecimiento no ha tenido una ocupación favorable, su promedio de estadía es inferior al 50%, por lo tanto es de suma importancia la aplicación de estrategias que contribuyan a mejorar su rentabilidad a un corto plazo.

2.4.7.3. Precio

A continuación, se muestra el precio de las habitaciones del Hotel Forum durante los meses noviembre a diciembre 2019, año 2020 y enero a julio 2021.

Tabla 31

Tarifas de habitaciones

Año	Tipo de habitación	Rack	Corporativa
Noviembre 2019 a Diciembre 2019	Sencilla	\$60,00	\$42,70
	Doble	\$85,00	\$61,00
	Triple	\$110,00	\$79,30
Enero 2020 a Diciembre 2020	Sencilla	\$60,00	\$42,70
	Doble	\$85,00	\$61,00
	Triple	\$110,00	\$79,30

Enero 2021 a Julio 2021	Sencilla	\$60,00	\$42,70
	Doble	\$85,00	\$61,00
	Triple	\$110,00	\$79,30

Fuente: Elaboración propia, tomado de la fuente de investigación Hotel Forum, 2021.

2.4.7.4. Competencia

El Hotel Forum, ha realizado el análisis de su set competitivo, en donde destacan a los siguientes establecimientos:

Tabla 32

Set competitivo del Hotel Forum

Hotel	Categoría	Ubicación	Número de habitaciones	Tarifa Rack	
				Mínima	Máxima
Hotel Casa San Rafael	3 estrellas	Simón Bolívar 5-05 y Mariano Cueva	13	\$68,00	\$115,20
Hotel San Juan	4 estrellas	General Torres y Gran Colombia	24	\$105,00	\$250,00
Hotel Raymipampa	3 estrellas	Benigno Malo 8-59 y Sucre	17	\$51,00	\$120,00
Hotel Posada del Ángel	3 estrellas	Simón Bolívar 14-11	20	\$35,00	\$110,00

Fuente: Elaboración propia, con base al estudio de la competencia, 2021.

2.5. Cálculo de ratios

2.5.1. Cálculo del ADR

Para el cálculo del ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, se considera: ingresos de las habitaciones y número de habitaciones ocupadas.

Tabla 33

ADR del hotel Santa Lucía durante el año 2018

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Habitaciones ocupadas	ADR
Santa Lucía	\$ 415.253,38	5.917	\$70,18

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, la tarifa diaria promedio de venta de las habitaciones del Hotel Santa Lucía, fue de \$70,18.

Tabla 34

ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Habitaciones ocupadas	ADR
Santa Lucía	\$ 451.169,26	5.987	\$ 75,36
Forum	\$ 8.981,83	222	\$ 40,46

Nota. Los datos empleados para el cálculo del ADR del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2019, el Hotel Santa Lucía tuvo una tarifa media de \$75,36. Por otra parte, entre los meses noviembre y diciembre del mismo año, el Hotel Forum presentó una tarifa media de \$40,26.

Tabla 35*ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020*

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Habitaciones ocupadas	ADR
Santa Lucía	\$ 193.953,99	2.598	\$ 74,66
Forum	\$ 57.444,67	1.367	\$ 42,02

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2020, la tarifa media disponible del Hotel Santa Lucía fue de \$74,66; mientras que, del Hotel Forum fue de \$42,02.

Tabla 36*ADR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021*

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Habitaciones ocupadas	ADR
Santa Lucía	\$ 175.765,73	2.226	\$ 78,96
Forum	\$ 56.781,87	1.438	\$ 39,49

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, el Hotel Santa Lucía tuvo un precio medio de venta de \$78,96; mientras que, el Hotel Forum obtuvo una tarifa media de \$39,49.

2.5.2. Cálculo del RevPAR

Para el cálculo del RevPAR de los establecimientos, se consideran los siguientes datos: ingresos de las habitaciones, total de habitaciones disponibles, tarifa diaria promedio y porcentaje de ocupación.

Tabla 37*RevPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018*

Hotel	Hab.	% de	Tarifa	Ingresos de	RevPAR
-------	------	------	--------	-------------	--------

	disponibles	ocupación	promedio	las habitaciones	
Santa Lucía	7.300	81%	\$ 70,18	\$ 415.253,38	\$56,88

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, los ingresos por habitación disponible del hotel Santa Lucía, fueron \$56,88.

Tabla 38

RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019

Hotel	Hab. disponibles	% de ocupación	Tarifa promedio	Ingresos de las habitaciones	RevPAR
Santa Lucía	7.300	82%	\$ 75,36	\$451.169,26	\$ 61,80
Forum	732	30%	\$ 40,46	\$ 8.981,83	\$ 12,27

Nota. Los datos empleados para el cálculo del RevPAR del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2019, los ingresos por las habitaciones disponibles del Hotel Santa Lucía fueron \$61,80 y en los meses noviembre a diciembre el Hotel Forum obtuvo un ingreso de \$12,27.

Tabla 39

RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020

Hotel	Hab. disponibles	% de ocupación	Tarifa promedio	Ingresos de las habitaciones	RevPAR
Santa Lucía	7.320	36%	\$ 74,66	\$193.953,99	\$ 26,50
Forum	4.392	31%	\$ 42,02	\$57.444,67	\$ 13,08

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2020, los ingresos por habitación disponible del Hotel Santa Lucía equivalen a \$26,50; en cambio, del Hotel Forum a \$13,08.

Tabla 40

RevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021

Hotel	Hab. disponibles	% de ocupación	Tarifa promedio	Ingresos de las habitaciones	RevPAR
Santa Lucía	4.240	53%	\$ 78,96	\$175.765,73	\$ 41,45
Forum	2.544	57%	\$ 39,49	\$56.781,87	\$ 22,32

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, los ingresos por las habitaciones disponibles del Hotel Santa Lucía fueron de \$41,15 y en cuanto al valor obtenido por el Hotel Forum fue de \$22,32.

2.5.3. Cálculo del TrevPAR

Para obtener el valor del TrevPAR de los hoteles, se toma en cuenta: total de ingresos y el número de habitaciones disponibles.

Tabla 41

TrevPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018

Hotel	Hab. disponibles	Total de ingresos	TrevPAR
Santa Lucía	7.300	\$ 415.253,38	\$ 56,88

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, el Hotel Santa Lucía obtuvo \$56,88 valor que representó la totalidad de sus ingresos por habitación disponible.

Tabla 42

TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019

Hotel	Hab. disponibles	Total de ingresos	TrevPAR
Santa Lucía	7.300	\$ 451.791,41	\$ 61,89
Forum	732	\$ 9.098,75	\$ 12,43

Nota. Los datos empleados para el cálculo del TrevPAR del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante el año 2019, los ingresos totales de las habitaciones disponibles del Hotel Santa Lucía fueron de \$61,89. De igual manera, el Hotel Forum en el período noviembre a diciembre alcanzó la cantidad de \$12,43.

Tabla 43

TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020

Hotel	Hab. disponibles	Total de ingresos	TrevPAR
Santa Lucía	7.320	\$ 208.590,38	\$ 28,50
Forum	4.392	\$ 58.550,71	\$13,33

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2020, los ingresos totales por habitación disponible del Hotel Santa Lucía fueron de \$28,50; mientras que del Hotel Forum \$13,33.

Tabla 44

TrevPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021

Hotel	Hab. disponibles	Total de ingresos	TrevPAR
Santa Lucía	4.240	\$ 203.744,72	\$ 48,05
Forum	2.544	\$ 58.759,18	\$ 23,10

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, el Hotel Santa Lucía obtuvo la cantidad de \$48,05 y el Hotel Forum \$23,10 ambos valores representan los ingresos totales por las habitaciones disponibles de cada establecimiento.

2.5.4. Cálculo del GOPPAR

Para el cálculo del GOPPAR de los establecimientos, se emplean los siguientes datos: total de ingresos, total de egresos y número de habitaciones disponibles.

Tabla 45*GOPPAR del Hotel Santa Lucía durante el año 2018*

Hotel	Total de ingresos	Total, de egresos	Hab. disponibles	GOPPAR
Santa Lucía	\$ 415.253,38	\$ 257.454,25	7.300	\$ 21,62

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, el Hotel Santa Lucía consiguió un total de \$21,62; siendo este valor el beneficio operativo por habitación disponible que alcanzó el establecimiento durante ese año.

Tabla 46*GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019*

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Hab. disponibles	GOPPAR
Santa Lucía	\$ 451.791,41	\$ 268.981,84	7.300	\$ 25,04
Forum	\$ 9.098,75	\$ 6.670,52	732	\$ 3,32

Nota. Los datos empleados para el cálculo del GOPPAR del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2019, el Hotel Santa Lucía obtuvo \$25,04; valor que representó el beneficio operativo bruto por la habitación disponible del establecimiento, por otro lado, en los meses de noviembre a diciembre el Hotel Forum alcanzó la cantidad de \$3,32.

Tabla 47*GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante año el 2020*

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Hab. disponibles	GOPPAR
Santa Lucía	\$ 208.590,38	\$ 109.402,93	7.320	\$ 13,55
Forum	\$ 58.550,71	\$ 40.744,27	4.392	\$ 4,05

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2020, el beneficio operativo por habitación disponible que alcanzó el Hotel Santa Lucía fue de \$13,55. Por otra parte, el Hotel Forum obtuvo la cantidad de \$4,05.

Tabla 48

GOPPAR de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Hab. disponibles	GOPPAR
Santa Lucía	\$ 203.744,72	\$ 105.254,96	4.240	\$ 23,23
Forum	\$ 58.759,18	\$ 28.441,23	2.544	\$ 11,92

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021

Durante los meses enero a julio del año 2021, el Hotel Santa Lucía obtuvo el valor de \$23,23 y el Hotel Forum \$11,92 respectivamente con base al beneficio operativo por habitación disponible de los establecimientos.

2.5.5. Cálculo del RevPAG

Para obtener el valor del RevPAG de los hoteles, se considera: ingresos de las habitaciones y número de clientes disponibles.

Tabla 49

RevPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Clientes disponibles	RevPAG
Santa Lucía	\$415.253,38	2294	\$181,02

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, los ingresos por cliente disponible que obtuvo el Hotel Santa Lucía fueron de \$181,02.

Tabla 50*RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019*

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Cientes disponibles	RevPAG
Santa Lucía	\$451.169,26	2301	\$196,09
Forum	\$8.981,83	117	\$76,77

Nota. Los datos empleados para el cálculo del RevPAG del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante el año 2019, el Hotel Santa Lucía obtuvo \$196,09 correspondiente al ingreso por cliente disponible, mientras que, el Hotel Forum recibió \$76,77 por la misma razón.

Tabla 51*RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020*

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Cientes disponibles	RevPAG
Santa Lucía	\$193.953,99	1204	\$161,09
Forum	\$57.444,67	702	\$81,83

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante el año 2020, el Hotel Santa Lucía tuvo un total de \$161, 09 y el Hotel Forum \$81, 83 valores que representan los ingresos por cliente disponible de cada establecimiento.

Tabla 52*RevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021*

Hotel	Ingresos de las habitaciones	Cientes disponibles	RevPAG
Santa Lucía	\$175.765,73	1027	\$171,14
Forum	\$56.781,87	724	\$78,43

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, los ingresos obtenidos por cliente disponible del Hotel Santa Lucía fueron de \$171,14 y el Hotel Forum obtuvo \$78,43.

2.5.6. Cálculo del TrevPAG

Para calcular el TrevPAG de los establecimientos, se toma en cuenta: total de ingresos y número de clientes disponibles.

Tabla 53

TrevPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018

Hotel	Total de ingresos	Clientes disponibles	TrevPAG
Santa Lucía	\$415.253,38	2294	\$181,02

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, el Hotel Santa Lucía obtuvo un total de \$181, 02 siendo este valor la totalidad de ingresos generados por cliente disponible del establecimiento.

Tabla 54

TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019

Hotel	Total de ingresos	Clientes disponibles	TrevPAG
Santa Lucía	\$451.791,41	2301	\$196.35
Forum	\$9.098,75	117	\$77,77

Nota. Los datos empleados para el cálculo del TrevPAG del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En cuanto a los ingresos totales que generó el establecimiento por los clientes disponibles en el año 2019, el Hotel Santa Lucía se hizo acreedor al valor de \$196,32 y el Hotel Forum \$77,77.

Tabla 55*TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020*

Hotel	Total de ingresos	Clientes disponibles	TrevPAG
Santa Lucía	\$208.590,38	1204	\$173,25
Forum	\$58.550,71	702	\$83,41

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante el año 2020, el valor de \$173, 25 representó la totalidad de los ingresos obtenidos por cliente disponible del Hotel Santa Lucía, mientras que, el Hotel Forum obtuvo un total de \$83,41.

Tabla 56*TrevPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021*

Hotel	Total de ingresos	Clientes disponibles	TrevPAG
Santa Lucía	\$203.744,72	1027	\$198,39
Forum	\$58.759,18	724	\$81,16

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, el Hotel Santa Lucía alcanzó un ingreso de \$198,39 por los clientes disponibles, mientras que, el Hotel Forum \$81,16.

2.5.7. Cálculo del GOPPAG

Para el cálculo del GOPPAG de los hoteles, se utilizan los siguientes valores: total de ingresos, total de egresos y número de clientes disponibles.

Tabla 57*GOPPAG del Hotel Santa Lucía durante el año 2018*

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Clientes disponibles	GOPPAG
-------	-------------------	------------------	----------------------	--------

Santa Lucía	\$415.253,38	\$257.454,25	2294	\$68,79
-------------	--------------	--------------	------	---------

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el año 2018, el Hotel Santa Lucía alcanzó un total de \$68,79 valor que representa el beneficio operativo por cliente disponible que obtuvo el establecimiento durante ese período.

Tabla 58

GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2019

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Cientes disponibles	GOPPAG
Santa Lucía	\$451.791,41	\$268.981,84	2301	\$79,45
Forum	\$9.098,75	\$6.670,52	117	\$20,75

Nota. Los datos empleados para el cálculo del GOPPAG del Hotel Forum corresponden únicamente a los meses noviembre y diciembre de 2019. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante el año 2019, el beneficio operativo por cliente disponible que obtuvo el Hotel Santa Lucía fue de \$79,45; en cambio el Hotel Forum registró el valor de \$20,75.

Tabla 59

GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el año 2020

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Cientes disponibles	GOPPAG
Santa Lucía	\$208.590,38	\$109.402,93	1204	\$82,38
Forum	\$58.550,71	\$40.744,27	702	\$25,37

Nota. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

En el período 2020, el total de beneficios operativos por cliente disponible que alcanzó el Hotel Santa Lucía fue de \$82,38 y por otra parte el Hotel Forum obtuvo un total de \$25,37.

Tabla 60

GOPPAG de los hoteles Santa Lucía y Forum durante el período enero a julio del 2021

Hotel	Total de ingresos	Total de egresos	Clientes disponibles	GOPPAG
Santa Lucía	\$203.744,72	\$105.254,96	1027	\$95,90
Forum	\$58.759,18	\$28.441,23	724	\$41,88

Nota. Estos datos fueron tomados de los meses enero a julio de 2021 de los dos establecimientos, como muestra de estudio del presente año. Elaboración propia. Información extraída a partir de los datos registrados en el sistema Little Hotelier, 2021.

Durante los meses enero a julio del año 2021, el Hotel Santa Lucía obtuvo un total de \$95,90 siendo este valor el beneficio operativo por cliente disponible; mientras que, el Hotel Forum registró el valor de \$41,88.

RevPAM y RevPASH

Son indicadores importantes que deberían ser desarrollados en futuras investigaciones y que en el presente estudio no se han realizado debido a que los hoteles no cuentan con un sistema que recoja toda la información necesaria y pertinente.

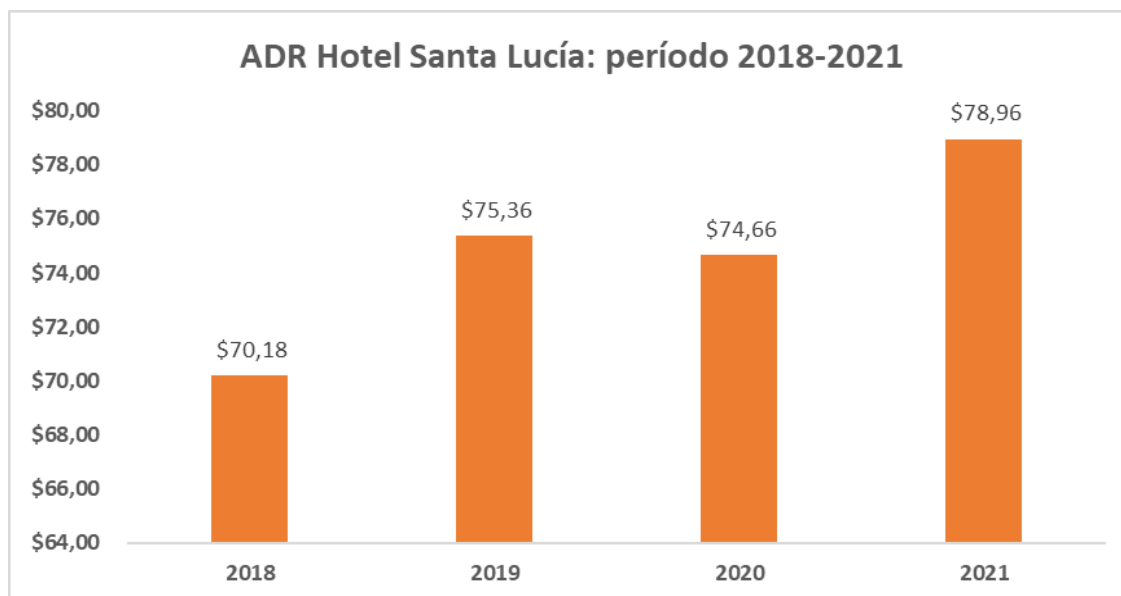
En el primer capítulo se ha realizado un análisis de estos indicadores, sin embargo, durante el desarrollo se encontraron estas falencias que serán abordadas en el tercer capítulo.

2.6. Interpretación de resultados

2.6.1. ADR

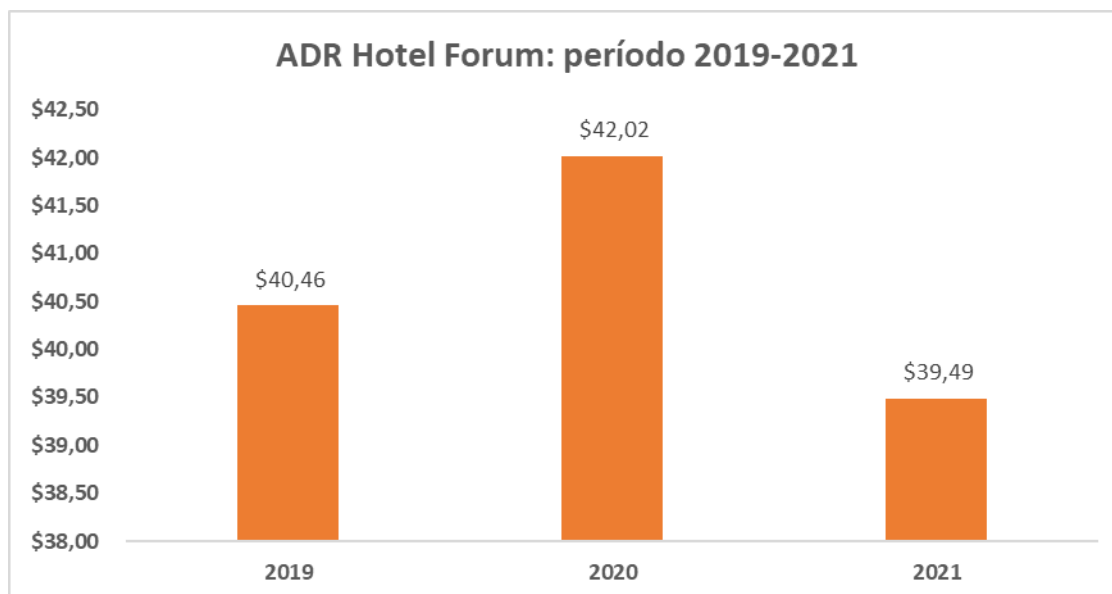
Figura 1

ADR-Hotel Santa Lucía



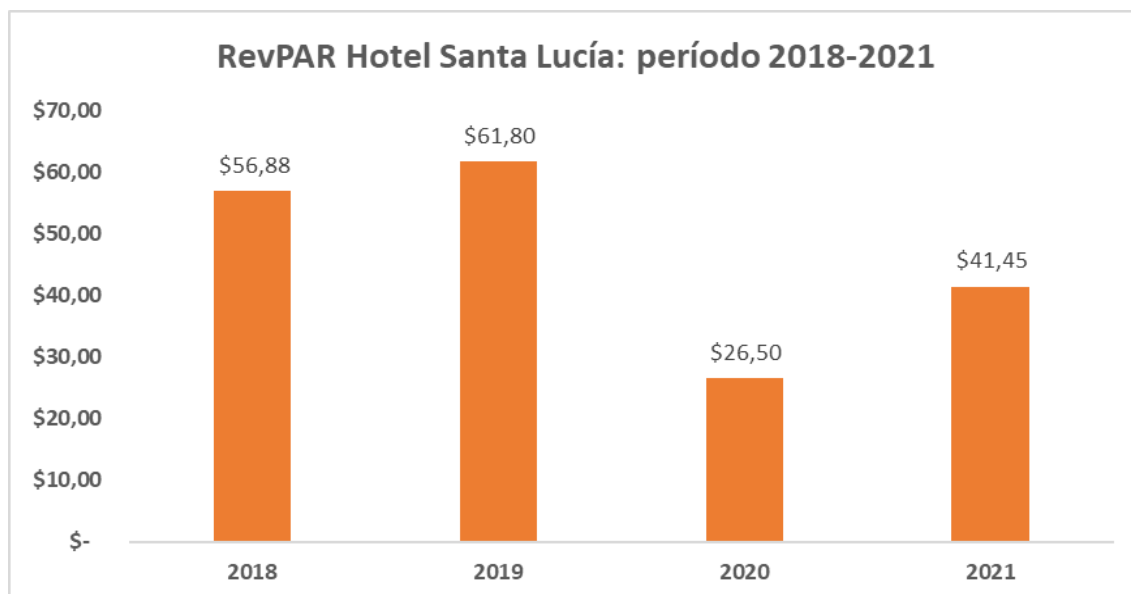
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

Las estadísticas sobre la venta de las habitaciones del Hotel Santa Lucía, demuestran que en los últimos cuatro años la tarifa promedio diaria mantuvo un valor estándar que se encuentra entre el rango de los \$70 y \$79. El período de estudio inició con una tarifa promedio de \$70,18 cantidad que representa la menor tarifa promedio y culminó con un valor de \$78,96 considerando que el ADR más alto se registró en los meses enero a julio del año 2021, por ende, se evidencia que el establecimiento realizó cambios mínimos en sus tarifas durante los períodos analizados.

Figura 2*ADR-Hotel Forum*

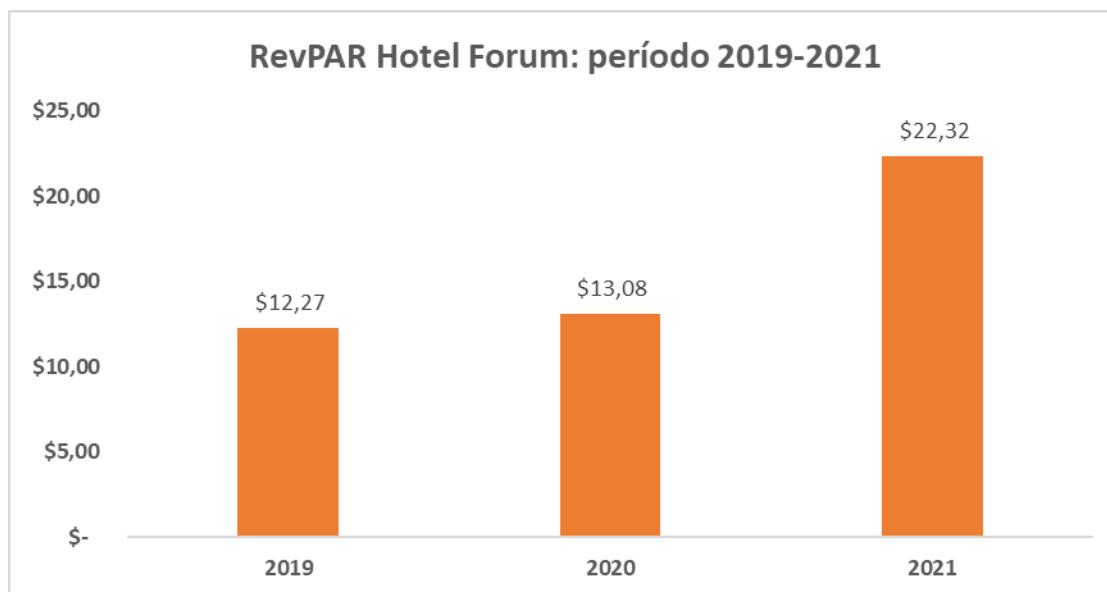
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

En el inicio de las actividades del establecimiento se adquirió una tarifa media diaria inicial de \$40,26. Sin embargo, para el año 2020 el ADR aumentó un 3% dando como resultado el valor de \$42,02 interpretando que las tarifas del establecimiento variaron ligeramente durante estos períodos. Por otro lado, en los meses de enero a julio del año 2021, disminuyó el valor del ADR a \$39,49, por tanto, se puede evidenciar que en los períodos analizados a pesar de que el establecimiento mantuvo las tarifas por igual, se presentaron variaciones debido a factores externos que afectaron la ocupación.

Figura 3*RevPAR-Hotel Santa Lucía*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

Se puede observar que los ingresos por habitación disponible del Hotel Santa Lucía, en los últimos dos períodos 2020 y los meses enero a julio del año 2021 presenta un decrecimiento, debido a la ocupación que tuvo el establecimiento con respecto a los años anteriores (2018 y 2019), entre los motivos que ocasionaron la baja ocupación y afectaron la generación de ingresos fue la crisis sanitaria que atraviesa el mundo.

Figura 4*RevPAR-Hotel Forum*

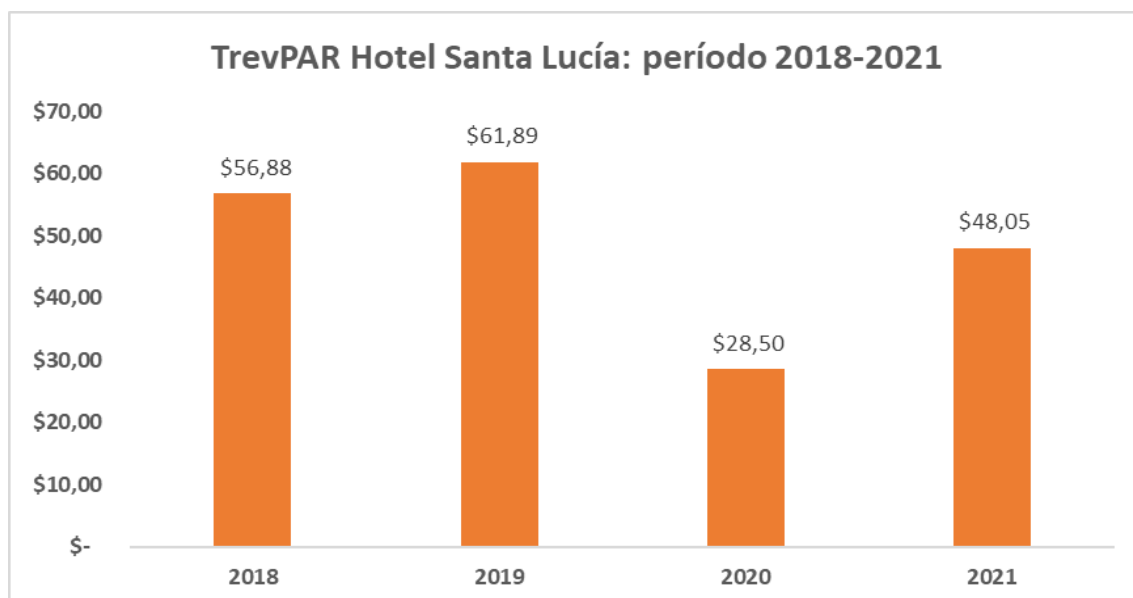
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

El cálculo del RevPAR, durante los años analizados demuestra que el establecimiento en los meses noviembre y diciembre del año 2019 obtuvo \$12,27 valor que representa el beneficio económico por habitación disponible, de igual manera sucedió en el año 2020, el establecimiento alcanzó \$13,08, se puede observar que no existió gran diferencia en la ocupación respecto al período anterior (2019). Sin embargo, en los meses enero a julio 2021 la ocupación del hotel mejoró notablemente, misma que se ve reflejada en el RevPAR con un valor de \$22,32. No obstante cabe resaltar, que el establecimiento en los períodos de estudio revela tener una ocupación inferior al 50%, esto quiere decir que el hotel no ha obtenido mayores beneficios, por ende, no está logrando la rentabilidad esperada.

2.6.3. TrevPAR

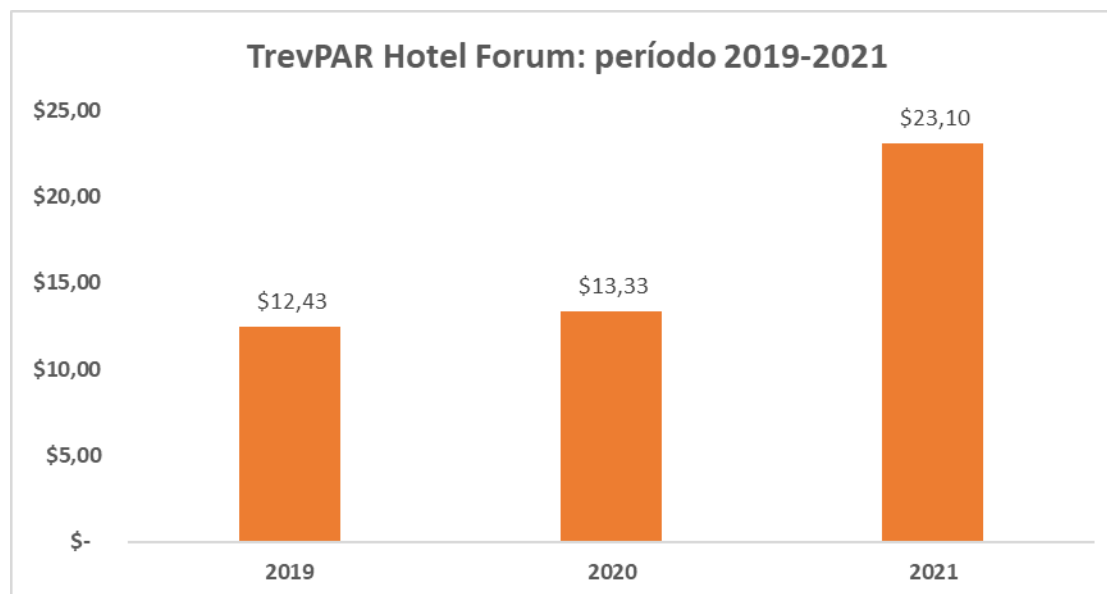
Figura 5

TrevPar-Hotel Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

El Hotel Santa Lucía en el año 2018 y 2019 no percibió un aumento en los ingresos en comparación con los datos obtenidos en el RevPAR (Figura 3), asimilando que el hotel no tuvo entradas extras durante estos tiempos. No obstante, en el año 2020 y los meses enero a julio del año 2021 se puede observar un incremento leve en los valores.

Figura 6*TrevPar-Hotel Forum*

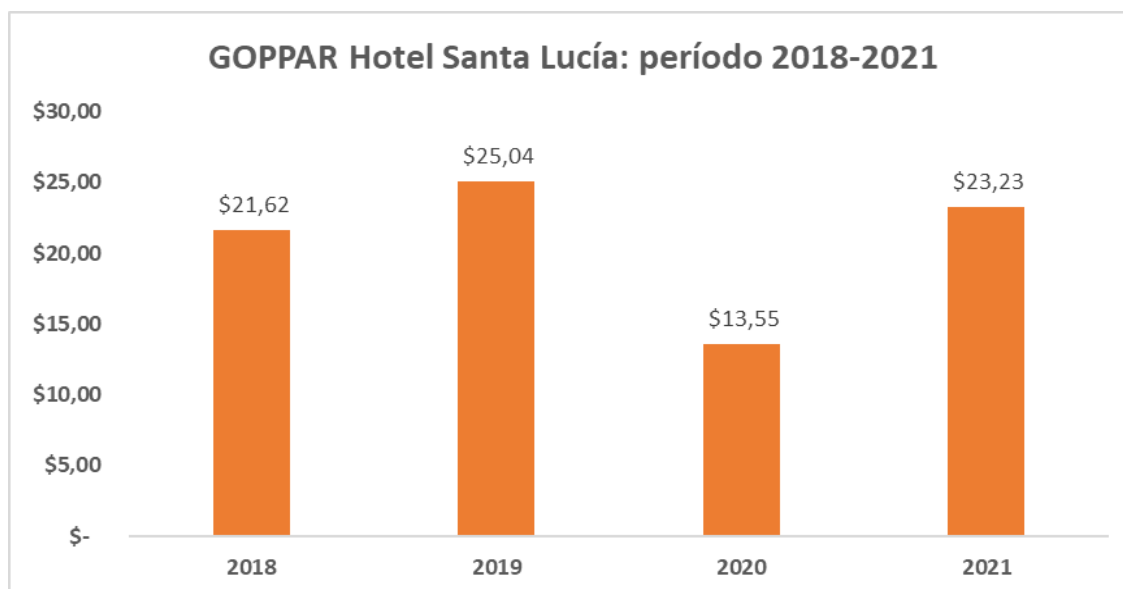
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

Con base a los años analizados del Hotel Forum, se puede observar que el mismo presenta un leve incremento en los valores obtenidos en comparación con los resultados provenientes del RevPAR (Figura 3), permitiendo entender las razones por la cual no se ha incrementado sus ingresos, entre las cuales resalta la crisis sanitaria que atraviesa el país y afecta directamente la ocupación del hotel.

2.6.4. GOPPAR

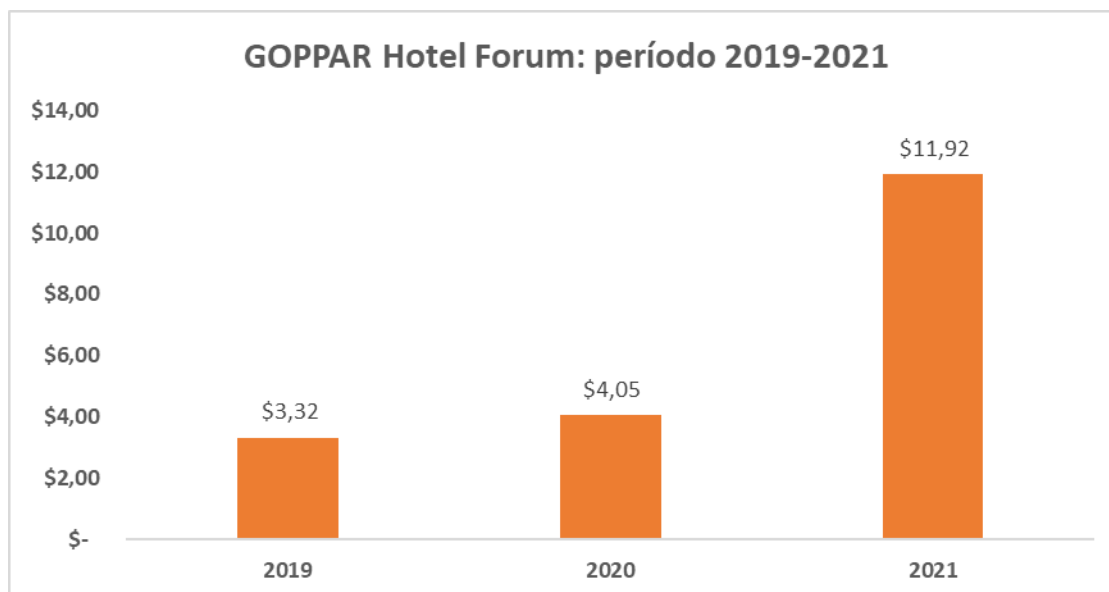
Figura 7

GOPPAR-Hotel Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

Con relación al beneficio operativo bruto por habitación disponible que el Hotel Santa Lucía alcanzó en los períodos analizados, se observa que existió variaciones en cada año, resaltando el 2019 como el período que presentó mayores beneficios con un total de \$25,04. Mientras que, en el año 2020 se puede evidenciar un decremento extremo para el establecimiento demostrando que tuvo una decadencia de ingresos lo cual afectó notablemente la rentabilidad del negocio. En los meses enero a julio del año 2021, se observa un progreso en relación a los ingresos, dando lugar a que, los beneficios generados se asemejan a los dos primeros años de estudio (2018 y 2019). Esto nos deja ver que actualmente el establecimiento presenta una mejora considerable en cuanto al nivel de sus ingresos y el manejo de los gastos operativos.

Figura 8*GOPPAR-Hotel Forum*

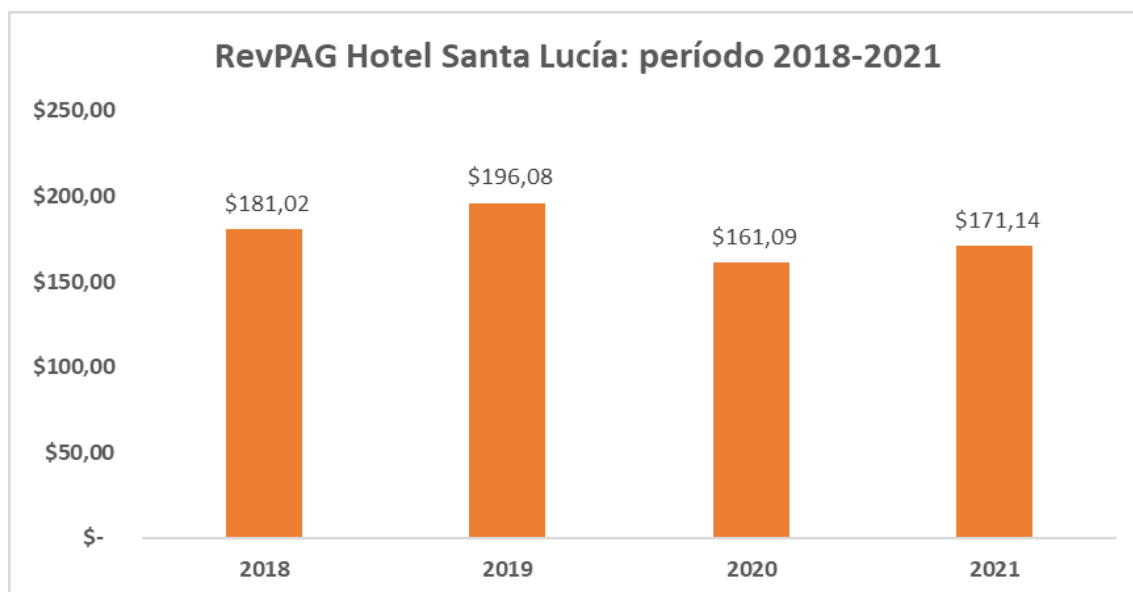
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

Las estadísticas de los ingresos y su relación con los egresos del Hotel Forum, durante los períodos analizados determinan que los beneficios operativos por habitación disponible, presentan una tendencia creciente. En el primer período de estudio, es decir los meses noviembre y diciembre del año 2019 el establecimiento obtuvo el valor de \$3,32. Por otro lado, en el año 2020 el valor fue de \$4,05, demostrando un leve crecimiento. Durante los meses enero a julio del año 2021 el hotel presentó un aumento significativo en el nivel de sus ingresos, dando como resultado un crecimiento notorio de la rentabilidad del establecimiento, hecho que motiva a que el hotel aplique nuevas estrategias de mejora continua enfocadas a alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.6.5. RevPAG

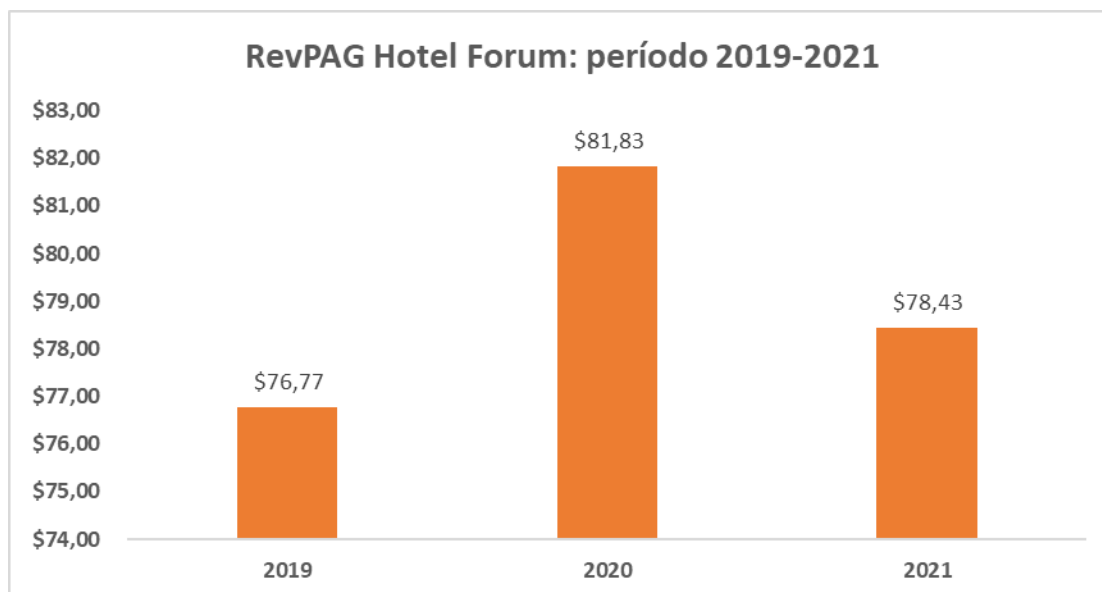
Figura 9

RevPAG-Hotel Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

En el Hotel Santa Lucía durante los años 2018, 2019, 2020 y los meses de enero a julio del año 2021, se pudo observar que el gasto realizado por los huéspedes en el área de alojamiento estuvo en un rango de \$160 a \$196, en donde los valores más bajos se registraron en los últimos dos períodos debido a la baja ocupación del establecimiento por la crisis sanitaria (Covid-19). Asimismo, al comparar estos datos con los resultados obtenidos en el cálculo del RevPAR, se evidencia que el ingreso recibido por huésped es mayor al ingreso recibido por habitación.

Figura 10*RevPAG-Hotel Forum*

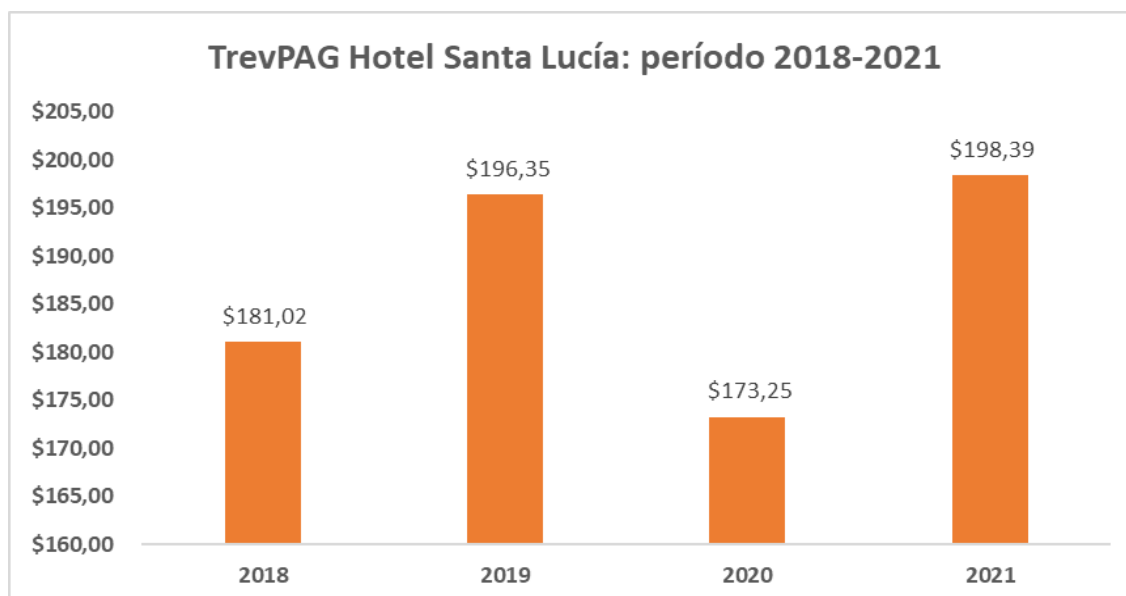
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

Inicialmente el establecimiento tuvo un ingreso de \$76,77 en los meses de noviembre y diciembre del año 2019 por huésped. Por otro lado, en el año 2020 el RevPAG aumenta un 6%, suponiendo que la mayoría de los clientes hayan solicitado servicios extras. Sin embargo, el ingreso por huésped disponible decae en los meses de enero a julio de 2021 con un valor de \$78,43 en vista de la baja ocupación.

2.6.6. TrevPAG

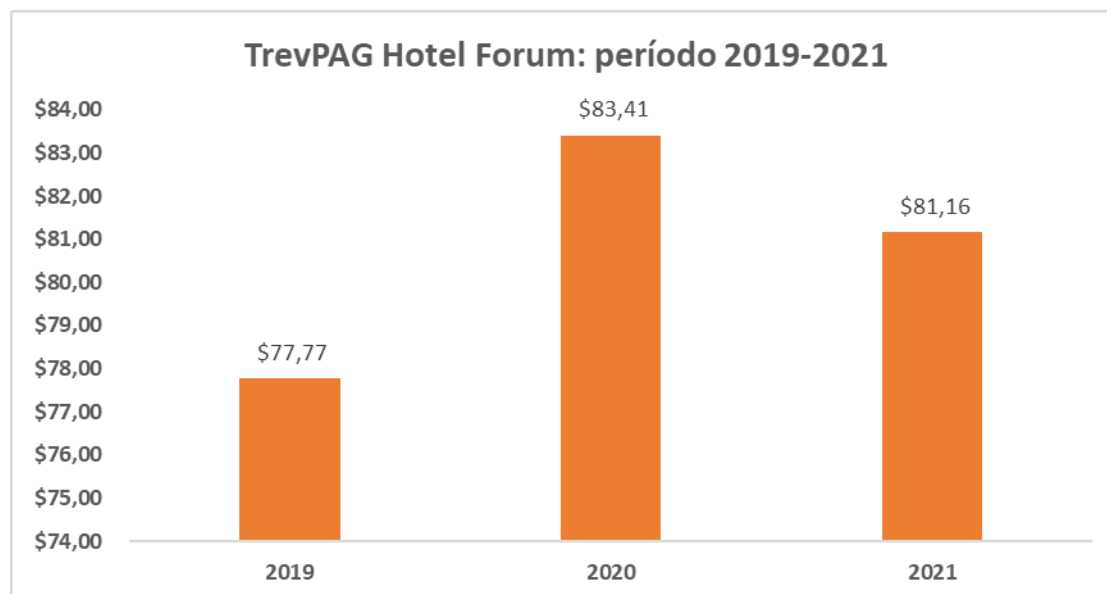
Figura 11

TrevPAG-Hotel Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

Con base a los datos obtenidos y al análisis de los mismos se puede percibir que los ingresos totales por cliente disponible que obtuvo el Hotel Santa Lucía sufrieron altos y bajos durante los últimos cuatro años (2018, 2019, 2020 y 2021). Por lo tanto, en los años 2018 y 2019 los ingresos generados por los huéspedes en el área de alojamiento y servicios complementarios fueron mayores, por ende, el rendimiento del hotel fue mejor, a diferencia del año 2020 y los meses enero a julio 2021, el cálculo del TrevPAG demuestra que los ingresos fueron bajos, situación que afectó la rentabilidad del establecimiento, siendo así que, en la actualidad el hotel presenta la necesidad de aplicar estrategias encaminadas a la correcta gestión de sus servicios, con el objetivo de alcanzar un óptimo crecimiento empresarial.

Figura 12*TrevPAG-Hotel Forum*

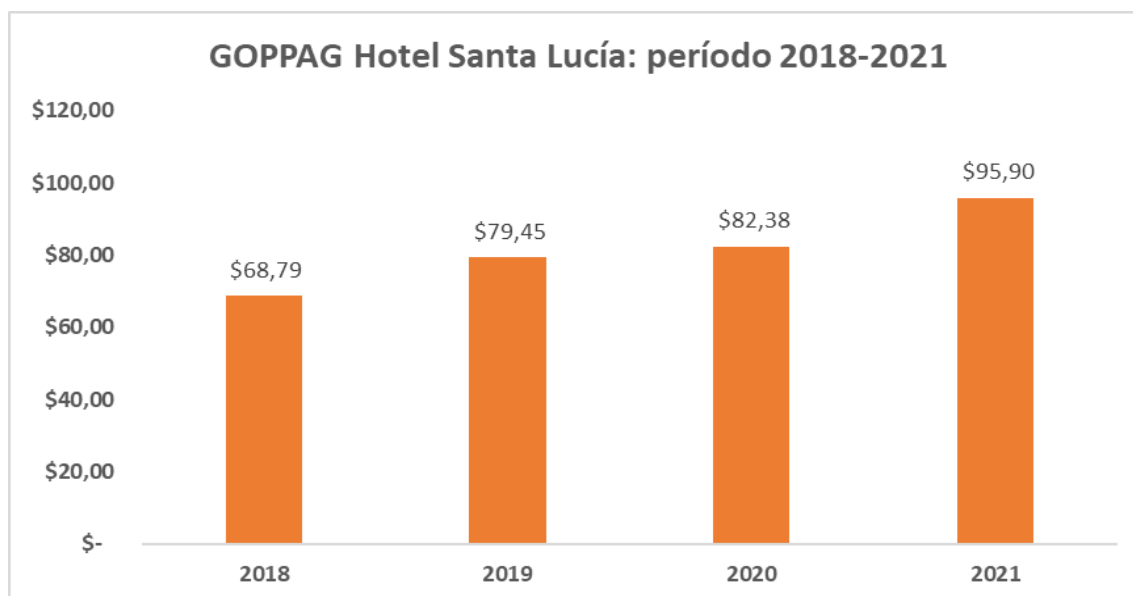
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

En el cálculo del TrevPAG del Hotel Forum, se observa que los ingresos por cliente disponible durante los períodos de estudio presentaron una variación, considerando así que, en los meses noviembre y diciembre del año 2019, el total de beneficios que recibió el establecimiento por parte de los huéspedes representó el valor de \$77,77. Mientras que, en el año 2020 y el período enero a julio del año 2021, los ingresos fueron similares, demostrando que el nivel de adquisición de los huéspedes en el área de alojamiento y servicios complementarios se mantuvieron en los dos períodos, esto motiva a que el hotel se enfoque en nuevas estrategias que le permita innovar en la oferta de sus servicios, con el objetivo de mejorar su rentabilidad y generar un impacto positivo en su mercado meta.

2.6.7. GOPPAG

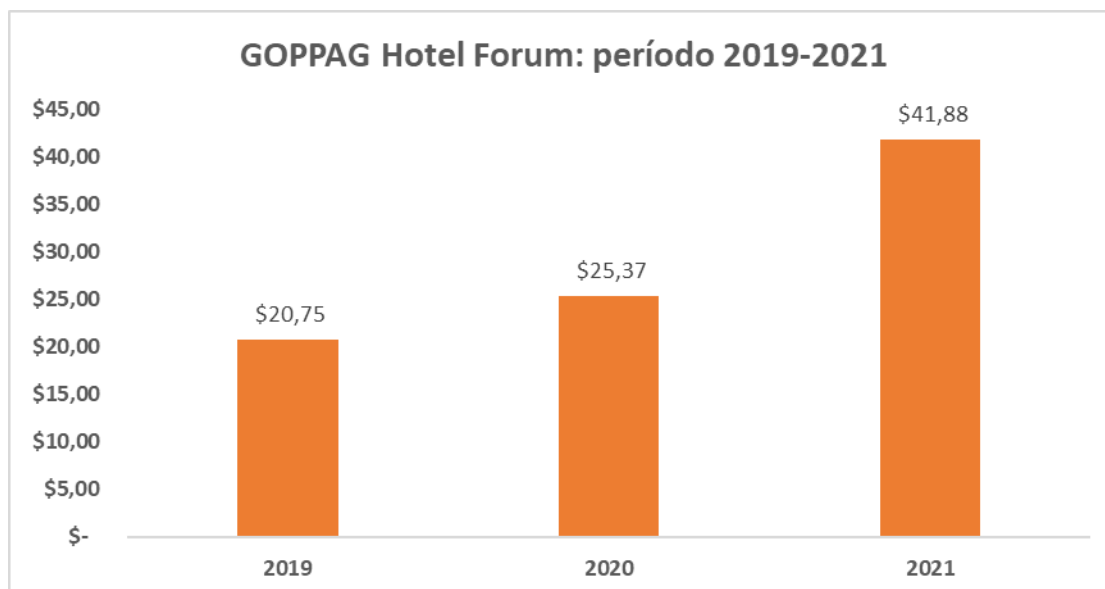
Figura 13

GOPPAG-Hotel Santa Lucía



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Santa Lucía, 2021.

En cuanto al beneficio operativo bruto por cada cliente, el Hotel Santa Lucía demostró un incremento en todos los períodos sujetos a análisis de entre el 4% al 15%, probando que el establecimiento obtuvo una ganancia por el servicio brindado al huésped, pese a que la ocupación disminuyó en el establecimiento en el año 2020 y los meses de enero a julio 2021, la correcta administración de sus egresos es la principal causa de que el hotel pueda generar ganancias.

Figura 14*GOPPAG-Hotel Forum*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos históricos del Hotel Forum, 2021.

El gráfico demuestra que el Hotel Forum produjo en los meses de noviembre a diciembre del año 2019, la cantidad de \$20,75; en el año siguiente (2020) se llegó a recaudar \$25,37 y posteriormente en los meses de enero a julio del año 2021 alcanzó el valor de \$41,88 por lo cual se evidencia un incremento en el beneficio operativo bruto con base en los huéspedes, esto es posible debido a que establecimiento realizó un mayor control en la salida de sus egresos, permitiendo que el mismo mantenga una estabilidad pese al descenso en la ocupación.



CAPÍTULO III

PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT PARA LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero siempre ha estado en constante evolución, por lo cual la búsqueda y aplicación de nuevas formas de gestión se ha vuelto indispensable dentro de los procesos internos y externos, con la finalidad de lograr un crecimiento en el ámbito empresarial que a la vez supone la optimización del nivel de los ingresos.

En virtud de ello, los establecimientos de alojamiento en el transcurso de sus actividades operacionales han apostado por técnicas que contribuyan en su crecimiento empresarial una de ellas es la técnica de Revenue Management (RM), misma que permite a un establecimiento hotelero indagar en los procesos llevados internamente, con el propósito de mejorar la gestión y maximizar los ingresos.

Por lo tanto, la propuesta desarrollada para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, tiene por objetivo plantear cuatro estrategias en los principales campos del RM, que son: segmentación del mercado, fijación de tarifas, canales de distribución y manejo de inventarios.

Cada una de las estrategias que se han propuesto en el documento son planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis situacional y la aplicación de los ratios de RM tanto en el Hotel Santa Lucía como en el Hotel Forum.

Es de vital importancia recordar que, para una óptima aplicación de las estrategias propuestas, los establecimientos deberán seguir lo que se ha detallado en el documento, con la intención de que las estrategias se complementen entre sí, de manera que al usarlas el gasto de aplicación no sea alto.

HOTEL SANTA LUCÍA

PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT

**SANDRA CHUCHUCA
PRISCILA ROMERO**



Estrategia 1:

Segmentación del mercado



1. Segmentación del mercado

La segmentación de mercado permite agrupar a los clientes que tienen características y necesidades similares. Es importante para un establecimiento hotelero conocer los tipos de target a los cuales está dirigido sus productos y servicios, debido, a la gran competitividad en el mercado.

➤ Para que el Hotel Santa Lucía identifique los segmentos a los cuales se dirige, se propone los siguientes enunciados:

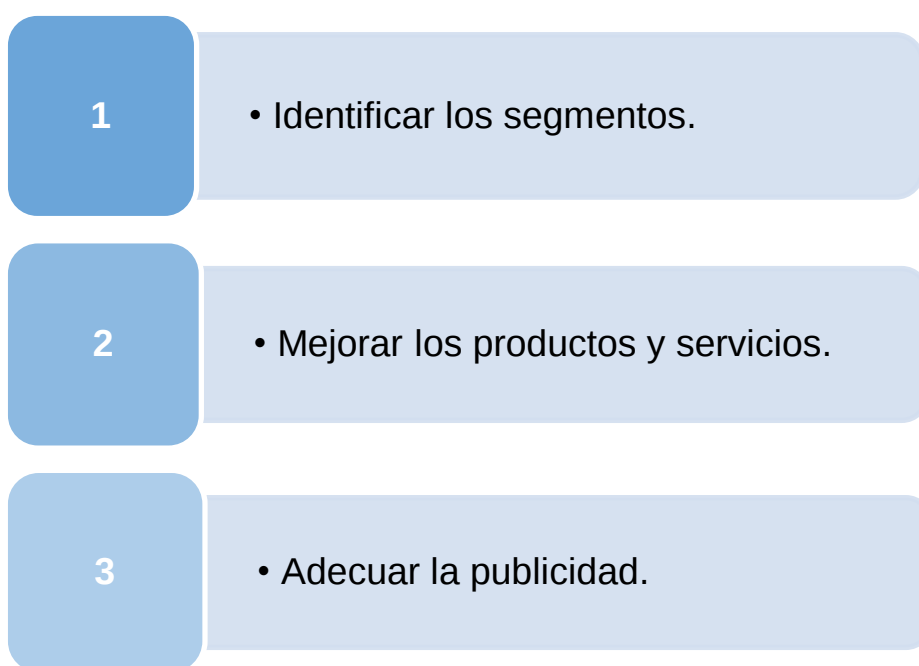


Ilustración 1 Propuestas segmentación del mercado. Elaboración propia.

1.1. Identificar los segmentos del Hotel Santa Lucía

Con el objetivo de conocer los segmentos a quienes se dirige el establecimiento, se recomienda realizar:

1.1.1. Segmentación diferenciada: el Hotel Santa Lucía puede reunir a la demanda total y subdividir en grupos en donde se identifique a los segmentos potenciales y se desarrollen productos o campañas de marketing para cada grupo.

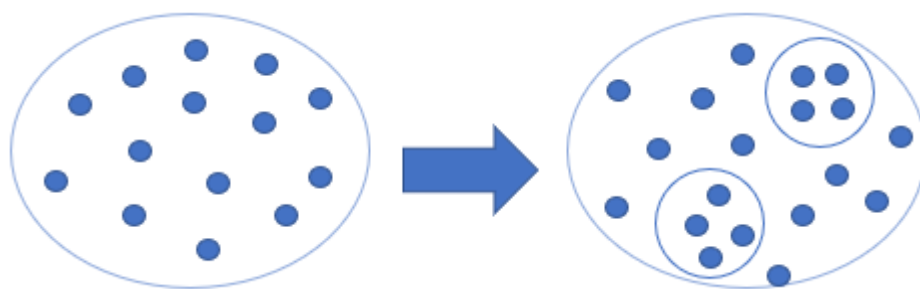


Ilustración 2 Segmentación diferenciada. Elaboración propia.

1.1.2. Elaborar un formato para el registro de datos de los huéspedes

Con la finalidad de que el establecimiento recolecte información que facilite el proceso de segmentación, debe contener los siguientes puntos:

- **Procedencia:** le permite entender al personal del hotel las normas y comportamientos de los huéspedes tanto nacionales como extranjeros, a la vez, ayuda a dirigir los esfuerzos en la creación de productos y servicios acorde a sus necesidades.
- **Rango etario:** los productos y servicios no pueden ser los mismos para personas de diferente edad, dado que una persona joven es más accesible a realizar actividades que requieran esfuerzos, sin embargo, los adultos mayores preferirán acciones de baja intensidad.
- **Motivación de viaje:** permite al establecimiento identificar las razones de viaje y los servicios que el huésped espera recibir.

- **Forma de viaje:** la principal razón para tener conocimiento de la forma de viaje (solo, familia o entre amigos) de un huésped es facilitarte opciones en la estadía y los servicios a ofrecer.



Para el Hotel Santa Lucía se propone el siguiente modelo:

	HOTEL SANTA LUCÍA	
Apellidos y Nombres /Last name and Name:		Cédula/Passport:
Teléfono/Phone:		Edad/Age:
No. Personas/ Person No.		Género/Gender: • Femenino/Femenine: _____ • Masculino/Male: _____
Fecha de entrada/Arrive date:		Fecha de salida/ Depature date:
Nacionalidad/Nationality:		Ciudad/City:
Auto/Car: Si_____ No_____		Placa/ Carplate:
Motivo de viaje/Reason for the trip:		Firma/Signature:
Observaciones/Observations:		

Ilustración 3 Modelo para el registro de los huéspedes. Elaboración propia.

Nota: la aplicación del modelo deber ser constante debido a que el target puede cambiar con el tiempo.

1.2. Mejorar los productos y servicios

Los segmentos más importantes para el Hotel Santa Lucía son el *leisure* y corporativo.

- **Segmento *leisure***

Los huéspedes pertenecientes a este segmento prefieren actividades de ocio y recreación.



Propuesta de productos y servicios que el Hotel Santa Lucía debe mejorar e implementar:

1

Establecer el área de *concierge* dentro del área de recepción: en la cual una persona se dedicará a coordinar actividades de ocio y recreación para los huéspedes, los encargados de esta área deben tener conocimiento de los lugares turísticos y restaurantes de la ciudad de Cuenca y sectores aledaños.

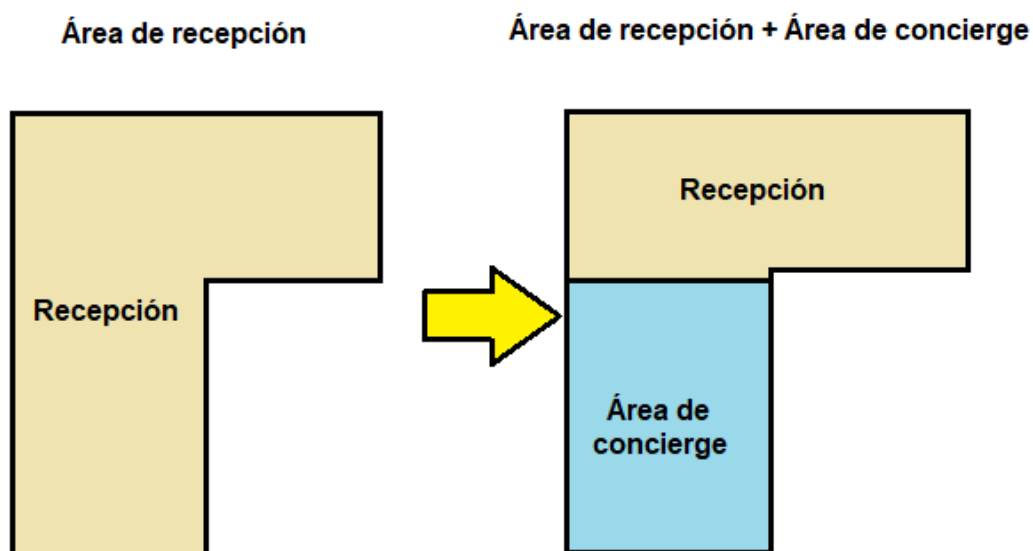


Ilustración 4 Propuesta del área de concierge. Elaboración propia.

2

Ofrecer servicio de excursiones: con el objetivo de llamar la atención del cliente y brindar un servicio completo, se recomienda crear una alianza con empresas de transporte turístico, como por ejemplo “Cotratudossa”, la cual ofrece recorridos en buses de 2 pisos por los lugares emblemáticos y turísticos de la ciudad de Cuenca.

→ La imagen publicitaria de este servicio se debería ver de la siguiente manera:



Ilustración 5 Propuesta servicio de excursiones. Elaboración propia

3

Ofrecer servicios de relajación:

Al ser Hotel Boutique Mansión Alcázar parte de la Sociedad Gourmet, se debe coordinar para ampliar la oferta del Hotel Santa Lucía, haciendo uso de “Shanti Boutique Spa”; otra opción que se propone es realizar una alianza estratégica con “Piedra de agua, Fuente termal & Spa”.



*Ilustración 6 Propuesta de relajación: Shanti Boutique Spa
Elaboración propia.*

También, se recomienda una alianza con “Familia Yoga Cuenca”, a fin de que los huéspedes tengan más actividades para realizar dentro del hotel.



*Ilustración 7 Propuesta de relajación: Familia Yoga Cuenca.
Elaboración propia.*

- **Segmento corporativo**

Los huéspedes que pertenecen a este segmento buscan comodidad durante su estadía que muchas veces es corta, esto debido a que viajan por negocios.



Con la finalidad de impulsar este target, se propone lo siguiente:

1

Insonorizar las habitaciones por medio del aislamiento acústico en ventanas: en las instalaciones del Hotel Santa Lucía no se puede afectar la edificación debido a que es un bien inmueble patrimonial, por lo que se recomienda añadir únicamente cortinas de aislamiento acústico, con el fin de optimizar la experiencia de descanso del huésped.



Ilustración 8 Habitación del Hotel Santa Lucía.



Ilustración 9 Propuesta de la habitación con cortina de aislamiento acústico. Elaboración propia.

Además, de las 20 habitaciones al menos 12 deben tener esta característica, debido a que las ventanas dan al exterior y las habitaciones del primer piso se encuentran alrededor del restaurante Santa Lucía.

DISTRIBUCIÓN DE HABITACIONES			
Habitación	Ventana	Planta	Característica
101	Ninguna	Primera	Habitación normal
102	Interior	Primera	Habitación con aislamiento acústico
103	Interior	Primera	Habitación con aislamiento acústico
104	Interior	Primera	Habitación con aislamiento acústico
201	Interior	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
202	Interior	Segunda	Habitación normal
203	Interior	Segunda	Habitación normal
204	Exterior	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
205	Exterior	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
206	Exterior	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
207	Exterior	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
208	Interior	Segunda	Habitación normal
209	Interior	Segunda	Habitación normal
210	Interior	Segunda	Habitación normal
211	A la calle	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
212	A la calle	Segunda	Habitación con aislamiento acústico
301	Exterior	Tercera	Habitación con aislamiento acústico
302	Exterior	Tercera	Habitación con aislamiento acústico
303	Exterior	Tercera	Habitación normal
304	Exterior	Tercera	Habitación normal

Ilustración 10 Distribución habitaciones. Elaboración propia.

2

Optimizar el servicio del *business center*: Hotel Santa Lucía dispone del Salón Francés como sala de reuniones corporativas.

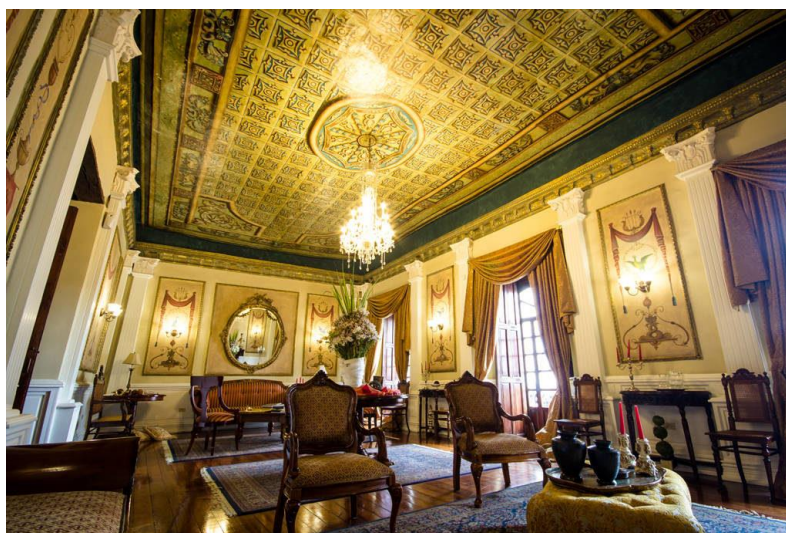


Ilustración 11 Salón Francés Hotel Santa Lucía

Con la finalidad de mejorar el servicio corporativo, se recomienda implementar un proyector y una pantalla de proyector dentro del servicio del *business center*.

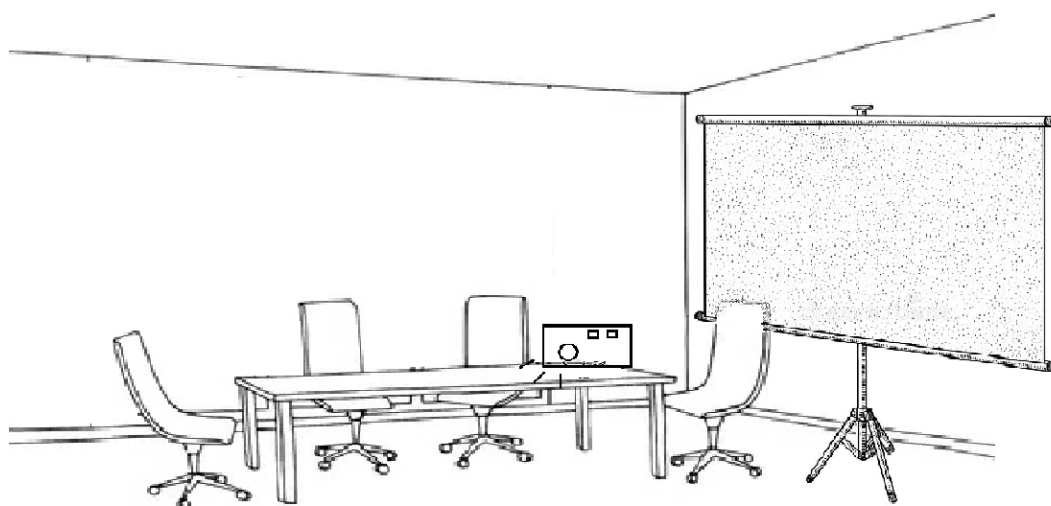


Ilustración 12 Boceto de Business center. Elaboración propia.

3**Incrementar el número de tomacorrientes en las áreas de descanso:**

los huéspedes corporativos por lo general se encuentran inmersos con el uso de la tecnología, por esta razón se sugiere añadir al menos un tomacorriente en cada área de descanso del primer piso.

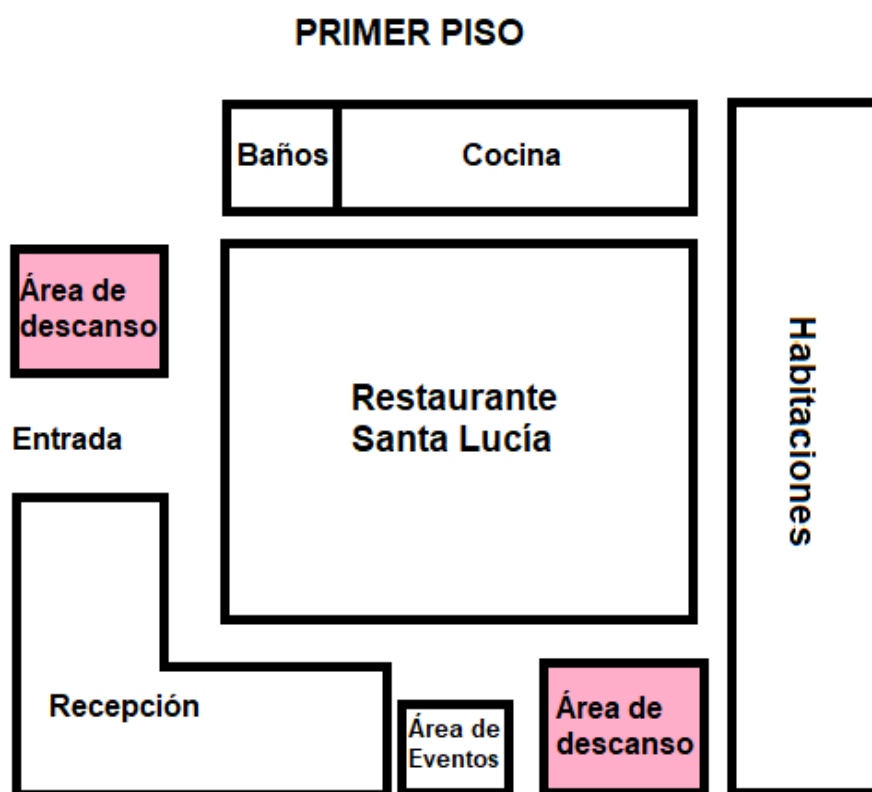


Ilustración 13 Propuesta de tomacorrientes. Elaboración propia.

1.3. Adecuar la publicidad

➤ El Hotel Santa Lucía debe adecuar la publicidad de acuerdo a los segmentos a los que están dirigidos su productos y servicios.

- Para el segmento corporativo el hotel debe enfatizar los servicios para huéspedes de empresas.



Ilustración 14 Modelo publicidad segmento corporativo. Elaboración propia.

- Para el segmento *leisure*, se debe enfatizar los servicios de ocio, relajación y excursiones.



Ilustración 15 Modelo de publicidad segmento leisure.

Estrategia 2:

Fijación de tarifas



2. Fijación de precios

Fijar un precio dentro del sector hotelero consiste en determinar un valor monetario a los productos y servicios que se ofrecen al cliente, con la finalidad de alcanzar un punto de equilibrio entre la satisfacción del huésped y los ingresos generados.

➤ Con el propósito de que el Hotel Santa Lucía aplique una correcta fijación de tarifas, se presenta las siguientes estrategias:

- | | |
|---|---|
| 1 | • Considerar la temporalidad para la fijación de precios. |
| 2 | • Fijar los precios de acuerdo a las características de las habitaciones. |
| 3 | • Utilizar la técnica del <i>Benchmarking</i> . |
| 4 | • Aplicar la política del <i>rate obscuring</i> . |

Ilustración 16 Estrategias para la fijación de tarifas. Elaboración propia.

2.1. Considerar la temporalidad para la fijación de precios

Es importante para un hotel conocer cuáles son las temporadas altas, medias y bajas a fin de fijar las tarifas expuestas al público.

➤ Hotel Santa Lucía debe enfocarse en una política de precios con base a la temporalidad, en la cual identifique los días del año en que los precios deban incrementar, mantener o disminuirse.

Por lo cual, se recomienda consultar de manera online el calendario de feriados nacionales en el portal del Ministerio de Turismo (<https://www.turismo.gob.ec/>), con la finalidad de identificar los meses en los cuales la ocupación puede verse afectada. Para el presente año 2022, el hotel debe tomar en cuenta las siguientes festividades:

	HOTEL SANTA LUCÍA	
CALENDARIO DE FERIADOS AÑO 2022		
FESTIVIDAD	FECHA	DÍA
Año Nuevo	01 de Enero	Sábado
Carnaval	28 de Febrero y 01 de Marzo	Lunes y Martes
Fundación de Cuenca	12 de Abril	Martes
Viernes santo	15 de Abril	Viernes
Día de trabajo	01 de Mayo	Domingo
Batalla de Pichincha	24 de Mayo	Martes
Fiestas de Guayaquil	25 de Julio	Lunes
Primer grito de Independencia	10 de Agosto	Miércoles
Independencia de Guayaquil	09 de Octubre	Domingo
Día de los Difuntos	02 de Noviembre	Miércoles
Independencia de Cuenca	03 de Noviembre	Jueves
Navidad	25 de Diciembre	Domingo

Ilustración 17 Propuesta de Calendario. Elaboración propia.

De igual manera, al tener conocimiento de las festividades el establecimiento puede determinar las temporadas en las que se podría cambiar la tarifa, en el caso del Hotel Santa Lucía se tendría la siguiente clasificación:



Ilustración 18 Propuesta de Temporadas. Elaboración propia.

Por consiguiente, se debería establecer la tarifa a aplicar por temporada considerando los feriados que existen cada mes como se expuso en la ilustración 17, para el hotel se recomienda lo siguiente:

HOTEL SANTA LUCÍA	
Temporada	Tarifa
Alta	Tarifa Rack
Media	Tarifa con descuento
Baja	Tarifa con descuento

Ilustración 19 Propuesta del tipo de tarifa con base a la temporalidad. Elaboración propia.

- **Temporada alta:** se aconseja aplicar la tarifa rack (tarifa más alta) en el establecimiento, debido a que se estima que la ocupación llegue al 100%, es decir exista una gran demanda en este tiempo, siendo una oportunidad aumentar los ingresos por los servicios ofertados.

- **Temporada media y baja:** se recomienda al establecimiento emplear una política de descuentos con la finalidad de captar la atención del cliente por medio de tarifas más económicas. Para la temporada media se propone un descuento del 5% con pagos en efectivo y para la temporada baja un descuento del 10% en la misma modalidad.



De acuerdo a lo propuesto anteriormente, se exponen las siguientes tarifas basadas en la temporalidad:

		HOTEL SANTA LUCÍA		
		Temporadas		
Tipo de Habitación	Tarifa Rack	Alta	Media	Baja
Sencilla	\$128,75	\$128,75	\$122,30	\$115,85
Doble	\$169,95	\$169,95	\$161,45	\$152,95
Triple	\$190,55	\$190,55	\$181,00	\$171,50
Junior Suite	\$169,95	\$169,95	\$161,45	\$152,95
Suite	\$190,55	\$190,55	\$181,00	\$171,50

Ilustración 20 Propuestas de tarifas según la temporada. Elaboración propia.

2.2. Fijar precios de acuerdo a las características de las habitaciones.

Es indispensable que los establecimientos de alojamiento conozcan cada una de las características de sus habitaciones, con la finalidad de establecer un precio acorde a cada una de ellas, es decir, se puede vender una habitación de la misma categoría con diferente precio, sin que los clientes perciban esto como un acto indebido.

El Hotel Santa Lucía con el propósito de mejorar su rentabilidad debe establecer sus tarifas de acuerdo a las características de sus habitaciones que le permitirá mejorar los ingresos recibidos por su venta.

En el caso de las habitaciones que tienen vista al exterior (204, 205, 206, 207, 211, 212, 301, 302, 303, 3014), se recomienda subir la tarifa entre un 2% y 3% dependiendo de la temporada (media y baja).

 HOTEL SANTA LUCÍA					
Tarifas de acuerdo a las características de las habitaciones					
Habitación	Tipo de Habitación	Características	Alta	Media	Baja
101	Sencilla	Cuarto cerrado sin ventanas	\$128,75	\$122,30	\$115,85
102	Sencilla	Vista al interior	\$128,75	\$122,30	\$115,85
103	Doble	Vista al interior	\$169,95	\$161,45	\$152,95
104	Doble	Vista al interior	\$169,95	\$161,45	\$152,95
201	Sencilla	Vista al interior Aire acondicionado	\$128,75	\$122,30	\$115,85
202	Sencilla	Vista al interior Aire acondicionado	\$128,75	\$122,30	\$115,85
203	Sencilla	Vista al interior Aire acondicionado	\$128,75	\$122,30	\$115,85
204	Sencilla	Vista al exterior	\$130,00	\$124,00	\$117,00

	Junior Suite	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
205	Doble	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
206	Doble	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
207	Sencilla	Vista al exterior	\$130,00	\$124,00	\$117,00
	Junior Suite	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
208	Doble	Vista al interior	\$169,95	\$161,45	\$152,95
209	Sencilla	Vista al interior	\$128,75	\$122,30	\$115,85
210	Sencilla	Vista al interior	\$128,75	\$122,30	\$115,85
211	Doble	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
	Triple	Vista al exterior	\$192,00	\$183,00	\$173,00
	Suite	Vista al exterior	\$192,00	\$183,00	\$173,00
212	Doble	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
	Triple	Vista al exterior	\$192,00	\$183,00	\$173,00
	Suite	Vista al exterior	\$192,00	\$183,00	\$173,00
301	Doble	Vista al exterior	\$171,00	\$163,00	\$154,00
	Triple	Vista al exterior	\$192,00	\$183,00	\$173,00
302	Sencilla	Vista al exterior	\$130,00	\$124,00	\$117,00
303	Sencilla	Vista al exterior	\$130,00	\$124,00	\$117,00
304	Sencilla	Vista al exterior	\$130,00	\$124,00	\$117,00

Ilustración 21 Propuestas de tarifas con base a las características de las habitaciones. Elaboración propia.

Caso práctico 1: Hotel Santa Lucía dispone de una habitación triple con vista al exterior (vista a la terraza, no a la ciudad) y una habitación triple con vista a la calle (ciudad), en ambos casos el hotel puede incrementar el precio, sin embargo, la habitación que tiene por característica la vista a la calle debe elevar aún más su precio, pues es un elemento único en todo el establecimiento.

El establecimiento dispone solamente de dos habitaciones con vista a la calle (211 y 212), característica que brinda una experiencia privilegia a los huéspedes que se alojan en las mismas, debido a que pueden apreciar la hermosa vista de la ciudad de Cuenca, por esta razón el precio debe ser mayor en comparación a las habitaciones que tienen vista al patio interior.

2.3. *Benchmarking*

El *benchmarking* es un proceso en el cual se analizan los productos y servicios que brinda nuestra empresa en comparación con la competencia y que permite el aprendizaje y la toma de decisiones en lo referente a estrategias que se puedan incorporar en el establecimiento con el propósito de mejorar la rentabilidad e ingresos.

El Hotel Santa Lucía debe conocer los productos y servicios de la competencia por medio de la táctica del *benchmarking*, a fin de efectuar una comparación en los precios establecidos y los de la competencia, esto permite tener una mayor visión en la gestión de tarifas llevada.

Los establecimientos que se consideran competencia para el Hotel Santa Lucía son los siguientes:



Ilustración 22 Competencia Hotel Santa Lucía. Elaboración propia.

Se considera competencia directa a los establecimientos que poseen la misma categoría que el Hotel Santa Lucía, pues según el Reglamento de Alojamiento Turístico los productos y servicios ofertados deben estar de acuerdo a su categorización. Por otra parte, la competencia indirecta la compone los establecimientos que se encuentran en una misma zona geográfica.

Por ello se recomienda, calcular el índice ARI (Índice de tarifa media) del establecimiento frente a la competencia:

$$\text{Índice de tarifa media (ARI)} = \frac{\text{Tarifa promedio del hotel}}{\text{Tarifa promedio de la competencia}}$$

- **Competencia Directa:**

Hotel	Tarifas					Tarifa promedio (ARI)
Santa Lucía	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Junior Suite	Suite	
	\$128,75	\$169,95	\$190,55	\$169,95	\$190,55	\$169,95
COMPETENCIA DIRECTA						
San Juan	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Suite Familiar		Tarifa promedio (ARI)
	\$105,00	\$125,00	\$145,00	\$250,00		\$156,25
Boutique Carvallo	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Junior Suite	Suite	Tarifa promedio (ARI)
	\$110,00	\$130,00	\$160,00	\$180,00	\$200,00	\$156,00
Tarifa promedio total						\$156,13

Ilustración 23 Competencia directa. Elaboración propia.

$$ARI = \frac{169,95}{156,13} = 1,09 > 1$$

Esto quiere decir, que el Hotel Santa Lucía actualmente tiene una tarifa promedio mayor a la de sus competidores, por lo cual se mantendría las tarifas actuales que van de la mano con la calidad de los productos y servicios ofertados generando de esta manera una ventaja competitiva. Se aconseja al establecimiento emplear las tarifas detalladas en el documento en distintas temporadas, con la finalidad de seguir con una buena gestión de precios.

- Competencia indirecta:

Hotel	Tarifas					Tarifa promedio (ARI)
Santa Lucía	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Junior Suite	Suite	
	\$128,75	\$169,95	\$190,55	\$169,95	\$190,55	\$169,95
COMPETENCIA INDIRECTA						
Inca Real	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple			Tarifa promedio (ARI)
	\$70,00	\$91,00	\$188,00			\$116,34
Victoria	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Suite	Suite Familiar	Tarifa promedio (ARI)
	\$90,00	\$115,00	\$148,00	\$139,00	\$162,00	\$130,80
Cruz del Vado	Habitación Deluxe	Habitación Superior	Habitación Premium	Habitación Leisure		Tarifa promedio (ARI)
	\$250,00	\$300,00	\$350,00	\$400,00		\$325,00
Tarifa promedio total						\$190,81

Ilustración 24 Competencia indirecta. Elaboración propia.

$$ARI = \frac{169,95}{190,81} = 0,89 < 1$$

En el caso de la competencia indirecta, el ARI es menor a 1, por lo cual es crucial para el establecimiento mantener una constante verificación en las tarifas. El Hotel Santa Lucía puede competir con los hoteles Inca Real y Victoria al ser de menos categoría, sin embargo, contra el Hotel Cruz del Vado se recomienda indagar en las peculiaridades del servicio y de ser posible igualarlos. De igual manera, se propone que el establecimiento siga las tarifas propuestas en los diferentes meses del año.

2.4. Aplicar la política del *rate obscuring*

La política del *rate obscuring* o enmascaramiento de precios es utilizado por los establecimientos hoteleros cuando se presenta un descenso en la demanda, en las temporadas (medias y bajas). Consiste en enmascarar el nuevo precio por medio de la creación de paquetes, promociones y ofertas.

Se recomienda al Hotel Santa Lucía emplear esta técnica con el objetivo de incrementar los ingresos en temporadas donde se presente una menor demanda, esto optimizará su gestión de precios.

Propuestas para el Hotel Santa Lucía.

- Elaborar paquetes en los cuales se extienda el período de estadía por un menor precio, esta técnica es ideal para realizarla en los días en los cuales las personas tienden a retirarse del hotel, en si no se pierde, dado que el huésped se hospedaría por otra noche más generando una ganancia adicional, el huésped por otro lado pensará que está obteniendo un beneficio al realizar la compra por un menor precio.

Caso práctico 1: el huésped normalmente realiza las reservas para los días viernes y sábado, el hotel con la finalidad de impulsar las ventas y extender el período de estadía en los días restantes, debe elaborar una oferta en la cual se venda las habitaciones a menor precio de domingo a martes.



Hotel Santa Lucía

Hospédate con nosotros

Viernes y Sabado por:
\$128,75
la noche
Habitación estándar

Domingo a Martes por:
\$122,30
la noche
Habitación estándar

No dejes pasar esta oportunidad

Ilustración 25 Boceto del caso práctico 1. Elaboración propia.

Caso práctico 2: Hotel Santa Lucía puede establecer la política de *Minimum Length* (duración mínima) mediante una oferta que consista en dar un descuento a las personas que se queden en el establecimiento por un mínimo de tres noches, el descuento se realiza en la primera noche de estadía con un 30% de la tarifa rack, dando así la sensación de ganar al cliente, sin embargo, el hotel es el real ganador en esta transacción.



Hotel
Santa Lucía

Disfruta tus
vacaciones en
Cuenca

en Julio y Agosto

recibe el 30% de
descuento en la
primera noche de
estadía

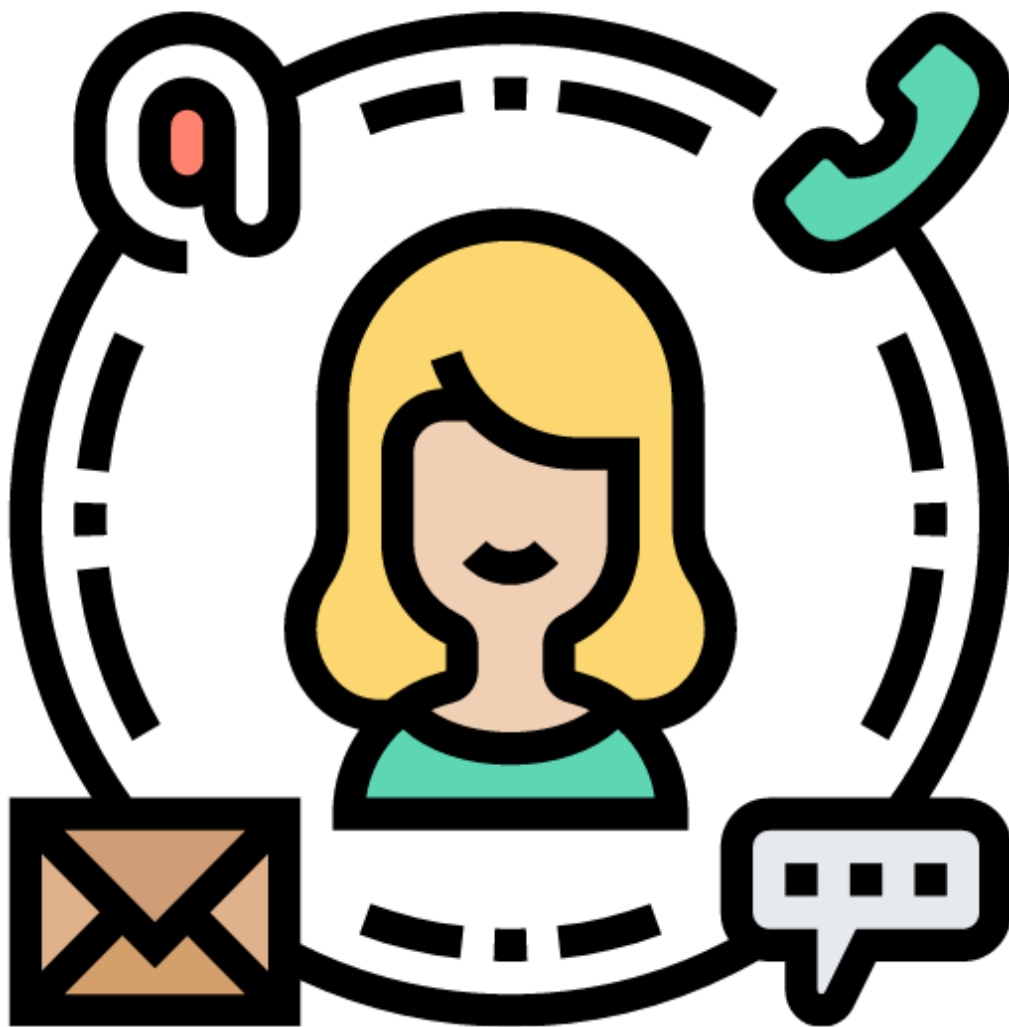
- Se aplica tarifa rack.
- Mínimo de estadía: 3 noches.

Reserva Ya!

Ilustración 26 Boceto caso práctico 2. Elaboración propia.

Estrategia 3:

Canales de distribución



3. Canales de distribución

Los canales de distribución son el medio por el cual se vende un producto o servicio. Dentro del sector hotelero se emplean canales directos (cliente - hotel) y canales indirectos (cliente - intermediario - hotel).

Además, es importante manejar diversos canales de distribución que garanticen llegar al público meta del establecimiento.

Con la finalidad de que el Hotel Santa Lucía dé a conocer sus productos y servicios en los distintos canales de distribución, se propone estrategias que permitirán optimizar los canales actuales empleados y por ende mejorar las ventas del establecimiento.

- 1 • Identificar los canales de distribución.
- 2 • Crear alianzas estratégicas con empresas del sector turístico.
- 3 • Mantener actualizada las páginas oficiales del hotel.
- 4 • Usar chatbots.

Ilustración 27 Propuestas canales de distribución. Elaboración propia.

3.1. Identificar los canales de distribución del Hotel Santa Lucía

Con el objetivo de conocer y optimizar los canales de distribución en la venta de los productos y servicios del Hotel Santa Lucía se recomienda realizar:

3.1.1. Distribución selectiva: el Hotel Santa Lucía por medio de este método identifica cuales son los canales más pertinentes en la comercialización de sus productos y servicios dirigidos al público meta. Entre los cuales recomendamos:

Canales de distribución directos	Canales de distribución indirectos
☐	☐
☐ Teléfono	☐ OTA's
☐ Sitios web	☐ GDS
☐ Correo electrónico	☐ Agencias de viajes

Ilustración 28 Canales de distribución para el Hotel Santa Lucía. Elaboración propia.

3.2. Crear alianzas estratégicas con empresas del sector turístico.

Se propone al Hotel Santa Lucía crear alianzas con las agencias de viajes y medios de transporte locales, los cuales deben tener una buena imagen y reputación, con la finalidad de atraer y ampliar el mercado.



Recomendamos los siguientes:

LOGO	NOMBRE	TIPO DE EMPRESA
	VIVENow	Agencia de viajes
	Turisa Cuenca	Agencia de viajes
	Boom Travel	Agencia de viajes
	Unión de taxistas del Azuay	Medio de Transporte
	AzuTaxi- Servicio integral de transporte	App para solicitar servicio de taxi

Ilustración 29 Empresa turísticas. Elaboración propia.

➤ De igual manera, se debe aplicar un programa de fidelización por puntos para las empresas turísticas mencionadas.

- En el caso de las agencias de viajes, se recomienda dar puntos para canjear tarjetas de regalo, es decir, por cada reserva garantizada se brinda un total de 10 puntos, al acumularse los 100 puntos se brinda una tarjeta de regalo valorada en 30\$, la cual puede consumirse en cualquier establecimiento de la Sociedad Gourmet.



Ilustración 30 Propuesta fidelización 1. Elaboración propia.

- Para el servicio de transporte puerta a puerta (taxis), se propone que por cada huésped que sea traído dar una totalidad de 5 puntos, en donde al llegar a los 100 puntos se pueda canjear por una noche gratis en el establecimiento y cenas en el restaurante Santa Lucía.



Ilustración 31 Propuesta fidelización 2. Elaboración propia.

3.3. Mantener actualizados los canales oficiales del Hotel Santa Lucía

- **Página web del Hotel Santa Lucía:** el establecimiento cuenta con una página web que se encuentra activa, sin embargo, se debe recalcar la importancia de colocar las imágenes correctas de acuerdo al target del mercado.

Se propone lo siguiente:

-

Verificar el contenido: con la finalidad de evitar errores que confundan al cliente al momento de ingresar a la sección “habitaciones”.



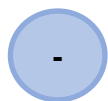
Ilustración 32 Página web del Hotel Santa Lucía "Habitaciones".



*Ilustración 33 Página web actualizada del Hotel Santa Lucía "Habitaciones".
Elaboración propia.*

- **Redes sociales:**

- **Facebook:** es una de las redes sociales más empleadas en la actualidad y mediante esta las empresas dan a conocer sus productos y servicios. Por ende, Hotel Santa Lucía debe:



Actualizar constantemente el contenido: subir información con las ofertas actuales por lo menos tres veces a la semana.

La página actual de Facebook no mantiene una constante publicidad de sus productos y servicios, como se puede observar a continuación:



Ilustración 34 Facebook del Hotel Santa Lucía

Lo ideal, es realizar publicaciones con los productos y servicios que ofertan en la semana:



Ilustración 35 Facebook actualizado del Hotel Santa Lucía. Elaboración propia.



Además, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

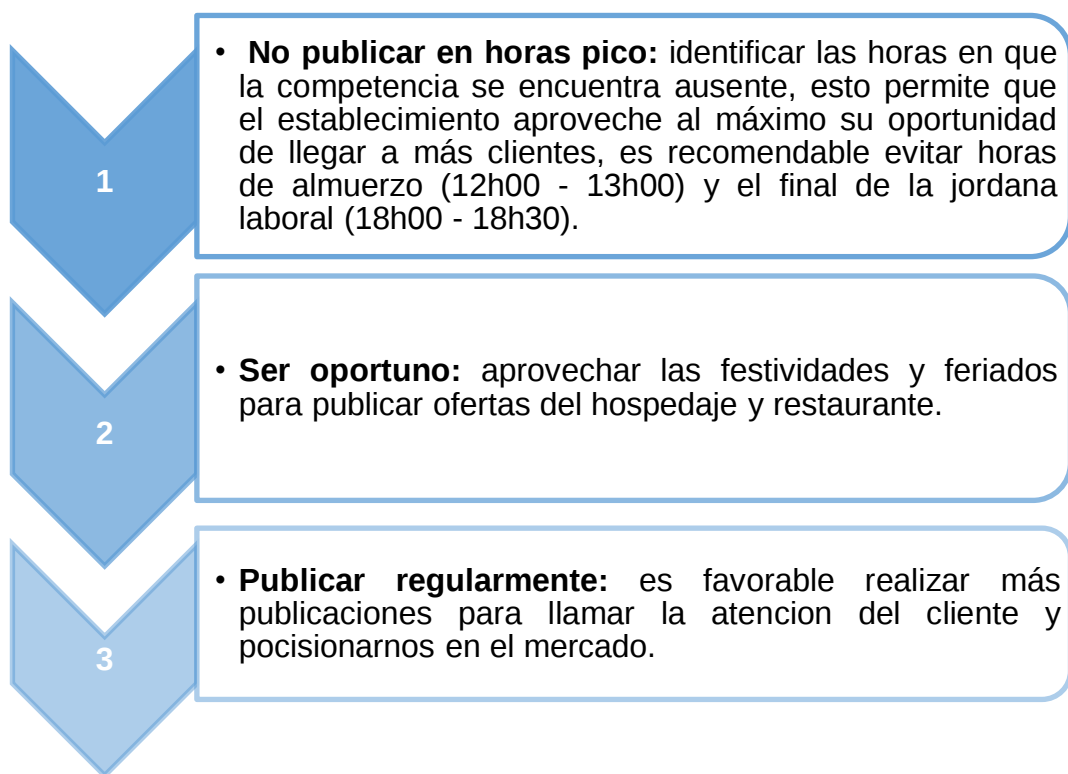
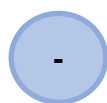


Ilustración 36 Pasos para buena gestión de Facebook. Elaboración propia.

- **Instagram:** es una plataforma que ha tomado mayor protagonismo en los últimos años, razón por la cual, las empresas del sector hotelero han optado por crear perfiles en donde dan a conocer al público en general los productos y servicios mediante fotografías de alta calidad. Se recomienda que el Hotel Santa Lucía considere los siguientes puntos:



Actualizar constantemente su perfil: subir contenido con las ofertas actuales por lo menos una vez al día, tanto a las historias como a los *reels*.

- Estado actual de la plataforma Instagram del Hotel Santa Lucía:

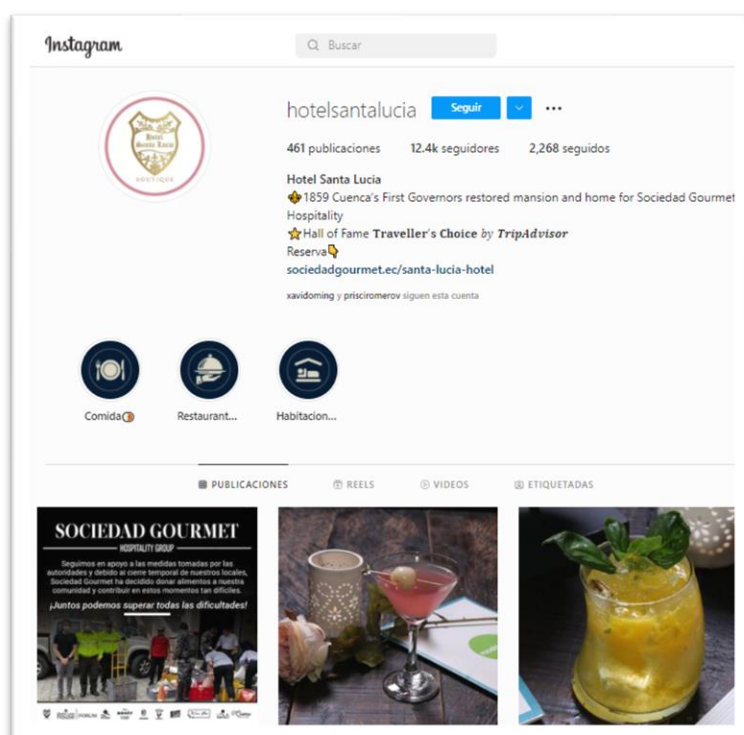


Ilustración 37 Instagram del Hotel Santa Lucía.

- Sin embargo, con la constante actualización se debería ver de la siguiente manera:

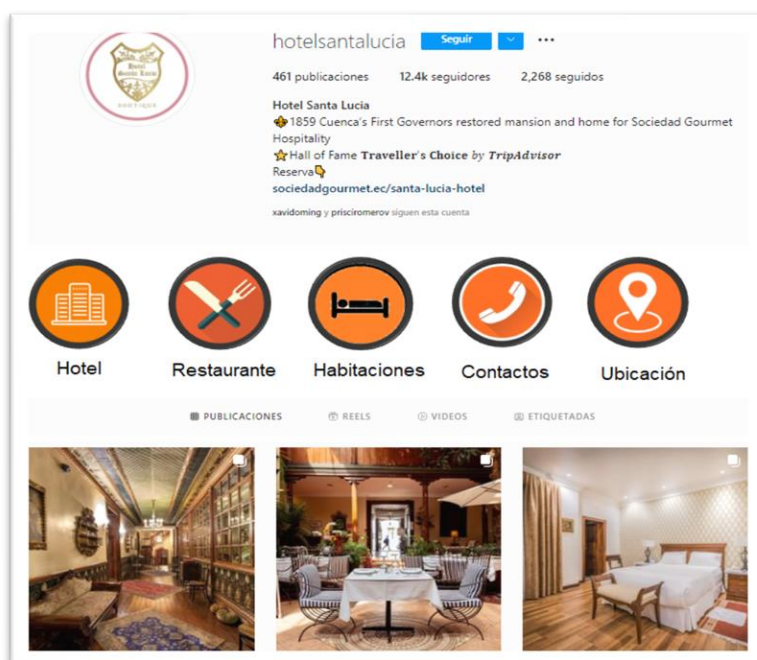


Ilustración 38 Instagram actualizado del Hotel Santa Lucía.
Elaboración propia.



De igual manera, para el correcto manejo de publicidad se aconseja tener en cuenta los siguientes pasos:

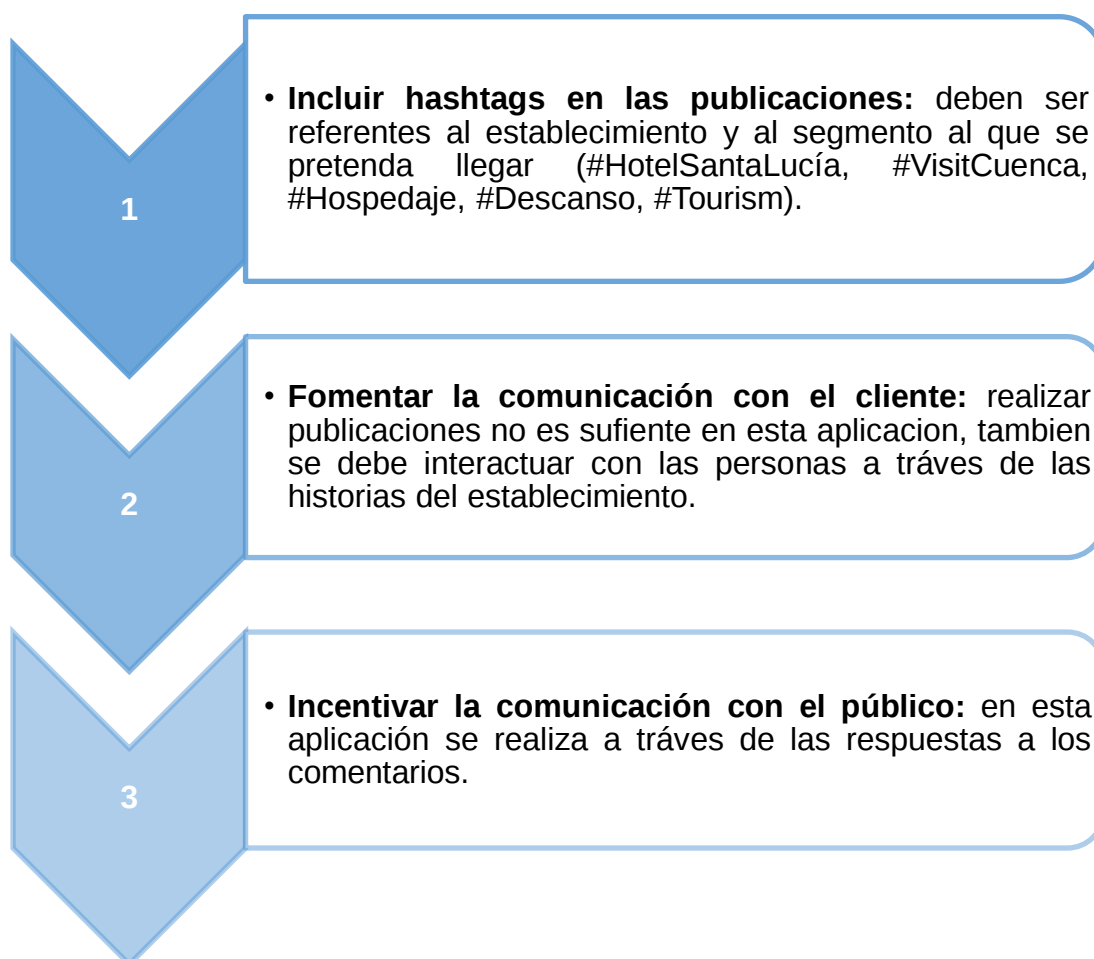


Ilustración 39 Pasos para buena gestión de Instagram. Elaboración propia.

3.4. Usar *chatbots*

Un *chatbot*, es una tecnología digital que se emplea en la página web de un hotel, con la finalidad de brindar un servicio personalizado mediante lo que se conoce como inteligencia artificial (IA), este debe cumplir con la función de interactuar con el cliente y ser un portavoz del establecimiento.



Hotel Santa Lucía, emplea un *chatbot* en su página de Facebook:



Ilustración 40 Facebook + chatbot Hotel Santa Lucía.

- Sin embargo, en su página web oficial el *chatbot* no es empleado.



Ilustración 41 Página web oficial del Hotel Santa Lucía.



Al ser de vital importancia la comunicación con el cliente se recomienda emplear el mismo *chatbot* que usan en su página de Facebook (Cliengo), con el objetivo de que el huésped pueda recibir una respuesta inmediata a sus inquietudes.



Ilustración 42 Página web oficial + Chatbot. Elaboración propia.

Estrategia 4:

Manejo de Inventarios



4. Manejo de inventario

Dentro del sector hotelero, el inventario son los productos y servicios que un establecimiento pone a disposición del cliente. Por ello, el inventario debe manejarse adecuadamente con la finalidad de suministrar al hotel lo necesario para el desarrollo de sus operaciones.

Con el objetivo de que el Hotel Santa Lucía disponga de su inventario (habitaciones) de la manera más óptima para generar beneficios al establecimiento, se plantea lo siguiente:

- 1 • Identificar temporadas altas, medias y bajas.
- 2 • Realizar el *forecasting* basado en la temporalidad.
- 3 • Gestión del *overbooking*.
- 4 • Considerar el cierre de habitaciones y pisos.

Ilustración 43 Propuestas Manejo de Inventario. Elaboración propia.

4.1. Identificar temporadas altas, medias y bajas

Es esencial, que un establecimiento se prepare para cada una de las temporadas, debido a que estas influyen en el rendimiento que alcance el hotel en la gestión de sus inventarios durante el año.

Hotel Santa Lucía debe:

1

Verificar el calendario de feriados cada año y establecer sus temporadas altas, medias y bajas: para tener la referencia ver las ilustraciones 17 y 18.

4.2. Realizar el *Forecasting* basado en la temporalidad

La previsión de la demanda o *forecast* permite realizar a los hoteles una proyección de las habitaciones, al estimar cuántas se ocuparían en fechas determinadas.

El Hotel Santa Lucía con la finalidad de manejar su inventario (habitaciones), debe considerar el *forecast* propuesto con base a la temporalidad de cada año.

Es importante fijar los datos a utilizar: para su cálculo se necesita conocer:

- **Temporada:** alta, media, baja
- **Porcentaje de ocupación esperado en las temporadas:** por ejemplo: alta (80% - 100%), media (46%- 79%), baja (10% - 45%).
- **Número de habitaciones:** 20 habitaciones.

Propuesta de *forecast*:

	HOTEL SANTA LUCÍA AÑO 2022		
	Temporada	Porcentaje de Ocupación	Habitaciones disponibles
			Resultado Forecast
	Alta	95%	20
	Media	75%	20
	Baja	30%	20

Ilustración 44 Propuesta de Forecast año 2022. Elaboración propia

Nota. para obtener el resultado se debe multiplicar las habitaciones por el porcentaje ocupación.

El motivo principal para realizar estas predicciones, es ayudar a la gestión de los inventarios, debido a que, el hotel puede planear anticipadamente acciones a realizarse en los pisos y habitaciones.

4.3. Gestión del Overbooking

El *overbooking* es la sobreventa de habitaciones y ocurre cuando un hotel vende más plazas de las que dispone.

➤ Como medida preventiva, se plantea para el Hotel Santa Lucía los siguientes escenarios:

1

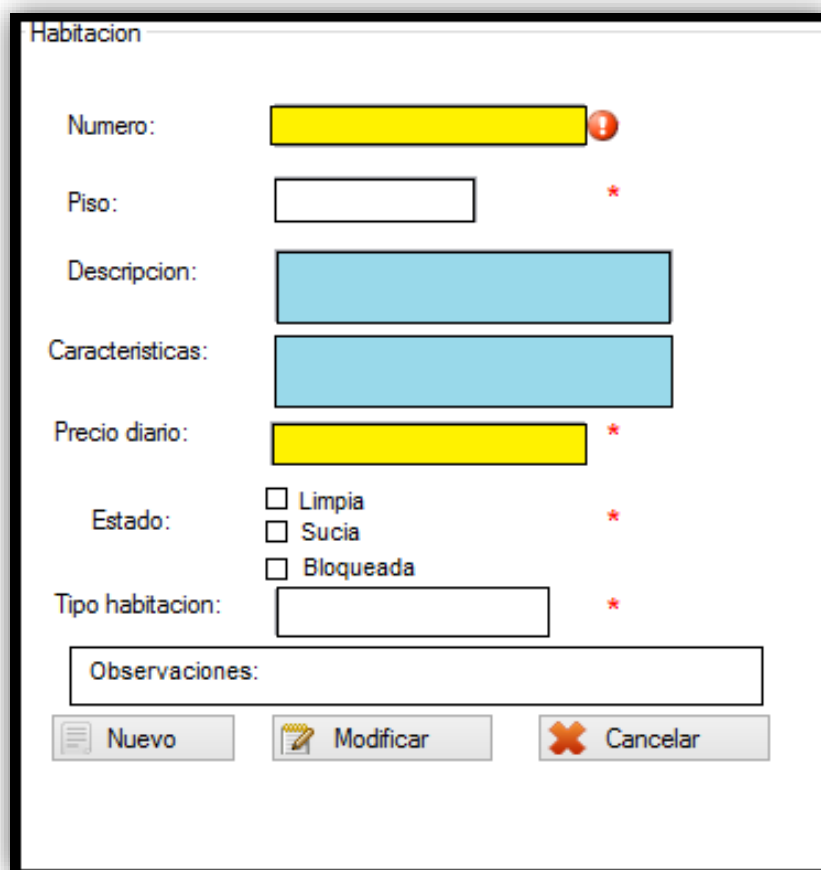
Evitar esta práctica por medio:

Control de reservas: para llevar un debido control de las reservas, se recomienda revisar constantemente el sistema con la finalidad de evitar duplicadas. Además, el personal debe tener una buena comunicación con el cliente con el fin de evitar confusiones.

PLANTILLA DE RESERVAS																																
Fecha:	ENERO 2022																															
HB	DÍA																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
101																																
102																																
103																																
104																																
201																																
202																																
203																																
204																																
205																																
206																																
207																																
208																																
209																																
210																																
211																																
212																																
301																																
302																																
303																																
304																																

Ilustración 45 Plantilla de control de reservas. Elaboración propia.

Control de habitaciones: es necesario verificar constantemente el estado de las habitaciones, realizar un correcto registro con la finalidad de optimizar el proceso de venta y por ende el rendimiento del establecimiento.



The image shows a web form titled "Habitacion". It contains the following fields and controls:

- Numero:** A yellow text input field with a red exclamation mark icon to its right.
- Piso:** A white text input field with a red asterisk icon to its right.
- Descripcion:** A light blue text area.
- Caracteristicas:** A light blue text area.
- Precio diario:** A yellow text input field with a red asterisk icon to its right.
- Estado:** A label followed by three radio buttons: ☐ Limpia, ☐ Sucia, and ☐ Bloqueada. A red asterisk icon is to the right of the options.
- Tipo habitacion:** A white text input field with a red asterisk icon to its right.
- Observaciones:** A white text area.
- Buttons:** At the bottom are three buttons: "Nuevo" (with a document icon), "Modificar" (with a pencil icon), and "Cancelar" (with a red X icon).

Ilustración 46 Plantilla control del estado de habitaciones. Elaboración propia.

2

En el caso de incurrir en *overbooking*, se debe:

Crear alianzas con hoteles de igual categoría, el Hotel Santa Lucía puede hacerlo con los siguientes establecimientos:

Hotel Santa Lucía**Hotel Boutique Mansión Alcázar****Hotel Forum**

Ilustración 47 Alianzas estratégicas con hoteles. Elaboración propia.

Los hoteles Forum y Mansión Alcázar tienen una categoría de cuatro estrellas, de igual manera forman parte del grupo Sociedad Gourmet, además esta alianza es recíproca, es decir, Hotel Santa Lucía recibe clientes de estos hoteles en el caso de tener *overbooking*.

4.4. Considerar el cierre de habitaciones y pisos

En las temporadas bajas y medias, la ausencia de reservaciones provoca que los establecimientos opten por cerrar un cierto número de habitaciones o inclusive cerrar pisos enteros con el propósito de preservar los recursos y disminuir gastos. Además, es importante mencionar que el cierre de pisos no solamente se da para incurrir en lo mencionado anteriormente sino para dar mantenimiento preventivo y correctivo a las habitaciones.

➤ Hotel Santa Lucía debe aplicar esta estrategia tomando en cuenta sus temporadas medias y bajas:

1

Cierre de habitaciones: se recomienda realizarlo en temporadas medias, al menos cinco de las veinte habitaciones se bloquearán.

		CIERRE DE HABITACIONES																															
		MARZO 2022																															
		DÍA																															
HB		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
101																																	
102																																	
103																																	
104																																	
201																																	
202																																	
203																																	
204																																	
205																																	
206																																	
207																																	
208																																	
209																																	
210																																	
211																																	
212																																	
301																																	
302																																	
303																																	
304																																	

Ilustración 48 Plantilla Cierre de Habitaciones. Elaboración propia.

2

Cierre de pisos: se recomienda realizarlo en temporadas bajas (bloquear la primera y tercera planta, al ser lugares en los que se distribuye un menor número de habitaciones).

		CIERRE DE PLANTA																															
		Bloqueadas Disponibles																															
Fecha:		ENERO 2022																															
		DIA																															
HB		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
PRIMERA PLANTA	101																																
	102																																
	103																																
	104																																
SEGUNDA PLANTA	201																																
	202																																
	203																																
	204																																
	205																																
	206																																
	207																																
	208																																
	209																																
	210																																
	211																																
	212																																
TERCERA PLANTA	301																																
	302																																
	303																																
	304																																

Ilustración 49 Plantilla Cierre de Planta. Elaboración propia.

**Anexo:**

PRESUPUESTO HOTEL SANTA LUCÍA			
Estrategia	Actividad	Recursos	Valor Total
Estrategia 1: Segmentación del mercado.	-Elaborar formato para el registro de datos del huésped.	-Diseñador gráfico.	\$350,00
	-Establecer el área de <i>concierge</i> .	-Diseñador de interiores.	\$800,00
	-Elaborar paquetes, excursiones.	-Cortinas acústicas.	\$320,00
	-Crear alianzas estratégicas.	-Electricista.	
	-Insonorizar habitaciones.	-Tomacorrientes.	\$130,00
	-Optimizar el <i>business center</i> .	-Internet.	\$30,00
	-Agregar tomacorrientes.	-Impresiones.	\$8,00
	-Adecuar la publicidad.	-Transporte.	\$25,00
		-Proyector.	\$7,00
		-Pantalla de proyector.	\$690,00
	TOTAL		\$2.420,00
Estrategia 2: Fijación de tarifas.	-Buscar información de manera online.	-Internet.	\$7,00
	-Elaborar calendario.	-Transporte.	\$10,00
	-Modificar precios.	-Impresiones	\$1,50
	-Analizar a la competencia.	-Papelería.	\$5,00
	-Diseñar promociones.	-Diseñador gráfico.	\$350,00
	TOTAL		\$373,00
Estrategia 3: Canales de distribución.	-Crear alianzas con empresas turísticas y medios de transporte.	-Diseñador gráfico.	\$350,00
	-Actualización de los sitios web del hotel.	-Transporte.	\$15,00
	-Uso de <i>chatbots</i> .	-Pago comisiones.	\$360,00
		-Internet	\$10,00
		-Impresiones.	\$5,00
		- <i>Chatbot</i>	\$90,00
	TOTAL		\$830,00
Estrategia 4: Manejo de Inventarios.	-Buscar información de manera online.	-Internet.	\$117,00
	-Uso del sistema <i>Little Hotelier</i> .	-Sistema <i>Little Hotelier</i> .	\$109,00
		-Impresiones.	\$5,00
	TOTAL		\$231,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$3.854,00



HOTEL FORUM



PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT

*"El éxito empresarial puede conseguirse
bien impulsando el crecimiento o
generando más ingresos."*

- SANDRA CHUCHUCA CAJAMARCA
- PRISCILA ROMERO VALDEZ

1. ESTRATEGIA: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO



1. Segmentación de mercado

La segmentación consiste en clasificar un mercado en grupos más pequeños con características y necesidades similares.

Se debe tomar en cuenta que mientras más segmentado este el mercado de un establecimiento hotelero, existen mayores posibilidades de captar la atención de los huéspedes a través de la oferta de productos y servicios personalizados, por ende, el nivel de ingresos incrementará.



Con la finalidad de que el Hotel Forum de la ciudad de Cuenca aplique una correcta estrategia de segmentación de la demanda se recomienda considerar los siguientes puntos:

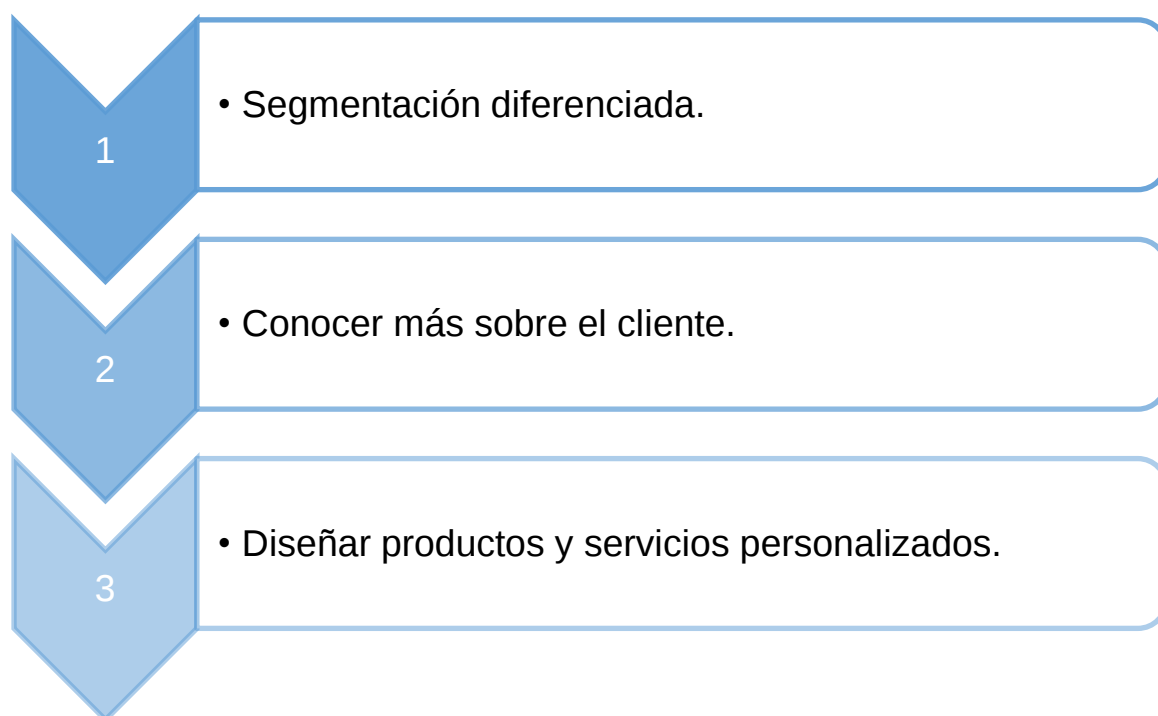


Ilustración 1 Propuestas segmentación de la demanda.

1.2. Segmentación diferenciada

Con el objetivo, de lograr un crecimiento a nivel empresarial y una eficiente segmentación de mercado se considera que el Hotel Forum, dentro de sus procesos operacionales enfoque sus esfuerzos a segmentos que generen mayores beneficios, centrándose en sus clientes potenciales.

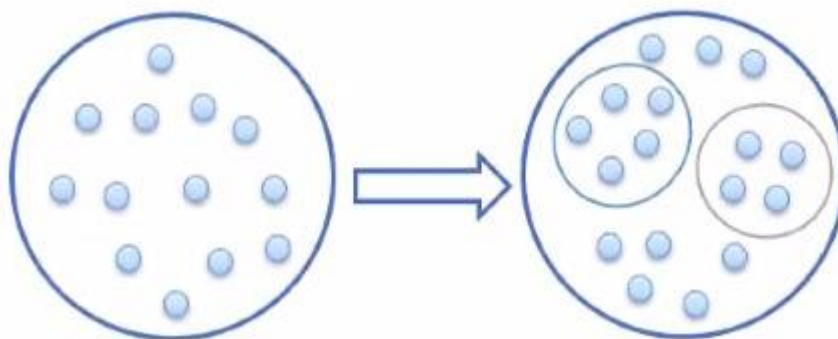


Ilustración 2 Segmentación diferenciada. Elaboración propia.

Para esto, el hotel deberá clasificar a sus huéspedes tomando como referencia, los siguientes criterios:

- **Nacionalidad:** conocer la nacionalidad de los huéspedes permite al personal del hotel brindar una atención personalizada, pues, cada país tiene su cultura y estilos de vida diferentes, por ende, es de suma importancia conocer la procedencia de la demanda.
- **Motivo de viaje:** dentro del sector hotelero, las motivaciones para emprender un viaje son diversas, sin embargo, las más comunes son los viajes de ocio o de negocios.
- **Rango etario:** considerar la edad de los huéspedes es clave para saber qué productos y servicios se debe brindar a cada segmento de mercado.
- **Tarifa reserva:** este aspecto es importante considerar, al conocer el tipo de tarifa que reservó el huésped, el hotel podrá tener referencia del poder adquisitivo y determinar que clientes son los que optan por gastos elevados y quienes por bajos.
- **Tipo de reserva individual o grupal:** tener en cuenta el tipo de reserva le resulta indispensable al hotel, con el fin de distribuir adecuadamente las habitaciones.



Para una correcta recopilación de datos de los huéspedes, el hotel debe manejar un formato, en donde la información registrada le permita realizar la segmentación de su demanda. A continuación, se establece un ejemplar a seguir:

Formato para registrar datos de los huéspedes

Apellido / Nombre		Género	
		☐ Masculino ☐ Femenino	
Edad			
País	Estado	Ciudad	
Motivo de viaje		Reserva	
Ocio	☐	☐ Individual ☐ Grupal	
Negocios	☐		
Educación	☐		
Salud	☐		
Tarifa reservada			
Observaciones			

Ilustración 3 Formato registro de datos huéspedes. Elaboración propia.

1.3. Conocer más sobre el cliente

Las reservas directas son relevantes para el establecimiento, de donde se puede sacar el máximo beneficio para conocer los gustos, necesidades y preferencias de los huéspedes, a fin de ofrecer servicios personalizados. Para ello, se propone el siguiente modelo.

➤ Luego de que el cliente realice su reservación, el hotel procederá a enviarle un correo electrónico con el formulario establecido, de manera que, el hotel pueda conocer más sobre el huésped.

Formulario							
		¡Gracias por habernos elegido!. Como agradecimiento queremos obsequiarle un producto local a tu elección. Le invitamos a llenar este formulario así nos brindara la grandiosa oportunidad de conocerle mejor y nosotros nos encargaremos de que viva una experiencia única e inolvidable. No se olvide que para nosotros ud es especial.					
OBSEQUIO							
Chocolate							
Copa de vino							
Frutas							
DATOS PERSONALES							
Apellidos/Nombres:							
Género:							
Edad:							
Profesión:							
Vegetariano:	Si		No				
Vegano:	Si		No				
Viajas con:	Solo/a		Pareja		Amigos		Familia
COMO TE CONSIDERAS:							
Divertido/a							
Romántico/a							
Serio/a							
INDIQUE DOS FRUTAS QUE MÁS LE GUSTE:							
¿QUÉ PREFIERES?							
Servicio a la habitación							
Desayunar al aire libre							
ALERGIAS:							
Síguenos en nuestras redes sociales							
Forum Hotel				@ForumHotelCuenca			

Ilustración 4 Formulario post reserva. Elaboración propia

1.4. Diseñar productos y servicios personalizados

Entre los clientes potenciales que posee el establecimiento se encuentran los segmentos *leisure* y corporativo, por lo tanto, el hotel dentro de su oferta debe implementar nuevos productos y servicios que le permitan incrementar el nivel de satisfacción de sus huéspedes.

- **Segmento *leisure***

Se denomina segmento *leisure*, a las personas cuya motivación de viaje son las actividades de ocio.



Servicios y productos para el segmento *leisure* que el hotel debe incrementar.

1

Habitaciones para grupos

De las habitaciones que tiene disponible el hotel, destinar las habitaciones dobles y triples para grupos.

Habitación	Tipo	Metros cuadrados
101	Sencilla	15 m ²
102	Doble	18 m ²
103	Doble	18 m ²
104	Doble	18 m ²
201	Doble	18 m ²
202	Doble	18 m ²
203	Doble	18 m ²
204	Doble	18 m ²
205	Triple	28 m ²
206	Doble	18 m ²
207	Doble superior	24 m ²
301	Doble	18 m ²

Ilustración 5 Distribución de habitaciones para grupos. Elaboración propia.

2

Servicio de excursiones

Brindar el servicio de excursiones a grupos de amigos, familias y parejas, con la ayuda de guías turísticos, pueden ser estudiantes de la Universidad de Cuenca de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad, a través de un acuerdo de prácticas preprofesionales.

Para esto, el hotel debe realizar paquetes de tours que estén dirigidos al segmento *leisure*. Es preciso considerar el modelo propuesto.



Ilustración 6 Servicio de excursiones. Elaboración propia.

Además, el establecimiento debe crear alianzas con organizaciones de turismo, con el fin de aprovechar otros recursos y servicios para crear una oferta única.

Afianzar las relaciones con las siguientes instituciones:

Ministerio de Turismo
Fundación Municipal Turismo para Cuenca
Asociación Hotelera del Azuay
Asociación de Bares, Restaurantes y Entretenimiento Turístico del Centro Histórico de Cuenca

Ilustración 7 Organizaciones de turismo. Elaboración propia.

3**Servicio de
relajación**

Crear alianzas estratégicas con “Piedra de Agua, Fuente termal & Spa” de la ciudad de Cuenca, de forma que, el hotel brinde a los huéspedes servicios exclusivos y de excelente calidad y atención en el servicio.



Ilustración 8 Servicios de relajación. Elaboración propia.

- **Segmento corporativo**

El segmento corporativo está conformado por personas que viajan por motivo de negocios.

➤ Servicios y productos para el segmento corporativo que el hotel debe implementar.

1**Habitaciones
insonorizadas**

Las habitaciones del establecimiento deben asegurar comodidad para los huéspedes, por ende, se recomienda implementar cortinas de aislamiento acústico, que de aplicarse no ocasionarían daños a la infraestructura.



Ilustración 9 Habitación Hotel Forum

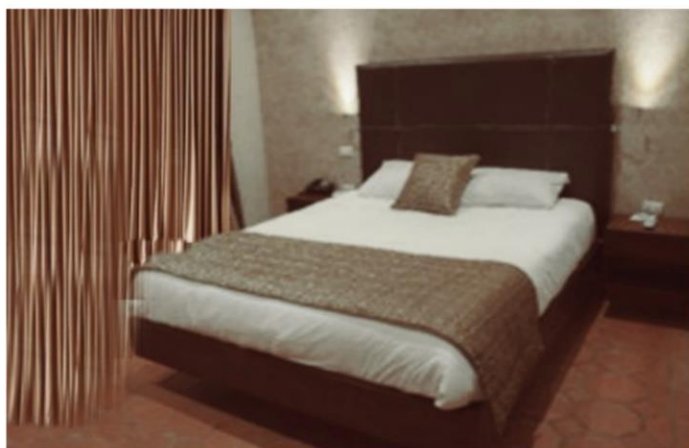


Ilustración 10 Bosquejo de habitación con cortinas de aislamiento acústico. Elaboración propia.

2

Servicio de alquiler de autos

El establecimiento debe conocer las necesidades de un huésped, una persona de negocios tiene el tiempo limitado y necesita transportarse para realizar sus actividades, por ende, un excelente servicio que el hotel puede ofrecer al cliente es ayudarlo en el proceso de reserva de un auto para los días que va a estar en la ciudad. Para ello, se recomienda trabajar conjuntamente con “Kayak”.

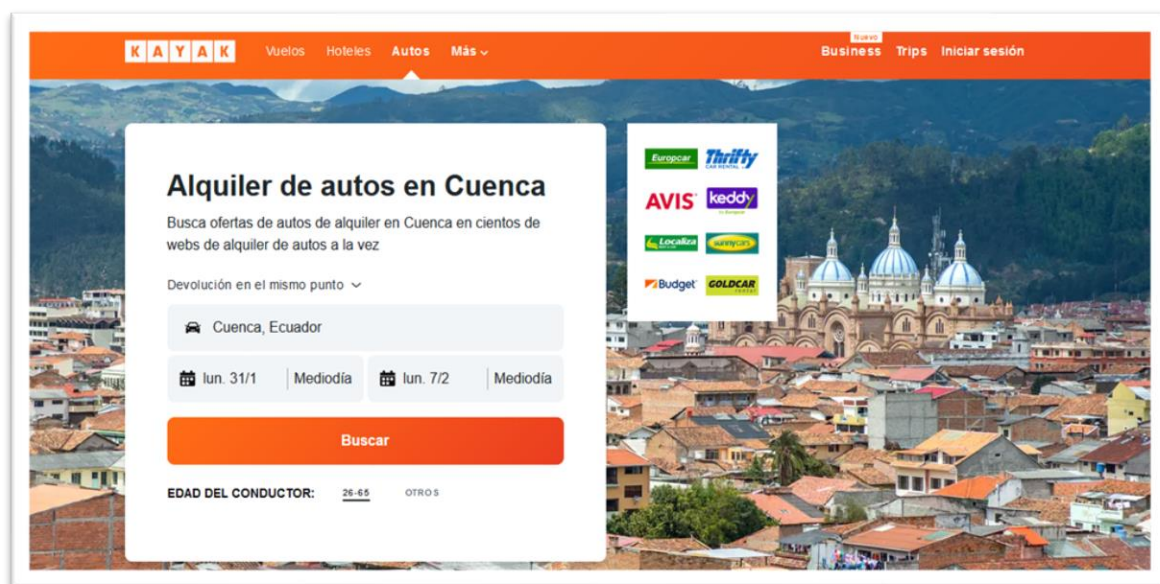


Ilustración 11 Servicio de alquiler de coches.

El hotel a través de la aplicación “Kayak”, puede reservar un auto en caso de que el huésped lo necesite, al ofrecer este servicio el establecimiento está generando un “plus” en el servicio de alojamiento, que es valorado por los clientes debido a que, sienten que cada servicio está diseñado exclusivamente para ellos.

Otra opción que el establecimiento debe brindar a los huéspedes que no conozcan la ciudad o que no deseen alquilar un auto por los costos, se les recomendaría tomar el servicio de taxis, con los cuales el hotel este aliado (Unión de los taxistas del Azuay y AzuTaxi).

3**Servicio a la habitación**

Un cliente corporativo viaja meramente por motivos de negocios, por ende, el mantener el servicio de *room service* es relevante, muchos de los huéspedes lo único que desean al llegar al hotel es descansar, no se interesan por realizar otras actividades, debido a ello el establecimiento debe centrarse en ofrecer servicios complementarios que serán llevados a la habitación a fin de brindar la máxima comodidad al huésped.

Entre los servicios que el hotel debe considerar dentro de su oferta diseñada para este segmento destacan los siguientes:

- *Room service*

El establecimiento debe ofrecer este servicio las 24 horas de día.

- Reparación y limpieza de calzado.

El establecimiento debe tener el contacto con empresas que brinde este servicio (24 hora del día).

- Servicio de lavado y planchado de ropa.

Es indispensable que el hotel, brinde este servicio considerando que su target de mercado está compuesto por clientes corporativos.

- Servicio de entrega de documentos.

Es importante para el hotel brindar soluciones a las adversidades que pueda enfrentar un huésped, por ello se debe contar con personal suficiente y que este en la capacidad de realizar esta actividad.

4**Espacio para reuniones**

Destinar un espacio para reuniones. Si bien es cierto el establecimiento por su tamaño e infraestructura patrimonial, no puede ampliar los espacios, sin embargo, se considera que el hotel puede aprovechar el patio trasero que actualmente funciona como una área común, cabe resaltar que de igual manera en la segunda planta existe una área común, por lo cual es recomendable, aprovechar el espacio de la primera planta a fin de diseñar de una pequeña sala de reuniones con una capacidad mínima de 5 personas, entendiéndose que, el segmento corporativo forma parte de los clientes fijos y potenciales que posee el establecimiento.



Ilustración 12 Propuesta de diseño de espacio para reuniones. Elaboración propia.



Ilustración 13 Bosquejo de una sala de reuniones

2. ESTRATEGIA: FIJACIÓN DE TARIFAS



2. Fijación de tarifas

La fijación de precios es un proceso que requiere de un análisis profundo y de la toma de decisiones estratégicas con el objetivo de facilitar a los establecimientos hoteleros determinar el precio de los productos y servicios, este proceso tiene como objetivo alcanzar un equilibrio entre la satisfacción de los clientes y los beneficios generados para los hoteles.

Es importante señalar que, para llevar a cabo el proceso de fijación de precios de una habitación los hoteles no únicamente deben considerar los costos de producción, sino además se tiene que tomar en cuenta variables externas que están vinculadas directamente con la determinación de un costo de venta.

➤ Con el objetivo de que el Hotel Forum realice correctamente el proceso de fijación de tarifas de las habitaciones, se recomienda considerar las siguientes estrategias:

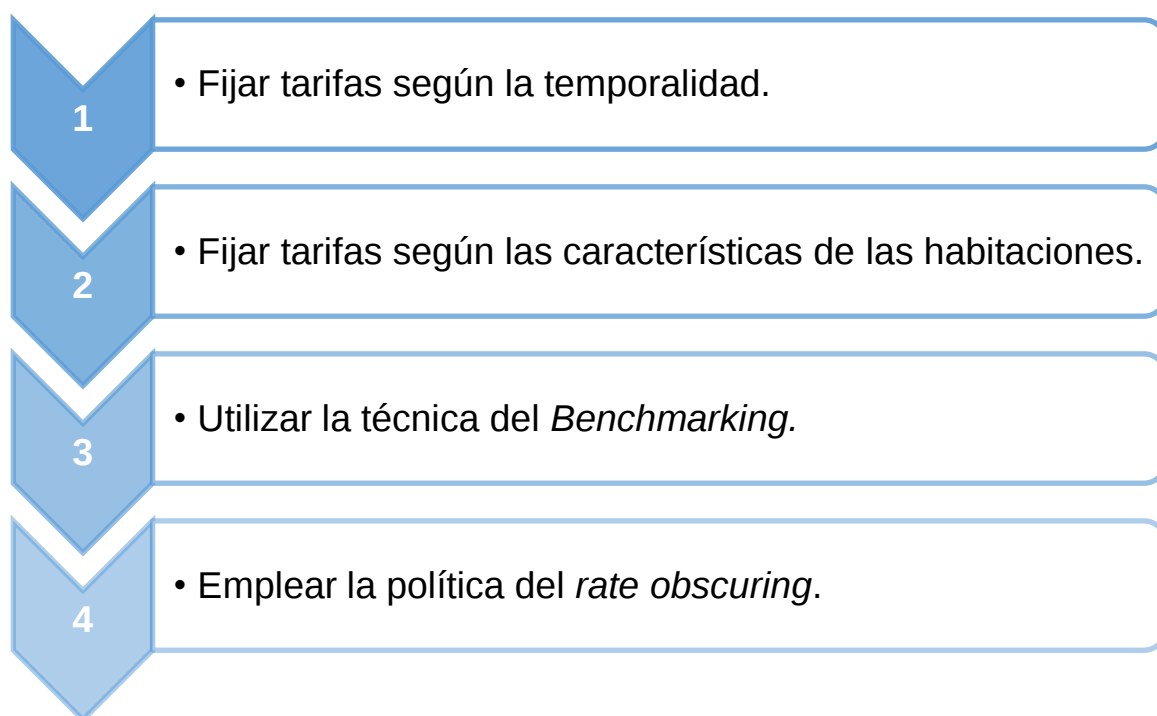


Ilustración 14 Propuestas fijación de tarifas. Elaboración propia.

2.1. Fijar tarifas según la temporalidad

Es vital que los establecimientos hoteleros conozcan las temporadas, con el objetivo de tomar decisiones estratégicas en cuanto a los precios de sus productos y servicios, de manera que se logre la optimización de los ingresos.



Con la intención de que el Hotel Forum establezca políticas de precios de acuerdo a cada temporada se recomienda tener en consideración el calendario de feriados de cada año, mismas que se detallan a continuación.

- **Calendario de Feriados Ecuador 2022.**

 HOTEL FORUM		
CALENDARIO DE FERIADOS AÑO 2022		
FESTIVIDAD	FECHA	DÍA
Año Nuevo	01 de Enero	Sábado
Carnaval	28 de Febrero y 01 de Marzo	Lunes y Martes
Fundación de Cuenca	12 de Abril	Martes
Viernes Santo	15 de Abril	Viernes
Día del Trabajo	01 de Mayo	Domingo
Batalla de Pichincha	24 de Mayo	Martes
Fiestas de Guayaquil	25 de Julio	Lunes
Primero Grito de la Independencia	10 de Agosto	Miércoles
Independencia de Guayaquil	09 de Octubre	Domingo
Día de los Difuntos	02 de Noviembre	Miércoles
Independencia de Cuenca	03 de Noviembre	Jueves
Navidad	25 de Diciembre	Domingo

Ilustración 15 Calendario de festividades 2022. Elaboración propia.

Con base al calendario de festividades del año 2022 el hotel debe determinar las temporadas altas, medias y bajas, con la finalidad de saber qué mes es el más factible para realizar ajustes en las tarifas, a continuación, se detalla las temporadas que el establecimiento debe tomar en cuenta durante su gestión.



Ilustración 16 Temporadas. Elaboración propia.



Con el objetivo de que el Hotel Forum mejore el nivel de sus ingresos, se recomienda al establecimiento aprovechar cada temporada, a través la creación de nuevas políticas de precios.

HOTEL FORUM	
Temporada	Tarifa
Alta	Tarifa Rack
Media	Tarifa con descuento
Baja	Tarifa con descuento

Ilustración 17 Tarifas por temporalidad. Elaboración propia.

Temporada Alta

Se recomienda al establecimiento emplear la tarifa Rack pues al tratarse de temporada alta la ocupación de las habitaciones alcanzará su punto máximo, por ende, a los turistas les resulta complicado encontrar fácilmente ofertas disponibles en esas épocas del año, por lo que están dispuestos a pagar una tarifa elevada por el servicio de alojamiento. Por lo tanto, el hotel debe aprovechar para vender sus servicios a la tarifa más alta, de manera que los ingresos del hotel incrementen.

Temporada Media y Baja

Al tratarse de la temporada media y baja, el hotel debe emplear políticas de descuentos, debido a la baja demanda en esas épocas, la gran parte de clientes optan por elegir precios bajos, por lo tanto, el establecimiento a fin de mantener estable su nivel de ingresos debe ajustar sus tarifas haciéndolas más económicas. Se sugiere aplicar un descuento del 5% en temporada media y un 10% en temporada baja.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se propone las siguientes tarifas que el Hotel Forum debe aplicar con base a la temporalidad.

 HOTEL FORUM				
Tipo de habitación	Tarifa Rack	Alta	Media	Baja
Sencilla	\$60,00	\$60,00	\$57,00	\$54,00
Doble	\$85,00	\$85,00	\$82,45	\$76,50
Triple	\$110,00	\$110,00	\$106,70	\$99,00

Ilustración 18 Propuesta de tarifario según la temporalidad. Elaboración propia.

2.2. Fijar tarifas según las características de las habitaciones

Es importante que los establecimientos hoteleros conozcan las características de cada una de las habitaciones con el objetivo de determinar sus diferencias, esto es indispensable al momento de fijar precios pues al tener habitaciones con características similares o diferentes, el precio puede variar.

El Hotel Forum con la finalidad de generar mayores ingresos, debe establecer las tarifas de las habitaciones según sus características, al aplicar este método el establecimiento podrá obtener mayores beneficios de sus ventas.

A partir de lo mencionado, se propone que el hotel aumente el valor de las tarifas de las habitaciones 101, 201, 204, 205, 206 y 301, dado que, poseen ciertas diferencias frente a una habitación estándar. Para ello, se recomienda tomar en cuenta la siguiente propuesta:

 HOTEL FORUM					
HB	Tipo de habitación	Características	Alta	Media	Baja
101	Sencilla	Vista al interior	\$60,00	\$58,25	\$55,51
102	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
103	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
104	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
201	Doble	Vista al interior	\$85,00	\$81,74	\$78,25
202	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
203	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
204	Doble	Vista a la ciudad	\$85,00	\$83,20	\$79,91
205	Triple	Vista a la ciudad	\$110,00	\$106,60	\$102,35
206	Doble	Vista al interior	\$85,00	\$81,74	\$78,25
207	Doble	Estándar	\$85,00	\$82,45	\$76,50
301	Doble	Vista a la terraza	\$85,00	\$82,70	\$80,50

Ilustración 19 Propuesta tarifas de habitaciones según sus características. Elaboración propia.

Caso práctico:

El Hotel Forum posee dos tipos de habitaciones dobles, la habitación doble estándar y la habitación doble con vista a la ciudad, entonces el establecimiento debe darle un valor agregado a la habitación con vista a la ciudad, de manera que por medio de esta estrategia se logre subir el nivel de los ingresos. Es importante que este proceso se recomienda hacerlo en temporadas medias y bajas, pues en la alta lo ideal es manejar la tarifa Rack.

2.3. Benchmarking

El *benchmarking* o estudio de la competencia, es de gran ayuda para los establecimientos hoteleros puesto que permite a los hoteles conocer sus debilidades y fortalezas con el objetivo de mejorar la oferta de los servicios y establecer correctamente los precios.

➤ El Hotel Forum dentro de su gestión de precios debe aplicar la técnica de *benchmarking* con la intención de realizar un comparativo con las tarifas de su set competitivo y determinar si sus tarifas establecidas son las correctas.

Hotel San Juan	4 estrellas	➔	Competencia Directa
Hotel Casa San Rafael	3 estrellas		
Hotel Raymipamba	3 estrellas		
Hotel Posada del Ángel	3 estrellas		

➔ **Competencia Indirecta**

Ilustración 20 Set competitivo del Hotel Forum.
Elaboración propia.

Competencia Directa

Hotel Forum al tener como competencia directa al Hotel San Juan, es importante considerar las tarifas de este hotel, con la finalidad de analizar cómo es su desenvolvimiento en cuanto a precios.



De acuerdo a lo señalado anteriormente, se sugiere al Hotel Forum considerar y aplicar el cálculo del índice de tarifa media (ARI), con la finalidad de conocer cuál es la situación de su tarifa promedio frente a la tarifa promedio de la competencia directa.

Hotel	Tarifas			Tarifa Promedio
Hotel Forum	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	\$85,00
	\$60,00	\$85,00	\$110,00	

Ilustración 21 Tarifas de las habitaciones Hotel Forum. Elaboración propia.

Competencia Directa					
Hotel	Tarifas				Tarifa Promedio
Hotel San Juan	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Suite Familiar	\$156,25
	\$105,00	\$125,00	\$145,00	\$250,00	

Ilustración 22 Tarifas de las habitaciones Hotel San Juan. Elaboración propia.

$$\text{Índice de tarifa media (ARI)}: \frac{85}{156,25} = 0,54 < 1$$

Con base a los resultados obtenidos del ARI, se evidencia que la tarifa promedio del Hotel Forum es inferior a la del Hotel San Juan, por ende, es de suma importancia que el establecimiento suba el valor de su tarifa promedio y les dé un valor agregado a las habitaciones. Para ello, se recomienda analizar y aplicar las propuestas detalladas en los apartados anteriores, mismas que tienen como objetivo incrementar los ingresos del hotel.

Además, es recomendable considerar ajustar las tarifas del establecimiento con relación a su competencia directa en temporadas altas, puesto que en estas épocas el sector hotelero alcanza su nivel máximo ocupación, por lo tanto, los clientes tienden a ser accesibles a los precios establecidos.

Competencia Indirecta

Cabe señalar que los hoteles Casa San Rafael, Raymipampa y Posada del Ángel, pertenecen a otra categoría, sin embargo, al considerar el Hotel Forum a estos establecimientos como parte de su set competitivo, es importante conocer el ARI, con la intención de determinar si el establecimiento debe realizar ajustes en sus tarifas.

➤ Por lo tanto, se propone al establecimiento considerar el cálculo del ARI propuesto con la finalidad de conocer la relación de su tarifa promedio con la de sus competidores indirectos.

Hotel	Tarifas			Tarifa Promedio
Hotel Forum	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	\$85,00
	\$60,00	\$85,00	\$110,00	

Ilustración 23 Tarifas de las habitaciones Hotel Forum. Elaboración propia.

Competencia Indirecta					
Hotel	Tarifas				Tarifa Promedio
Hotel Casa San Rafael	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Habitación cuádruple	\$88,46
	\$68,00	\$75,20	\$95,20	\$115,20	
Hotel	Tarifas				Tarifa Promedio
Hotel Posada del Ángel	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple	Habitación cuádruple	\$73,75
	\$35,00	\$65,00	\$85,00	\$110,00	
Hotel	Tarifas				Tarifa Promedio
Hotel Casa Raymipampa	Habitación sencilla	Habitación doble	Habitación triple		\$82,33
	\$51,00	\$76,00	\$120,00		
Tarifa promedio total					\$81,51

Ilustración 24 Tarifas de las habitaciones competencia indirecta. Elaboración propia.

$$\text{Índice de tarifa media (ARI): } \frac{85}{81,51} = 1,04 > 1$$

Como se puede evidenciar en el cálculo anterior, el ARI del Hotel Forum con relación a su competencia indirecta es mayor a 1, esto demuestra que el establecimiento puede mantener sus tarifas y agregar un valor a las habitaciones a fin de que los clientes perciban que el servicio que reciben está acorde a la tarifa establecida.

De igual forma, se recomienda al establecimiento considerar esta propuesta en temporadas bajas, debido a que, la demanda tiende a ser menor del 45% entonces es aconsejable que el hotel mantenga sus tarifas a fin de mantener estabilidad en el nivel de sus ingresos.

2.4. Política del *rate obscuring*

La política de enmascaramiento permite a los establecimientos hoteleros “disfrazar” sus tarifas con la finalidad de vender sus productos y servicios, basándose en la elaboración de promociones.

Con la intención de que el Hotel Forum, aumente el nivel de sus ingresos se recomienda al establecimiento aplicar la política de enmascaramiento dentro de su gestión de precios, de manera que por medio de este método el hotel pueda obtener mayores beneficios de sus ventas.

Por tanto, es recomendable que el establecimiento considere las propuestas establecidas, mismas que tienen como objetivo incentivar al establecimiento a aplicar esta política de precios.

- **Propuesta para fin de semana.**



Ilustración 25 Propuesta para fin de semana. Elaboración propia.

El establecimiento al aplicar la promoción **¡Por dos noches de alojamiento te damos la tercera a mitad de precio!**, estará asegurando el 50% de la venta de una habitación que posiblemente no iba ser vendida y claro esta una habitación no vendida representa una pérdida irrecuperable.

Con la promoción diseñada de fin de semana el hotel estará ofreciendo la tercera noche a mitad de precio, si se analiza el domingo y lunes son días en donde generalmente la demanda del sector hotelero es poca, entonces al establecimiento le resulta vender la habitación a un precio menor a fin de generar nuevos ingresos incluso en los días que las posibilidades de venta son bajas.

En virtud de ello se recomienda al Hotel Forum considerar los días de la semana que son menos rentables y con base a ello aplicar la política del *rate obscuring*, a fin de maximizar el nivel de sus ingresos.

- **Propuesta para San Valentín.**



Ilustración 26 Propuesta San Valentín. Elaboración propia.

Se recomienda al hotel considerar la promoción **¡Paga 2 noches y quédate 3!**, en las fechas de San Valentín, puesto que si el hotel ofrece esta promoción para las fechas del 11 al 14 de febrero, considerando que 14 es lunes y normalmente los huéspedes el domingo retornan a sus hogares para el siguiente día continuar con sus actividades diarias, entonces las probabilidades de que el huésped no haga uso de la noche que se le obsequio son altas, lo cual resulta positivo para el hotel, debido a que se vendió las habitaciones en función de la promoción y por ende se generó nuevos ingresos.

3. ESTRATEGIA: CANALES DE DISTRIBUCIÓN



3. Canales de distribución

Un canal de distribución es un medio por el cual los clientes podrán conocer sobre los productos y servicios que oferta un establecimiento hotelero, es decir, actúan como intermediarios entre el hotel y el huésped al momento de realizar el proceso de reservación y venta.

Existen dos tipos canales los directos e indirectos, en ambos los clientes podrán encontrar información, fotografías, disponibilidad, precios, etc.



Ilustración 27 Canales de distribución. Elaboración propia.

La distribución de los productos y servicios se debe realizar según el segmento a quien se dirige. Es preciso recordar, que cada segmento de mercado es diferente, por ende, la distribución debe manejarse correctamente, con el fin de dar a conocer la oferta del hotel a su público meta.



Con el propósito de que el Hotel Forum de la ciudad de Cuenca maneje una eficiente comercialización de sus productos y servicios, a través, de los diferentes canales de distribución, se sugiere, tener presente las siguientes propuestas que se detallan a continuación, mismas que tienen como objetivo optimizar el proceso de ventas del establecimiento.

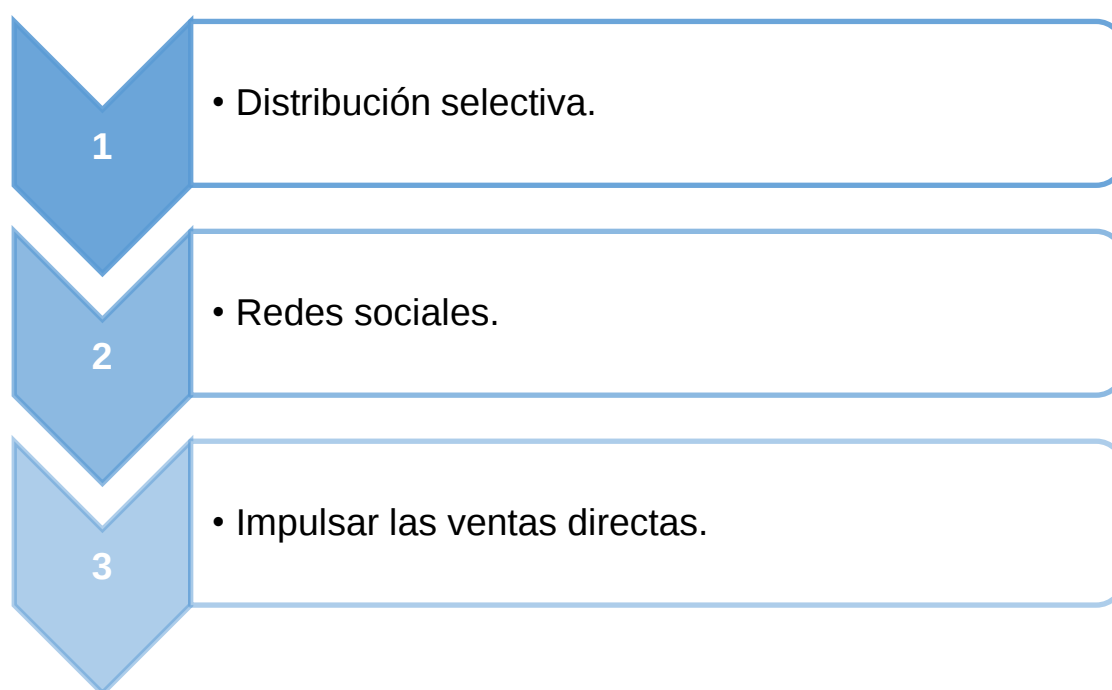


Ilustración 28 Propuestas de canales de distribución. Elaboración propia.

3.1. Distribución selectiva

La distribución selectiva, consiste en hacer uso de canales específicos, tomando en cuenta su potencial y nivel de cobertura geográfica.

Con la intención de que el Hotel Forum lleve una correcta distribución y seleccione los canales que tengan mayor posicionamiento en el mercado, se recomienda usar la distribución selectiva, mediante una correcta publicidad a través de los diferentes portales, de forma que los clientes perciban una imagen de exclusividad, en cuanto a precios, servicios, políticas, etc.



Actualmente, las OTA's que utiliza el Hotel Forum para la distribución de sus servicios son: Expedia, Booking, Hoteles.com y Agoda, si bien es cierto estas agencias de viajes en línea garantizan un mayor volumen de reservas. Sin embargo, generalmente estos portales son visitados por viajeros que buscan el precio más económico para sus vacaciones. Por tal motivo, el uso único de estos intermediarios no es lo más adecuado, debido a que, al tener la capacidad de captar un mercado amplio, la gran parte de clientes tienden a ser sensibles al precio, es decir si encuentran tarifas más bajas optaran por esa, lo cual esto genera un impacto negativo para la rentabilidad del establecimiento.

Así, se propone la utilización de otros intermediarios mediante la creación de alianzas estratégicas con agencias de viajes y medios de transporte. Dentro de las agencias de viajes, lo más óptimo es realizar acuerdos con aquellas que tengan mayor posicionamiento dentro del mercado y generen una imagen positiva en los clientes.

Logo	Nombre	Tipo de intermediario
	VIVEnow	Agencia de viaje
	Turisa Cuenca	Agencia de viaje
	AzuTaxi - Servicio integral de transporte	App para solicitar servicio de taxi
	Unión de taxistas del Azuay	Medio de transporte

Ilustración 29 Propuesta de intermediarios. Elaboración propia.

El Hotel Forum debería, crear un sistema de incentivos con los intermediarios que formen parte de la comercialización de sus productos y servicios. Se plantean los siguientes:

Agencias de viajes

- Al final de cada mes, destinar una comisión del 10% a cada agencia de viaje, del total de ventas que se generó durante ese tiempo.



Ilustración 30 Comisión agencias de viaje. Elaboración propia.

- Como otra alternativa es incentivar a las agencias de viajes a través de la venta de habitaciones, es decir si superan el número de 15 habitaciones vendidas en un mes, se les obsequia una estadía de fin de semana para dos personas.



Ilustración 31 Obsequio para agencias de viajes por venta. Elaboración propia.

Compañías de transporte

- Cabe resaltar que los incentivos serán exclusivamente para el conductor que promoció el establecimiento, se plantea por cada habitación vendida darle el 8% de comisión.



Ilustración 32 Comisión al servicio de taxi. Elaboración propia.

- También se sugiere el plan de puntos acumulativos, es decir por cada habitación vendida se otorga 5 puntos y al acumular 100 puntos se hace acreedor al servicio de alojamiento incluido desayuno para dos personas.



Ilustración 33 Plan acumulativo. Elaboración propia.

3.2. Redes sociales

Las redes sociales son efectivas e indispensables dentro de un establecimiento hotelero, estos medios impulsan las ventas directas, por lo cual es de suma importancia llevar un correcto manejo de la información.

Mantener una comunicación directa con actuales y posibles clientes es la base de todo, con una adecuada publicidad un hotel lograra posicionar su marca, además, las redes sociales facilitan el alcance del *feedback* en donde un establecimiento podrá conocer las opiniones y sugerencias de los huéspedes con el objetivo de mejorar cada día la experiencia de los clientes.

➤ Con el propósito de impulsar un correcto manejo de las redes sociales del Hotel Forum se recomienda tomar en cuenta, las siguientes directrices:

Página web

El tener una página web propia genera un impacto positivo en los clientes, debido a que existen huéspedes que se sienten cómodos y seguros al realizar una reserva directamente por la página oficial del hotel. Además, los clientes pueden tener fácil acceso a información sobre los productos y servicios que están a su disposición. Con base a lo mencionado y en virtud de que el Hotel Forum demuestra no tener su sitio web activo se plantea su reactivación, para ello se sugiere trabajar con la agencia digital BIM soluciones (<https://bimsoluciones.com/>), quien es reconocida por sus servicios de marketing digital exclusivamente para todo tipo de empresas.

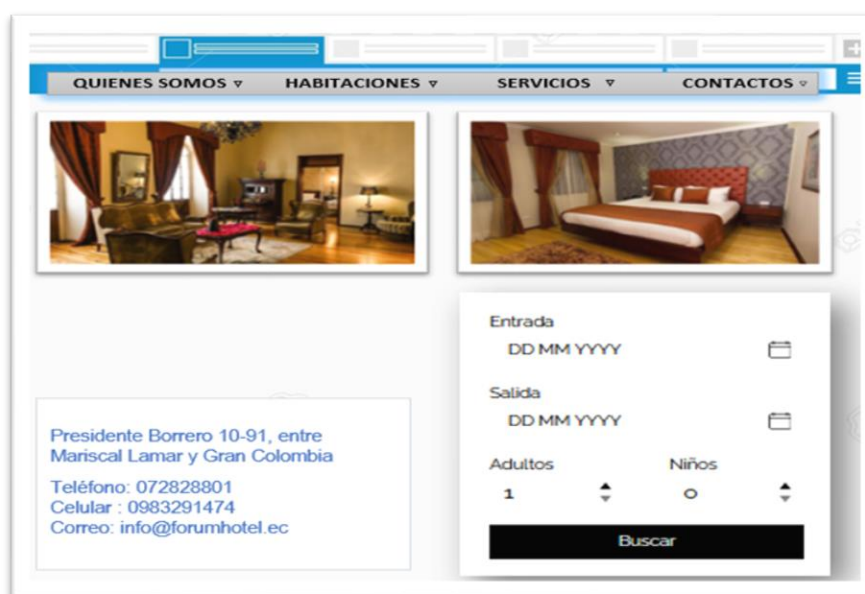


Ilustración 34 Propuesta página web del Hotel Forum. Elaboración propia.

Facebook

Mantener actualizada la página de Facebook puesto que, al ser la red social más popular dentro del marketing digital se convierte en una de las opciones más rentables por medio de la cual el hotel debería promocionar sus productos y servicios.

Tomando como referencia la plataforma oficial de Facebook del hotel, en donde se evidencia que la última actualización fue en el año 2020, se propone un modelo a aplicarse, con el objetivo de mantener la página activa.

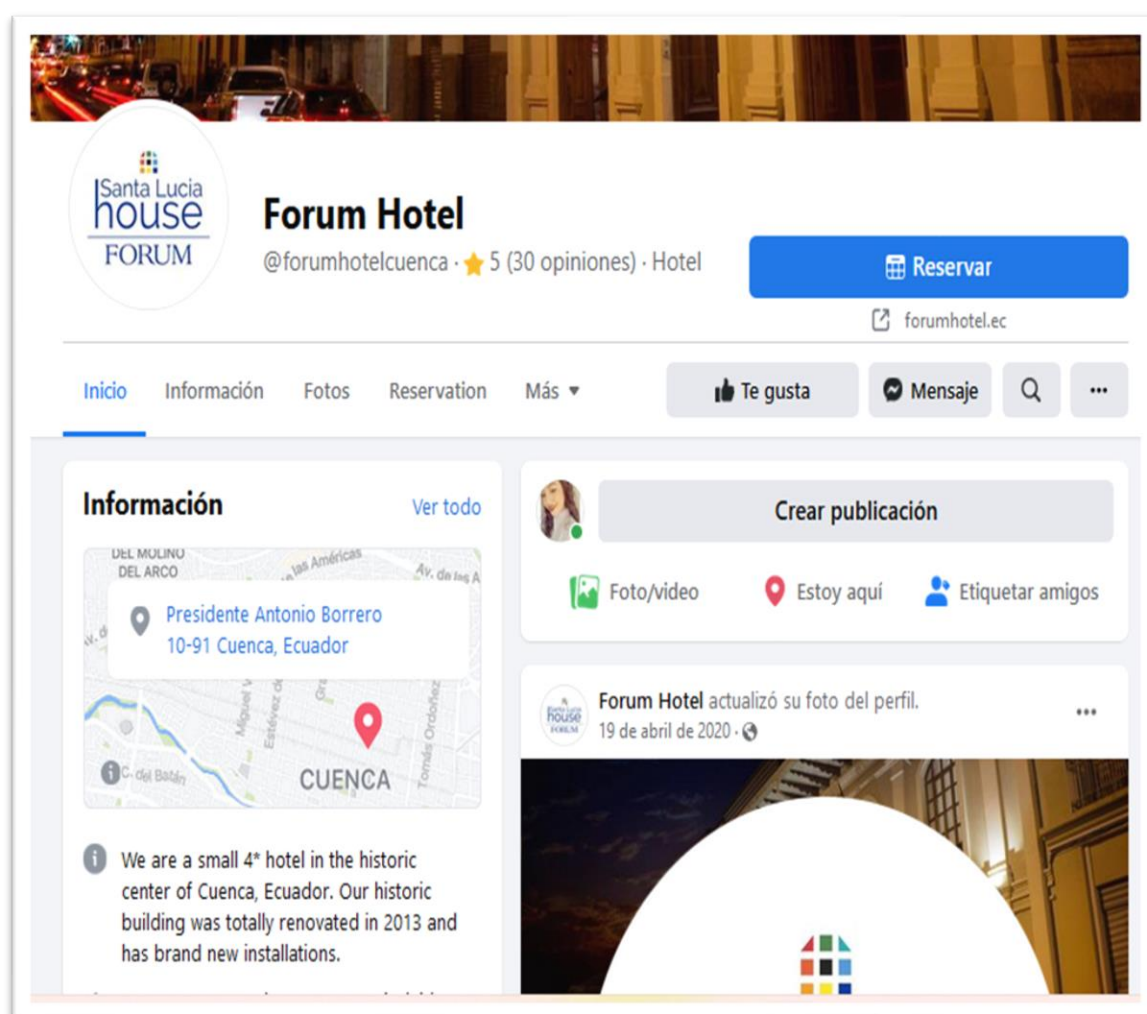


Ilustración 35 Estado actual de la página de Facebook del Hotel Forum.

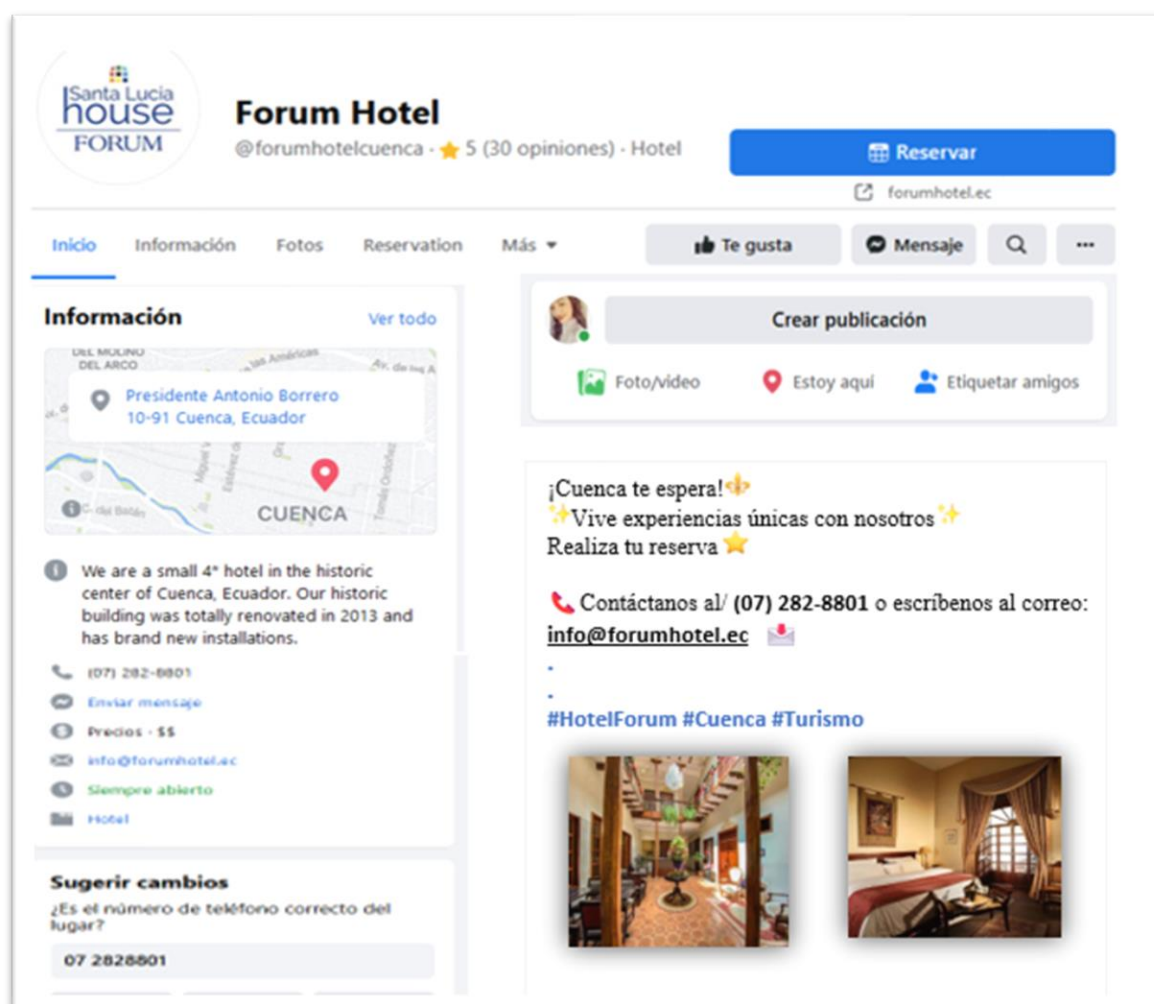


Ilustración 36 Página de Facebook actualizada del Hotel Forum. Elaboración propia.

Instagram

El marketing visual en los últimos años ha ganado mucho protagonismo, Instagram al ser una red social que se caracteriza por la publicación de imágenes de alta calidad al fin de generar grandes vistas, es una oportunidad para el Hotel Forum la utilización de esta plataforma para dar a conocer su marca y servicios, llegando a un amplio número de mercados a nivel mundial a través de contenido visual, con el propósito de crear la sensación de querer visitar y conocer el establecimiento en los posibles clientes.

Tomando en cuenta la página de Instagram del Hotel Forum se propone su actualización y correcto manejo de publicidad.

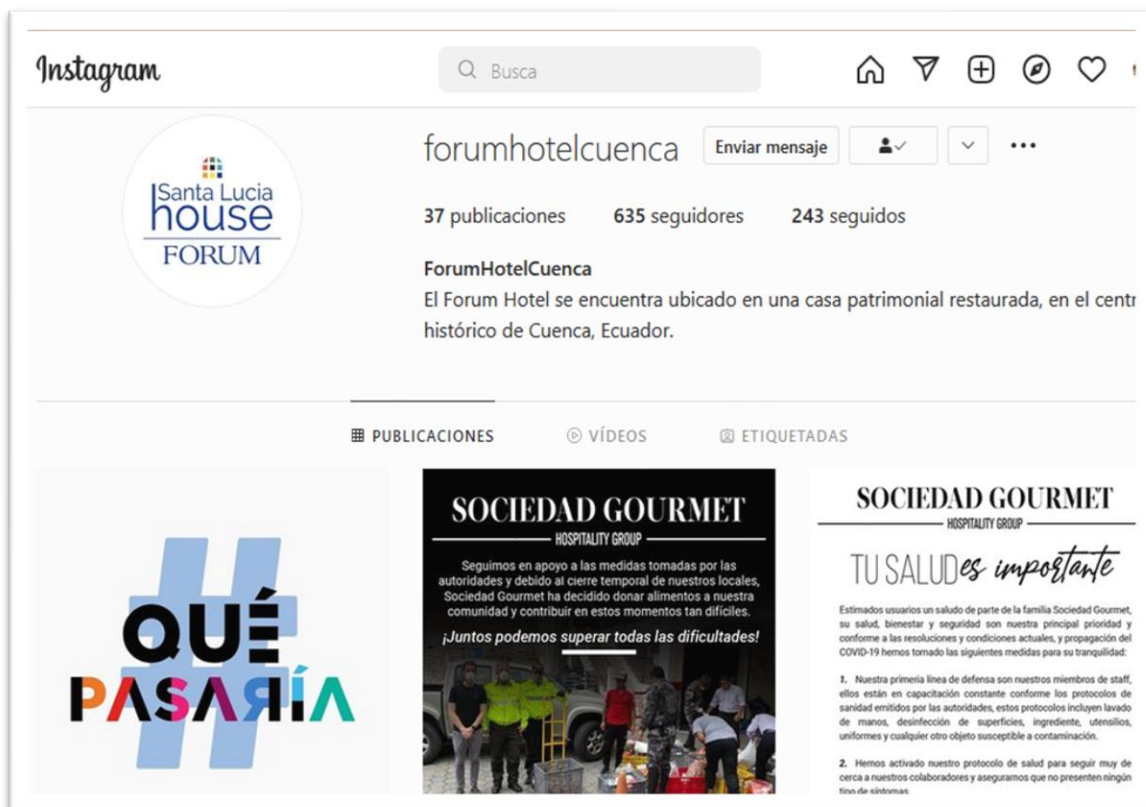


Ilustración 37 Estado actual de Instagram del Hotel Forum.

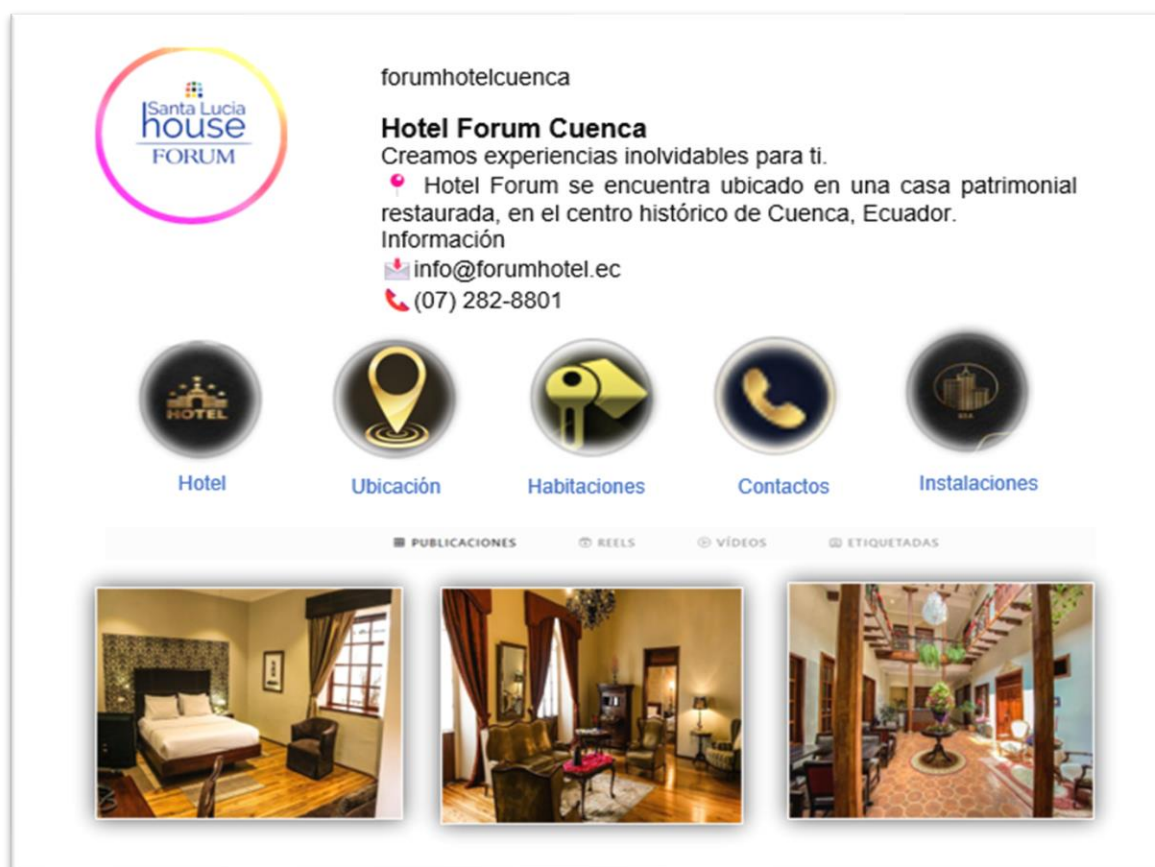


Ilustración 38 Página de Instagram actualizada del Hotel Forum. Elaboración propia.

3.3. Impulsar las reservas directas

Sin duda alguna las ventas directas es la manera más adecuada para ejecutar una venta y brindar una atención personalizada a cada uno de los clientes. Al mismo tiempo, generan un ahorro económico para un establecimiento hotelero, pues no tendrá que pagar comisiones a agentes externos para la comercialización de sus productos y servicios. Por ende, es indispensable que un hotel establezca acciones encaminadas a fortalecer el proceso de ventas directas.



Con el objetivo de que el Hotel Forum, saque el máximo beneficio de sus ventas directas se propone una publicidad, cuya finalidad es motivar a los clientes a realizar su reservación directamente por medio de los sitios web del hotel.



Ilustración 39 Propuesta publicidad venta directa. Elaboración propia.

4. ESTRATEGIA: MANEJO DE INVENTARIOS



4. Manejo de inventario

Se denomina inventario a los bienes o servicios que un establecimiento hotelero pone a disposición del cliente por su venta y compra en un período de tiempo determinado. Si bien es cierto un establecimiento tiene como principal objetivo la venta de hospedaje, de ahí surge la importancia de un correcto manejo de inventarios con el fin de que las actividades operativas sean exitosas y por consiguiente se logre la plena satisfacción de los clientes.

➤ Con la aspiración de que el Hotel Forum en los próximos períodos operativos maneje correctamente el inventario de sus habitaciones, que es el servicio que prevalece en la oferta del establecimiento, se recomienda tener en consideración las siguientes propuestas:

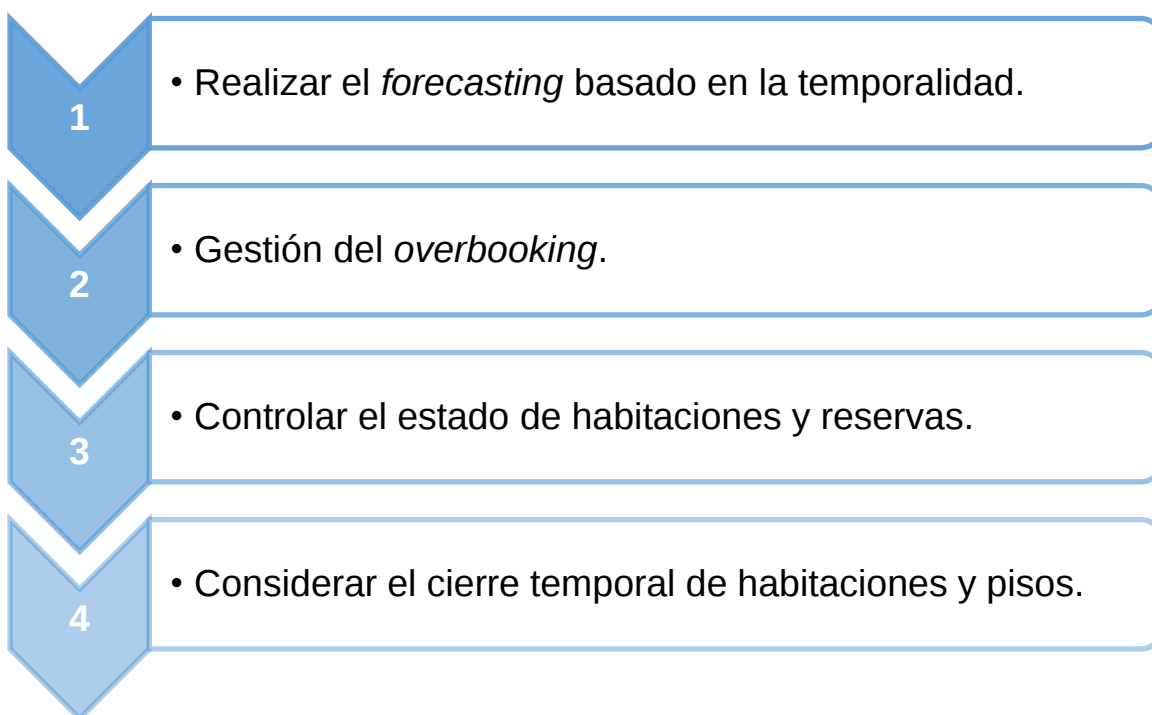


Ilustración 40 Propuestas manejo de inventarios. Elaboración propia.

4.1. Realizar el *Forecasting* basado en la temporalidad

La técnica del *forecast*, permite a los establecimientos hoteleros predecir su demanda a futuro, esto ayuda a que los hoteles establezcan estrategias de precios y servicios, direccionadas a sacar el máximo provecho de las ventas y asegurar mayor rentabilidad.

Con el propósito de que el Hotel Forum pueda tener una correcta previsión de la demanda en los posteriores años, se establece un modelo a seguir en función a la temporalidad.

- El hotel tendrá que definir temporadas: altas, medias y bajas.
- Proyección de porcentaje de ocupación de acuerdo a cada temporada.

Alta	Media	Baja
80% a 100%	46% a 79%	10% a 45%

Ilustración 41 Proyección porcentaje de ocupación año 2022. Elaboración propia.

- Considerar el número de habitaciones disponibles

Total de habitaciones	12
------------------------------	----

Caso práctico Hotel Forum *Forecast*:

HOTEL FORUM- FORECAST 2022			
Temporada	Porcentaje de ocupación	Habitaciones disponibles	Forecast
Alta	95%	12	11
Media	70%	12	8
Baja	30%	12	4

Ilustración 42 Forecast año 2022 Hotel Forum. Elaboración propia.

Nota. *Forecast* = %de ocupación x habitaciones disponibles.

Según el cálculo del *forecast* (año 2022) del Hotel Forum, se proyecta que el establecimiento en temporada alta venda mínimo 11 habitaciones, en temporada media alcance la venta de 8 habitaciones y en temporada baja se estima vender al menos 4 habitaciones. Cabe señalar que las proyecciones permitirán al hotel analizar y ejecutar el cierre temporal de habitaciones o plantas.

4.2. Gestión del *Overbooking*

La práctica del *overbooking* o sobreventa, es cuando un establecimiento hotelero vende más habitaciones que las que tiene disponible, de esta manera se anticipan a posibles cancelaciones o no-shows. Esta práctica tiene como finalidad garantizar el máximo volumen de ingresos y ocupación de un hotel.

➤ En virtud de que el Hotel Forum no demuestra en sus históricos el manejo de *overbooking* se recomienda su aplicación a futuro para compensar las posibles cancelaciones y los no-shows, con el objetivo de maximizar los ingresos. Para ello se recomienda aplicar este método de sobreventa de la siguiente manera:

- **Crear convenios**

Hotel	Categoría
Hotel Santa Lucía	4 estrellas
Hotel Mansión Alcázar	4 estrellas

Ilustración 43 Establecimientos aliados. Elaboración propia

El hotel debe firmar acuerdos con los establecimientos descritos, pues el hecho de que todos pertenezcan al grupo Sociedad Gourmet, genera una gran ventaja tras la aplicación de *overbooking*, debido a que los ingresos generados quedarán en la misma empresa lo cual es un beneficio frente a otros establecimientos independientes.

- **Considerar temporadas**

Es importante que el hotel tome en cuenta las temporadas altas, medias y bajas (Ilustración 15) y tome como referencia al calendario de festividades de cada año (Ilustración 14), con el fin de anticiparse a la aplicación de *overbooking*, evidentemente este método se llevará a cabo en temporadas altas, dado que en estos períodos es cuando el establecimiento tendrá mayor porcentaje de ocupación y puede darse exceso de reservas.

- **Aplicación de *overbooking***

Caso práctico 1: el Hotel Forum presenta exceso de reservas y llega un huésped solicitando una habitación, el establecimiento al tener todas sus habitaciones reservadas, tendrá que decirle el cliente que el hotel está ocupado al 100%, sin

embargo, el recepcionista del hotel podrá sugerir al huésped alojarse en otro establecimiento es decir en los hoteles aliados (Hotel Santa Lucía y Hotel Mansión Alcázar), de manera que pueda hacer uso del servicio de alojamiento y no tenga la necesidad de ir en búsqueda de otro hotel, así se está generando un impacto positivo en la percepción de cliente y los ingresos de los establecimientos acrecentarán.



Ilustración 44 Overbooking caso práctico 1. Elaboración propia.

Caso práctico 2: en este caso los Hoteles Santa Lucía y Mansión Alcázar presentan sobreventa de habitaciones, entonces lo más recomendable es que el Hotel Forum reciba las reservas de los otros dos establecimientos si tiene disponibilidad, al igual que el ejemplo anterior se estará brindando una atención personalizada y servicios de calidad a los clientes, lo cual ocasiona grandes beneficios para los establecimientos involucrados.



Ilustración 45 Overbooking caso práctico 2. Elaboración propia.

4.3. Controlar el estado de las habitaciones y reservas

Manejar un continuo control del estado de las habitaciones y reservas ayudará a un establecimiento hotelero a predecir su ocupación y disponibilidad de venta.

Considerando que el estado de las habitaciones de un hotel puede variar entre: vacante limpia, vacante sucia, ocupada y en mantenimiento.

Mientras que, el control de las reservas es indispensable con el fin de conocer cuantas reservas existen y que habitaciones pueden ser vendidas en el transcurso del día.

➤ Con el objetivo de que el Hotel Forum lleve un correcto control del estado de las habitaciones y reservas, se sugiere al personal del hotel revisar el sistema de reservas antes de empezar la jornada laboral con la intención de verificar la disponibilidad del establecimiento.

- **Controlar el estado de las habitaciones**

El recepcionista de turno deberá actualizar y verificar el estado de las habitaciones, en caso de existir novedades comunicar a los demás departamentos del hotel, de manera que todos estén informados a cerca de la operación del establecimiento para evitar confusiones que pueden influir negativamente en la gestión de las ventas.



Ilustración 46 Control de estado de las habitaciones. Elaboración propia.

• Controlar el estado de las reservas

De igual manera, como en el apartado anterior el recepcionista de turno debe comprobar que las reservas estén correctamente ejecutadas, debido a que, pueden suscitarse situaciones en que las reservas se dupliquen o no hayan sido confirmadas en el sistema, esto ocasionara que la disponibilidad sufra variaciones y evidentemente un mal control de reservas puede producir pérdidas irre recuperables para el establecimiento. Además, es vital que el personal del hotel maneje una correcta comunicación con la finalidad de evitar confusiones.

PLANILLA DE RESERVAS																																
Fecha: Enero 2022																																
HA	Día																															
B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
101																																
102																																
103																																
104																																
201																																
202																																
203																																
204																																
205																																
206																																
207																																
301																																

Ilustración 47 Control de estado de las reservas . Elaboración propia.

4.4. Considerar el cierre temporal de habitaciones y pisos

Cerrar temporalmente las habitaciones, es un factor importante que los establecimientos hoteleros deben aplicar durante su gestión, pues es evidente que si es temporada media o baja no se van a vender todas las habitaciones y lo más conveniente es “disminuir” el inventario de un hotel, dado que poner a la venta una habitación involucra gastos operativos y por consiguiente el nivel de ingresos reducirán.

Con la mira de que el Hotel Forum obtenga mayores beneficios de la administración de su inventario, se establece un correcto proceso de cierre de habitaciones y plantas, enfocado a optimizar la gestión de las ventas considerando la temporalidad.

- **Cierre de habitaciones**

El cierre de habitaciones se debe realizar en temporadas medias, esto involucra menos gastos operativos para el hotel y al mantener habitaciones cerradas también significa que se requerirá de menos personal de limpieza.

Caso práctico: como referencia se toma el mes de febrero del año 2022 (temporada media), entonces el hotel podrá optar por el cierre de habitaciones en este caso se aconseja cerrar las habitaciones: 102,103,201 y 206 con base a la proyección del forecast (Ilustración 41), el establecimiento en esta temporada debe alcanzar la venta de al menos 8 habitaciones con la finalidad de lograr mantener un nivel óptimo de rentabilidad.

HAB	CIERRE DE HABITACIONES																											
	feb-22																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
101																												
102																												
103																												
104																												
201																												
202																												
203																												
204																												
205																												
206																												
207																												
301																												

Ilustración 48 Caso práctico cierre de habitaciones. Elaboración propia.

• Cierre de pisos

El proceso de cierre de pisos debe ser realizado en temporadas bajas , el hotel debe optar por bloquear plantas debido al nivel bajo de ocupación, durante en esos períodos se debe realizar mantenimiento preventivo y correctivo, con la finalidad de tener las habitaciones en perfectas condiciones para las posteriores temporadas, en donde se estima que el porcentaje de ocupación incrementará.

Caso práctico: se toma como referencia el mes de junio del año 2022, en virtud de que es temporada baja, es decir el porcentaje de ocupación será inferior al 45%, lo que refleja que el nivel de ingresos del hotel disminuirá notablemente, por ende, el cierre de pisos es relevante en estas situaciones con el fin de administrar adecuadamente los recursos económicos, se sugiere al establecimiento cerrar la segunda planta con la intención de gestionar correctamente los gastos operativos.

	Bloqueadas	CIERRE DE PLANTAS																													
	Disponibles	jun-22																													
	HAB	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
PRIMERA PLANTA	101																														
	102																														
	103																														
	104																														
SEGUNDA PLANTA	201																														
	202																														
	203																														
	204																														
	205																														
	206																														
	207																														
TERCERA PLANTA	301																														

Ilustración 49 Caso práctico cierre de planta. Elaboración propia.

**Anexo:**

PRESUPUESTO HOTEL FORUM			
Estrategia	Actividad	Recursos \$	Valor total
Estrategia 1: Segmentación del mercado.	- Elaborar y aplicar formato para registro de datos de los huéspedes.	- Papelería.	\$6,00
	- Elaborar y enviar a los correos de los huéspedes el formulario post reserva.	- Internet.	\$8,00
	- Diseñar paquetes de excursión.	- Diseñador gráfico.	\$340,00
	- Crear alianzas estratégicas con organizaciones de turismo.	- Transporte.	\$5,00
	- Implementar cortinas acústicas.	- Cortinas acústicas.	\$320,00
	- Establecer un espacio para reuniones.	- Diseñador de interiores.	\$800,00
		- Electricista.	\$155,00
		- Laptop.	\$950,00
		- Proyector.	\$690,00
		- Pantalla para proyectar.	\$60,00
		- Muebles.	\$630,00
	TOTAL		\$3.964,00
Estrategia 2: Fijación de tarifas.	- Elaborar calendario.	-Internet	\$12,00
	- Verificar las temporadas.	-Papelería.	\$3,00
	- Modificar precios.	- Diseñador gráfico.	\$340,00
	- Estudiar la competencia.		
	- Calcular el ARI Interpretar los resultados.		
	- Elaborar promociones.		
	TOTAL		\$355,00
Estrategia 3: Canales de distribución.	- Crear alianzas con intermediarios del sector turístico y medios de transporte.	- Transporte.	\$8,00
	- Crear una página web.	- Diseñador de página web.	\$1.100
	- Actualizar la página de Facebook.	- Internet.	\$50,00
	- Actualizar la página de Instagram.	- Diseñador gráfico.	\$340,00
	- Elaborar material publicitario		
	TOTAL		\$1490,00
Estrategia 4: Manejo de inventarios.	- Realizar forecast.	- Internet.	\$10,00
	- Gestionar alianzas con otros hoteles.	- Papelería.	\$3,00
	- Controlar el estado de las habitaciones y reservas, a través del sistema <i>Little Hotelier</i> .	- Sistema <i>Little Hotelier</i> .	\$109,00
	TOTAL		\$122,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$5931,00

CONCLUSIONES

Después de realizar el presente trabajo de intervención, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- La técnica del RM es una herramienta que durante décadas se ha venido empleando en diferentes sectores de la industria de servicios, su evolución dentro del área hotelera ha sido fundamental para los empresarios de este sector, debido a que es una técnica que contribuye a llevar una correcta gestión de los servicios e ingresos a través de la creación y aplicación de estrategias orientadas a una eficiente toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, siendo las claves para alcanzar el éxito a nivel empresarial.
- Su aplicación dentro del sector hotelero ha permitido a los establecimientos identificar desaciertos en cuanto a los procesos llevados y les brinda herramientas para la corrección de los mismos.

Mediante la recolección de información y estudio de campo realizado en los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, se pudo observar y analizar aspectos relevantes que influyen directamente en su rendimiento a nivel de la gestión de sus servicios e ingresos.

- En cuanto al Hotel Santa Lucía, se evidenció que los procesos llevados dentro del establecimiento presentan deficiencias en los cuatro pilares fundamentales del RM, es decir, las decisiones que han tomado los dirigentes no han sido las óptimas, dado que el establecimiento no ha incrementado su tasa de ocupación en el último período.
- De acuerdo al estudio realizado en el Hotel Forum, se pudo observar ciertas falencias que el establecimiento presenta durante la gestión de sus servicios e ingresos, entre ellas la segmentación de mercado, diversificación, distribución, estudio de la competencia y proceso de fijación de tarifas, debido a que las decisiones tomadas han sido arbitrarias sin llevar un adecuado proceso de investigación interno, lo cual ha generado que el establecimiento no logre la rentabilidad esperada.



Finalmente, se concluye que los dos establecimientos cuentan con las competencias necesarias para emplear la técnica de RM dentro de la gestión de sus procesos tanto internos como externos, en virtud de ello, las propuestas de RM para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca han sido plasmadas como un medio de consulta para ambos establecimientos, el cual les permitirá apuntar a nuevos horizontes dentro del sector hotelero y por supuesto obtener un mejor rendimiento.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de intervención es el resultado de una amplia investigación bibliográfica y la obtención de resultados con base al análisis realizado en los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, por ello, realizamos las siguientes recomendaciones:

- Para comenzar, hacemos un llamado de atención e incentivamos a las siguientes generaciones de hoteleros a innovar e investigar en nuevas técnicas de RM, aplicables a los hoteles de la ciudad de Cuenca, con el propósito de mejorar la oferta dirigida al público.
- De igual manera, sugerimos a los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, implementar las estrategias que se han propuesto en el documento, debido a que son el fruto del análisis que se ha llevado a cabo, además, se enfocan en cuatro pilares fundamentales: demanda, oferta, precio y competencia, con el único objetivo de optimizar los ingresos y alcanzar la exclusividad de sus productos y servicios.
- Además, para el cálculo de los ratios de RM es necesario obtener información real y verídica para una adecuada interpretación de resultados, por ello, es indispensable que los establecimientos hoteleros adopten un buen software hotelero que les permita registrar los datos.
- Asimismo, recalcamos la importancia de realizar capacitaciones periódicas al personal de los hoteles, con la finalidad de llevar un apropiado manejo en los procesos internos e incentivar el crecimiento personal y profesional.
- Finalmente, motivamos a los hoteles Santa Lucía y Forum a ser líderes en la aplicación de la técnica de RM en la ciudad de Cuenca, por lo cual el personal debe ser perseverante en la tarea de recolección de información en vista de que el manejo y análisis de datos históricos serán determinantes al momento de implementar nuevas estrategias orientadas a que su rendimiento sea óptimo en relación a los años anteriores, es necesario tomar en cuenta que su estudio es un aprendizaje diario.



BIBLIOGRAFÍA

- Abrate, G., Capriello, A., Fraquelli, G. (2010). When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry. *Tourism Management*. 32(4), 912-921.
[10.1016/j.tourman.2010.08.006](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.006)
- Alcoba, J. (2017). La experiencia de cliente es una cuestión estratégica. *TecnoHotel*.
https://files.epeldano.com/publications/pdf/96/tecnohotel_96_475.pdf
- Allcuencahotels.com. (2021). *Santa Lucía House- Forum Cuenca*.
<https://forum.allcuencahotels.com/es/>
- Álvarez, J., y Duran, F. (2013). *Estrategia de Revenue Management para el hotel Cuenca* [Universidad de Cuenca].
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4262>
- Alvarracín, A. (2018). *Manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca*. [Universidad de Cuenca].
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/28804>
- Anywhere. (2021). *Hotel Boutique Santa Lucía*.
<https://www.anywhere.com/es/ecuador/destinations/cuenca/hotels/hotel-boutique-santa-lucia>
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va ed.). Pearson Educación.
https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico
- Armstrong, G., y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11va ed.). Pearson Educación.
https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Beni, M. (2002). *Análise estrutural do turismo*. SENAC.
<https://periodicos.ufrn.br/turismocontemporaneo/article/download/6715/6413/>
- Booking.com. (2021). *Hotel Boutique Santa Lucía*.
<https://www.booking.com/hotel/ec/boutique-santa-lucia.es.html>



- Calero, D. (2016). *Análisis de la rentabilidad financiera del Hotel Luna S.A en los períodos comprendidos 2013-2014* [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/4725/>
- Castelló, E. (2016). Impacto del Revenue Management en los sistemas de control de gestión. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1623>
- Cesae. (05 de junio de 2018). *RevPar: Un indicador clave para el sector hotelero*. <https://www.cesae.es/blog/revpar-un-indicador-clave-para-el-sector-hotelero>
- Céspedes, N., Rodríguez, J., Jiménez, F., Pérez, L., Pérez, Y. (2017). La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Boletín Redipe*. 6(5), 196-214. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6145627>
- CEUPE Magazine. (s.f). *¿Yield Management o Revenue Management?*. <https://www.ceupe.com/blog/yield-management-o-revenue-management.html>
- Córdoba, C., y Moreno, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231287>
- Cueto, F. (2017). RM: del cambio tecnológico a la estrategia y la formación. *TecnoHotel*. https://files.epeldano.com/publications/pdf/96/tecnohotel_96_475.pdf
- Cueva, C. (2002). Fijación de precios Costo Plus (Costo más margen) y Target Costing (Costeo Objetivo). *Estudios Gerenciales*, 18(83), 13-30. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000200001&lng=en&tlng=es
- Chavés, M., y Ruiz, A. (2005). Marco conceptual de Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 11(1), 143-163. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2>



ahUKEwjG4IKt4ejvAhXnIOAKHazNCIAQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F2741%2F274120423007.pdf&usg=AOvVaw2WH4UhXzY3IETaebVIta3z

Chávez, M., Domingo, M., Ruiz, A., Ruiz, V. (2008). Yield Management/Revenue Management. *Dialnet*, 1-11.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5859116>

Díaz, A., y Berenguer, T. (2013). El sistema de Revenue Management como sistema de gestión de las capacidades hoteleras. *Gran Tour*, 7, 23-38.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4365866>

Dextre, J., y Diaz, O. (2018). *Ciencia Contable: Visión y Perspectiva*. Fondo.
<http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/173074>

D'Meza, G., Fernández, R., Zaldívar, M. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 23-28.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200002

Donaghy, K., McDowell, D., McMahon, U. (junio de 1995). Yield Management: An overview. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 139-150.
[https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00013-3](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00013-3)

Duran, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión General*. (1), 55-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

Ehrhardt, M., y Brigham, E. (2007). *Finanzas corporativas*. Editorial Thomson.
https://cdn-cms.f-static.com/uploads/2230225/normal_5cef0106473dc.pdf

Eisen, D. (03 de diciembre de 2019). *What is GOPPAR and why does it matter?*.
https://www.hotstats.com/blog/hotel-101-what-is-goppar-and-why-does-it-matter?utm_campaign=HotStats%20Blog&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=80877603&_hsenc=p2ANqtz--hSK3wph7Kj-



azqcW1ExYF01SyN1aNL9WODXt5s5zgHQZGrQu1OJDHrQI93j0yh6lbCfNDZ
p279Z3ygm0z6T-gTqkG7w&_hsmi=80877603

Emeksiz, M., Gursoy, D., Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 536-551. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.003>

Gálvez, V., y Patiño, N. (2019). *Canales de Distribución en el sector Hotelero* [Universidad ICESI]. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/85051/1/TGO2258.pdf

Gómez, S. (03 de marzo de 2015). *Revenue Management o gestión de rendimiento: el proceso imprescindible*. <https://www.noray.com/blog/revenue-management-o-gestion-de-rendimiento-el-proceso-imprescindible-y-ii/>

Gómez, M., y Millán, C. (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Revista Científica Compendium*, 21(40). <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/1657/946>

González, L., Talón, P., Figueroa, C. (2004). La optimización de la gestión en los servicios turísticos a través del Yield Management. *TuriTec. V Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las comunicaciones*, 129-148. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7429866>

Guía del empresario. (13 de julio de 2021). *Fijación de precio*. https://guiadelempresario.com/marketing/fijacion-de-precio/#%C2%BFQue_es_fijacion_de_precio

Hayes, D., y Miller, A. (2010). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. <http://utntyh.com/wp-content/uploads/2018/10/Revenue-Management-for-the-Hospitality-Industry.pdf>

Hernández, M. (2019). *Revenue Management en restauración hotelera* [Universidad de la Laguna]. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/16908>



Herrero, C. (2015). La importancia del revenue management en la nueva gestión hotelera. *Tecnohotel*. <https://tecnohotelnews.com/2015/11/30/la-importancia-del-revenue-management-en-la-nueva-gestion-hotelera/>

Hinojosa, V. (2019). *Yield versus Revenue Management: diferencias y similitudes*. https://www.hosteltur.com/126797_yield-vs-revenue-management-diferencias-y-similitudes.html

Hosteltur. (2021). *Wikitur: beneficio operativo bruto por cliente disponible*. <https://www.hosteltur.com/wikitur/beneficio-operativo-bruto-por-cliente-disponible>

Hosteltur. (2021). *Wikitur: ingreso por asiento disponible y unidad de tiempo*. <https://www.hosteltur.com/wikitur/ingreso-por-asiento-disponible-y-unidad-de-tiempo>

Hosteltur. (2021). *Wikitur: Oferta*. <https://www.hosteltur.com/wikitur/oferta>

Hotel Boutique Santa Lucía. (2019). *Sobre nosotros*. <https://santaluciahotel.com/sobre-nosotros/>

Hotel Forum. (2021). *Nuestro hotel*. <http://santaluciahouse.com/nuestro-hotel/>
Hoteles.com. (2021). *Hotel Boutique Santa Lucía*. <https://www.hoteles.com/ho260211/hotel-boutique-santa-lucia-cuenca-y-alrededores-ecuador/>

Hotel Carvallo. (2021). *Home*. <http://www.hotelcarvallo.com.ec/>

Hotel San Juan. (2021). *Información*. <http://www.sanjuanhotel.ec/>

Hotel Cruz del Vado. (2021). *Sobre nuestro hotel*. <https://hotelcruzdelvado.com/es/>

Hotel Casa San Rafael. (2021). *Detalles*. <https://hotelcasasanrafael.com-hotel.com/es/>

Hoteles. (2021). *Hotel San Juan*. <https://www.hoteles.com/ho486225/san-juan-hotel-cuenca-ecuador/?q-rooms=1&q-room-0-adults=2&q-room-0-children=0>



Hotel Raymipampa. (2021). *Inicio*. <https://raymipampahotel.com/#>

Hostal Posada del Ángel. (2021). *Home*. <https://hostalposadadelangel.com/>

Impact Reputation. (13 de enero de 2014). *Revenue Management- Yield Management- Herramienta hoteleras*. <http://www.reputacionhotelera.es/component/k2/revenue-management-para-hoteles-herramientas.html>

Ingold, A., y Yeoman, I. (1998). Yield management: strategies for the service industries. *Journal of Vacation Marketing*. 4(2). <https://doi.org/10.1177/135676679800400213>

International Hotel Consulting Services. (2021). *Qué es el ADR para los hoteles y cómo mejorar las métricas*. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/que-es-adr-hoteles-como-mejorar-metricas/>

Izar, J. (2007). *Fijación de precios*. Trillas. https://www.researchgate.net/publication/303650498_FIJACION_DE_PRECIOS

Jarvis, N., Jones, P., Lindh, A. (1998). An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(3), 207-206. https://www.researchgate.net/publication/229858096_An_Investigation_of_the_key_criteria_affecting_the_adoption_of_yield_management_in_UK_hotels

Jauncey, S., Mitchell, T., Slamet, P. (1995). The meaning and management of Yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 23-26. <https://doi.org/10.1108/09596119510083229>

Kimes, S. (1989): The basics of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71953/Kimes58_The_basics_of_yield_management.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Lee, P., Ngonzi, E. (1998). Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39. <https://doi.org/10.1177/001088049803900308>
- Kimes, S. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(3), 16-21. <https://doi.org/10.1177/001088049904000315>
- Kimes, S. (2002). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 43(1), 21-30. <https://doi.org/10.1177/0010880402431002>
- Kimes, S. (2004). Restaurant Revenue Management. *CHR Reports*, 4(2), 5-34. https://www.academia.edu/31347672/Restaurant_Revenue_Management_OR_NELL
- Ladany, S. (1996). Optimal market segmentation of hotel rooms-the non-linear case. *Omega, Elsevier*, 24(1), 29-36. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00045-3](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00045-3)
- Landman, P. (21 de abril de 2020). *REVPAM - Ingresos por Metro Cuadrado Disponible*. <https://www.xotels.com/es/glosario/revpam-ingresos-por-metro-cuadrado-disponible>
- Lieberman, W. (1993). Debunking the myths of Yield Management. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (1), 34-41. <https://doi.org/10.1177/001088049303400107>
- Llabrés, M. (2013). *Yield Management en empresas turísticas* [Universitat de les Illes Balears]. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiE-aCz1ujvAhUKiqwKHylwArwQFjADegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fdspace.uib.es%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fhandle%2F11201%2F216%2FTFG-mmllabresbestard->



YM.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvVaw3l7rXgobDwbt5v5uEUARx2

Llorca, J. (26 de julio de 2017). *RevPar y TrevPar y otros términos esenciales del Revenue Management*. <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/revpar-trevpar-revenue-management/>

Marín, A. (10 de febrero de 2020). *¿Qué es la oferta turística?*. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-oferta-turistica.html>

Marsano, J. (2006). Una metodología para analizar la relación costo-volumen-utilidades en los hoteles. *Revista Turismo y Sociedad*, (7). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1503981

Narangajavana, Y., y Garrigos, F. (2002). La demanda hotelera en España: estudio retrospectivo de la década 1990-2000. *Cuadernos del Turismo*, 10, 137-154. https://www.researchgate.net/publication/28060058_La_demanda_hotelera_en_Espana_estudio_retrospectivo_de_la_decada_1990-2000

Navarro, A. (2009). *Recepción hotelera y atención al cliente* (1a ed.). Paraninfo S.A. <https://books.google.com.pa/books?id=1Wm4T1K9ByEC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Nicolau, J. (s.f.). *El precio de los productos turísticos* [Universidad de Alicante]. <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/el-precio-de-los-productos-turisticos.pdf>

Orkin, E. (1988). Boosting your bottom line with yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28 (4), 52-56. <https://doi.org/10.1177/001088048802800416>

Ortega, A., Padilla, S., Torres, J., Ruz, A. (2017). Nivel de importancia del control interno de los inventarios dentro del marco conceptual de una empresa. *Liderazgo Estratégico*, 7(1), 71-82. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3261/4000>



- Ortiz, E. (2020). *Anàlisi de l'aplicació del Revenue Managements en els ingressos dels establiments: el cas de la Costa Brava* [Universitat de Girona]. <http://hdl.handle.net/10256/19210>
- Ostelea. (27 de julio de 2020). *El Revenue Management Hotelero, aplicaciones y tendencias*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/el-revenue-management-hotelero-aplicaciones-y-tendencias>
- Oteo, J., y Rica, A. (2016). El Yield Management: área temática de estudio más relevante del marketing hotelero. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2(2), 297-314. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5665892>
- Prats, L., y Guia, J. (2012). Gestión de precios en un sistema de Revenue Management hotelero en línea. *PASOS revista de turismo y patrimonio cultural*, 10(5), 511-520. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.066>
- Pérez, M. (16 de marzo de 2016). ¿Cómo empezó el Revenue Management?. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/comunidad/004789_como-empezo-el-revenue-management.html
- Pérez, M. (22 de marzo de 2016). Conceptos clave para analizar la competencia. *Hosteltur*. https://www.hosteltur.com/comunidad/004791_conceptos-clave-para-analizar-la-competencia.html
- QuoHotel. (2020). *Todo sobre REVPAR, ADR, TREVPAR, GOPPAR*. <https://www.quohotel.com/ratios-revpar-adr-trevpar-goppar/>
- Ramonda, M. (2020). *Planificación estratégica para el Hotel Howard Johnson* [Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18489/Carlos%20Martin%20Ramonda%20-%20Martin%20Ramonda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- ReviewPro. (28 de abril de 2016). *Qué es el ADR y cómo identificar oportunidades para aumentarlo*. <https://www.reviewpro.com/es/blog/que-es-el-adr-y-como-identificar-oportunidades-para-aumentarlo/>
- Ribot, E., Lamar, Y., Roldán, L., Rodríguez, K. (2016). *Propuesta de un procedimiento de Revenue Management para la actividad hotelera* [Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”]. <http://monografias.umcc.cu/monos/2016/FCEI/mo1687.pdf>
- Rodríguez, E. (2015). *Propuesta del mejoramiento ambiental en los establecimientos de alojamiento considerados de lujo en la ciudad de Cuenca* [Universidad Tecnológica Equinoccial]. <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/17447>
- Rodrigo, A. (2018). *Manual de Revenue Management aplicado a hoteles de dos y tres estrellas de la ciudad de Cuenca* [Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/28804>
- Sacerio, E. (2009). *Procedimiento para la segmentación de la demanda turística en entidades hoteleras* [Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas]. https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/7069/Tesis_MGT%28Edanys_Sacerio%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sevilla, A. (29 de enero de 2016). Precio. <https://economipedia.com/definiciones/precio.html>
- Sociedad Gourmet. (2021). *Nosotros*. <https://sociedadgourmet.ec/>
- Soto, F. (16 de febrero de 2015). *Gestión hotelera actual*. <https://fernandosotofernandez.com/2015/02/16/principalesindices-derm/>
- Steed, E., y Gu, Z. (2005). An examination of hotel room pricing methods: Practised and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170121>



- Talón, P., González, L., Segovia, M. (2011). *Yield revenue management en el sector hotelero estrategias e implementación*. Delta Publicaciones. <https://deltapublicaciones.com/tienda/economia-administracion-y-turismo/administracion-y-organizacion-de-empresas/gestion-de-empresas/yield-revenue-management-en-sector-hotelero-estrategias-e-implantaciones-2/>
- Tapia, A. (12 de noviembre de 2013). *Desmitificando los principales ratios del Revenue Management Hotelero*. https://www.hosteltur.com/comunidad/002472_desmitificando-los-principales-ratios-del-revenue-management-hotelero.html
- Tecnohotel. (27 de febrero de 2018). *7 métodos para mejorar REVPAR, GOPPAR, TREVPAR y ARPAR*. <https://tecnohotelnews.com/2018/02/27/7-metodos-mejorar-revpar-goppar-trevpar-arp/>
- Tsai, H., Song, H., Wong, K. (2009). Tourism and Hotel Competitiveness. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 532-537. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>
- Velázquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Red Tercer Milenio. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf
- Veleceta, D. (2011). *Elaboración de una línea base sobre producción más limpia aplicable al hotel Santa Lucía* [Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/817>
- Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170105>
- Vitta, A. (2020). Introducción al Revenue Management. *Les Hoteliers*. <https://www.leshoteliers.com/introduccion-al-revenue-management/>



Zamora, J. (octubre de 2017). *Revenue management: aplicación en una empresa de servicios* [Universidad Politécnica de Cartagena].
<http://hdl.handle.net/10317/6182>



ANEXOS

Anexo 1: Diseño de Tesis Aprobado

30 de junio de 2021.



ANA LUCIA
SERRANO
LOPEZ

Firmado digitalmente
por ANA LUCIA
SERRANO LOPEZ
Fecha: 2021.06.30
18:27:27 -05'00'

UNIVERSIDAD DE CUENCA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CARRERA DE HOTELERÍA

PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT PARA LOS HOTELES SANTA
LUCÍA Y FORUM DE LA CIUDAD DE CUENCA.

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: LICENCIADO EN HOTELERÍA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE
ALOJAMIENTO DE ACUERDO A LA DEMANDA DEL SECTOR EMPRESARIAL

CAMPO ESPECÍFICO UNESCO: 5909.01 (GESTIÓN ADMINISTRATIVA)

DIRECTORA

MG. DIANA PAOLA URGILÉS CONTRERAS

AUTORAS

SANDRA BELÉN CHUCHUCA CAJAMARCA

PRISCILA ALEXANDRA ROMERO VALDEZ

CUENCA, JUNIO 2021

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca
Priscila Alexandra Romero Valdez

1. TÍTULO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca.

2. NOMBRE DEL ESTUDIANTE / CORREO ELECTRÓNICO

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca (belen.chuchuca@ucuenca.edu.ec)

Priscila Alexandra Romero Valdez (priscila.romero@ucuenca.edu.ec)

3. RESUMEN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

A lo largo del tiempo, el sector hotelero ha implementado técnicas, que le permita la agilización de los procesos internos y al mismo tiempo lograr una eficiente gestión por parte del personal, entre ellas prevalece la técnica de Revenue Management, la cual busca lograr un rendimiento eficaz a través de la identificación de estrategias y factores relacionados con el comportamiento de los establecimientos de alojamiento.

En la ciudad de Cuenca, comúnmente los establecimientos hoteleros que pertenecen a cadenas internacionales aplican la técnica de Revenue Management como los hoteles: Four Points by Sheraton, Oro Verde y Zahir, dando como resultado que la mayoría de hoteles independientes no emplean esta técnica por la falta de recursos económicos, bienes materiales y por la carencia de personal debidamente capacitado en el manejo y aplicación de técnicas que contribuyan a mejorar su estabilidad económica. Ejemplo de ello son los establecimientos Santa Lucía y Forum, pertenecientes al grupo Sociedad Gourmet de la ciudad de Cuenca, estos hoteles poseen una gran trayectoria en el mercado, siendo de suma importancia la adaptación de técnicas que les permitan llevar una mejor gestión.

Este proyecto se desarrollará empleando la metodología cualitativa en donde se recolectará información acerca de la aplicación de la técnica de Revenue Management en la hotelería y la metodología cuantitativa con la finalidad de obtener datos históricos tales como: porcentaje de ocupación, ingresos por habitación y tarifas de los dos establecimientos, información que será necesaria para la ejecución del presente estudio.

Finalmente, el objetivo de este proyecto de intervención, es realizar una propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, por medio de un análisis situacional y aplicación de estrategias que les permitan maximizar sus ingresos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

En los últimos años, la industria hotelera se enfrenta a diversos desafíos dentro de su área, por lo cual resulta indispensable llevar a cabo una buena gestión interna en los diferentes procesos, debido a esto los establecimientos buscan nuevas estrategias que les ayuden a maximizar sus ventas por medio de una eficiente administración y dirección en su desarrollo, a la vez basarse en técnicas de gestión que permitan al personal encaminarse por una mejor orientación, además, de tomar decisiones que favorezcan tanto al establecimiento en la optimización de sus ventas como a la satisfacción de sus clientes.

Según el Catastro Turístico (2021), desarrollado por el Ministerio de Turismo del Ecuador, en la ciudad de Cuenca existen 94 hoteles de los cuales cinco establecimientos pertenecen a cinco estrellas y 14 son de cuatro estrellas.

Destacando, que los establecimientos de cinco estrellas tienen mayor posibilidad de implementar estrategias de venta que les permitan tener una estabilidad económica, además, invertir en su imagen sin afectar la calidad de sus servicios ofertados a sus clientes.

Consecuentemente, los establecimientos de cuatro estrellas se limitan a implementar estrategias que les ayuden a mejorar su gestión y a la vez aumentar sus ingresos, debido a la falta de talento humano correctamente capacitado y la deficiencia de recursos tanto materiales como económicos, generando una disminución de la rentabilidad esperada. Un claro ejemplo son los establecimientos Santa Lucía que tiene una capacidad de 20 habitaciones, ubicado en la ciudad de Cuenca en las calles Presidente Antonio Borrero 8-44 y Mariscal Sucre y el hotel Forum que cuenta con 15 habitaciones y se encuentra en la misma ciudad, ubicado en las calles Presidente Antonio Borrero 10-91 y Mariscal Lamar, mismos que no aplican una técnica que les contribuya a aumentar sus ingresos.

Por ello, la técnica de Revenue Management busca aumentar los ingresos a través de la aplicación de estrategias que permitan identificar la demanda, el producto,

el canal y la tarifa, con el objetivo de brindar un servicio de excelencia que satisfaga las necesidades de cada uno de los huéspedes.

1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En los últimos años, la actividad hotelera ha tenido que ajustarse a las nuevas técnicas de gestión para vender sus productos y servicios. Según afirma Ostelea (2021), una buena gestión se basa en identificar al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio justo y por el canal correcto.

La gestión de los servicios hoteleros está ocupando un lugar primordial en el área turística y hotelera, asociado a los cambios que se vienen presentando en la vida cotidiana de la sociedad. Estos cambios ocasionan que la gestión de los servicios se transforme en un factor competitivo para las organizaciones y que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan maximizar los procesos operativos, a fin de alcanzar una eficiente rentabilidad y al mismo tiempo aumentar la calidad de experiencia y relación con el cliente (Cazañas et al., 2011).

Por ende, en un entorno económico en donde la competencia sobresale continuamente, surge la necesidad de las empresas hoteleras de disponer sistemas de información las cuales deben ser una herramienta útil que les permitan controlar la gestión y a la vez lograr optimizar su funcionamiento (Jurado, 2019).

De ahí, surge la necesidad para los establecimientos de emplear dentro de sus actividades operacionales herramientas que ayuden a la optimización de los procesos en todos los departamentos del hotel, del mismo modo contar con staff capacitado en el manejo de softwares, a fin de obtener mejores beneficios como la agilización de procesos lo cual ayuda a que el personal ofrezca una atención excelente a los clientes, por ende, la imagen del establecimiento mejore en las perspectivas del huésped.

Para Joubert (2014), las organizaciones hoteleras pueden identificar oportunidades de mejora a través de un sistema de gestión altamente eficaz, de gran beneficio para la organización y para sus clientes, permitiendo obtener resultados para el control del desarrollo de todos sus procesos, contribuyendo a que la empresa sea rentable y sustentable en el tiempo.

Como resultado, la gestión hotelera llega a ser uno de los procesos internos de mayor relevancia, en donde el manejo de reservas juega un papel fundamental al

ser considerado uno de los métodos más importantes en la venta de habitaciones y servicios complementarios, una correcta administración de reservas se ve reflejada en el rendimiento del hotel. Amat y Campa (2011), nos dicen que “En este sentido, cabe definir las habitaciones como un servicio o producto perecedero, puesto que hoy se dispone únicamente de una oportunidad para vender cada habitación y después de la medianoche la oportunidad se pierde para siempre” (p.36).

De modo que, la utilización de técnicas avanzadas en el proceso de venta de las habitaciones que se realiza de manera armónica y dinámica, es uno de los caminos más usados en todo el mundo para lograr una gestión eficiente. Entre los softwares más aplicados en la gestión de ventas de habitaciones, se encuentra el Sistema de Yield Management (YM) también conocido como Revenue Management (RM) (Díaz et al., 2013).

Según Lieberman (1993), se considera al RM como una práctica para maximizar los beneficios en el proceso de venta de un producto o servicio perecedero, por ejemplo, las habitaciones de un hotel, a través del control de precios e inventarios y con la mejora continua del servicio.

Más completa, sin duda, es la definición proporcionada por Kimes et al. (1998), definen al RM como:

La aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo. En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos pico de demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico, también lo podrán hacer. (p.33)

Mientras que Castelló (2015), precisa que el RM pretende maximizar los ingresos que puede lograr un establecimiento con una capacidad fija de un producto o servicio, con el objetivo de llegar a los clientes que aportan más valor a la empresa. De igual manera, se intenta conocer, anticipar y reaccionar al comportamiento del consumidor.

También, Kimes y Chase (1998), le dan una nueva definición al término RM conceptualizando como la gestión de las 4 C de un servicio perecedero: Calendario (Calendar: con cuánta antelación se realiza la reserva.); Reloj (Clock: el momento del día en que se ofrece el servicio; Capacidad (Capacity: inventario del recurso de capacidad) y Demanda del cliente (Customer Demand); todo ello de forma que se maximice el beneficio.

En base a lo expuesto por los autores, podemos decir que el RM es una técnica de gestión de herramientas que ayuda a optimizar la venta de habitaciones y permite predecir a los hoteles el índice de su demanda.

En otras palabras, Ramírez (2017), dice que el “RM ha de ser dinámico y de forma constante, ir proyectando a futuro y a largo plazo de forma diaria, no una vez a la semana o una vez al mes, esto no es suficiente” (p.10).

Es así, como Ostelea (2015), profundiza en que las estrategias de RM deberían ser implantadas en todo tipo de hotel, ya que contribuye a la gestión eficaz de los ingresos basada en datos objetivos e históricos, tanto del propio hotel como de su competencia directa.

En definitiva, el RM no es una técnica actual, más bien su eficacia se ha visto plasmada desde hace más de 30 años. A nivel mundial, la gran parte de hoteles emplean técnicas que contribuyen a elevar sus ingresos, destacando al RM; para su total eficacia se debe realizar un correcto análisis que permita tomar decisiones acertadas en cuanto a las estrategias que se vayan a proponer, las cuales deben lograr maximizar el rendimiento de los establecimientos hoteleros (Pérez, 2013).

1. OBJETIVOS, METAS, TRANSFERENCIA DE RESULTADOS E IMPACTOS

Objetivo General

Plantear una propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca.

Objetivos específicos

1. Conocer las bases teóricas para la implementación de Revenue Management.
2. Realizar un diagnóstico de los hoteles Santa Lucía y Forum.

1. Diseñar una propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum.

Metas

La principal meta del proyecto de intervención es diseñar una propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de contribuir a los establecimientos a mejorar su capacidad de ocupación y su rentabilidad a corto y mediano plazo, obteniendo como resultado una eficiente gestión de precios, demanda, canales de distribución y capacidad de venta, mediante la cual los hoteles puedan obtener mejores beneficios de los servicios ofertados.

Transferencia de resultados

Con la elaboración del presente proyecto de intervención los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca dispondrán de una propuesta de Revenue Management. Además, la transferencia y difusión del presente proyecto se realizará al repositorio de la Universidad de Cuenca y al Centro de Documentación Regional “Juan Bautista Vásquez”.

Impactos

Dentro de los impactos que genera la aplicación del presente proyecto de intervención podemos mencionar los de tipología económica, puesto que contribuye a los establecimientos de alojamiento a tener una mayor orientación sobre técnicas de gestión, siendo de gran relevancia su aplicación dentro de los procesos internos, tal es el caso de la técnica Revenue Management que contribuye a mejorar la gestión de ventas y precios de las habitaciones de un hotel, generando como consecuencia un buen rendimiento para el establecimiento y una eficiente gestión en los diferentes procesos del área hotelera.

De igual manera, se genera un impacto en los huéspedes que visitan el establecimiento, debido a que la aplicación de la técnica que hemos mencionado, busca mejorar los procesos con la finalidad de brindar mejores experiencias al

huésped, trayendo consigo la satisfacción por los servicios recibidos e incentivado al establecimiento a la mejora continua en todas sus funciones.

7. TÉCNICAS DE TRABAJO

El presente trabajo tiene un enfoque mixto, debido a que posee un carácter cualitativo utilizando la técnica del análisis documental mediante la información bibliográfica por medio de webs de fuentes primarias y secundarias, a fin de conocer a profundidad la teoría de Revenue Management.

Para el enfoque cuantitativo, se usará la técnica de análisis de datos numéricos y estadísticos que permitirán observar el comportamiento de los hoteles con el objetivo de plantear una propuesta de Revenue Management de acuerdo a la realidad de los establecimientos hoteleros.

Para cumplir con el primer objetivo de este proyecto, es necesario partir de la búsqueda bibliográfica a fin de conocer las bases teóricas de la técnica de Revenue Management.

Para cumplir con el segundo objetivo, se va a realizar un trabajo de campo mediante la visita a los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca, aplicando la técnica de observación para solicitar información e identificar la situación actual de los establecimientos en relación a la gestión de sus procesos, información que será plasmada mediante cuadros de tabulación y gráficos estadísticos.

Finalmente, para cumplir con el tercer objetivo, se va a realizar una redacción sobre una propuesta de Revenue Management en base a la información recolectada de los establecimientos y las bases teóricas, con la finalidad de contribuir al crecimiento de los hoteles.



7. BIBLIOGRAFÍA

Amat, O., y Campa, F. (2011). *Contabilidad, control de gestión y finanzas de Hoteles*. Profit.

https://books.google.com.ec/books?id=_s6kKcOTfhIC&pg=PA36&dq=habitaciones+producto+perecedero&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj62qmwqo3xAhWBTjABHW99DDMQ6AEWAHoECAsQAg#v=onepage&q=habitaciones%20producto%20perecedero&f=false

American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Castelló, E. (2015). Impacto del revenue management en los sistemas de control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.24(1). 85-101. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1623>

Cazañas, M., González, A., González, M. (10 de enero de 2011). Diseño de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de alojamiento en el hotel “Gran Caribe Villa Tortuga”. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 37-42. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433575006.pdf>

Díaz, A., Betancourt, M., Molinet, T. (26 de abril de 2013). El Sistema De Revenue Management Como Técnica De Gestión De Las Capacidades Hoteleras. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas* (7), 22-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4365866>

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación sexta edición (6.a.ed., Vol.736). MCGRAW HILL EDUCATION. https://grado.ucuenca.edu.ec/pluginfile.php/741001/mod_resource/content/1/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf

Hotel Boutique Santa Lucia. (2019). *Sobre nosotros*. <https://santaluciahotel.com/sobre-nosotros/>

Hotel Forum. (2021). *Descripción*. <https://forum.allcuencahotels.com/es/#main>



Joubert, E. (2014). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén* [Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina]. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/130>

Jurado, F. (2019). *Gestión hotelera* (1a ed.). Elearning S.L. https://books.google.com.ec/books?id=7pnlDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gesti+on+hotelera&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Lee, P., Ngonzi, E. (1998). Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 39(3), 32-39. <https://doi.org/10.1177/001088049803900308>

Kimes, S., y Chase, R. (1998). The Strategic Levers of Yield Management. *Journal of Service Research*, 1(2), 156-166. <https://doi.org/10.1177/109467059800100205>

Lieberman, W. (1993). Debunking the Myths of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 34(1), 34-41. <https://doi.org/10.1177/001088049303400107>

Manual para trabajos de titulación. (2016). Universidad de Cuenca. https://grado.ucuenca.edu.ec/pluginfile.php/669218/mod_resource/content/1/Manual%20Trabajos%20Titulacio%CC%81n.pdf

Ministerio de turismo. (2021). *Catastro de establecimientos turísticos*. <https://www.turismo.gob.ec/catastro-de-establecimientos-turisticos/>

Organización Mundial de Turismo. (2008). *Glosario de términos de turismo*. UNWTO. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Ostelea. (27 de noviembre de 2015). *¿Por qué es tan importante el Revenue Management?*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/por-que-es-tan-importante-el-revenue-management>

Ostelea. (04 de febrero de 2021). *Revenue Management: ¿Qué es y cuáles son sus funciones?*. <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/hospitality-management/revenue-manager-que-es-y-cuales-son-sus-funciones-ostelea>



Pérez, M. (2013). Como gestionar eficazmente el revenue management. *TecnoHotel*. <https://tecnohotelnews.com/2013/02/18/como-gestionar-eficazmente-el-revenue-management/>

Ramírez, L. (2017). Innovación constante y rigurosidad, clave del éxito. *TecnoHotel*. (472). 10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5806321>

Steed, E., y Gu, Z. (2005). An examination of hotel pricing methods: practiced and proposed. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170121>



7. TALENTO HUMANO

Tabla 1

Talento Humano

Recursos	Dedicación	Valor total \$
Director	1 hora/ semana/ 12 meses	1.145,00
Estudiante 1	10 horas/ semana/ 12 meses	1.300,00
Estudiante 2	10 horas/ semana/ 12 meses	1.300,00
TOTAL		3.745,00

8. RECURSOS MATERIALES

Tabla 2

Recursos Materiales

Cantidad (EN UNIDADES)	Rubro	Valor total \$
300 unidades	Fotocopias	6,00
5 unidades	Esferos	2,00
5 unidades	Carpetas	2,00
1 unidad	Libro	25,00
	Imprevistos	50,00
TOTAL		85,00

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 3
Cronograma de actividades

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recolección y organización de información	X	X	X									
2. Discusión y análisis de información			X	X	X							
3. Visita técnica a los establecimientos para analizar su estado actual, en cuanto a precios, oferta y demanda						X						
4. Trabajo de campo e investigativo para proponer un RM en los hoteles Santa Lucía y Forum						X	X	X	X			
5. Integración de la información de acuerdo a los objetivos									X	X	X	
6. Redacción del trabajo										X	X	
7. Revisión final											X	X



7. PRESUPUESTO

Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucía y Forum de la ciudad de Cuenca.

Tabla 4

Presupuesto

Concepto	Aporte del Estudiante \$	Otros Aportes \$	Valor Total \$
Talento Humano			3.715,00
Director		1.145,00	
Estudiantes	1.600,00		
Gastos de movilización			500,00
Transporte	300,00		
Subsistencias	200,00		
Gastos de la investigación			327,00
Internet	300,00		
Bibliografía	20,00		
Material de escritorio	2,00		
Fotocopias e impresiones	5,00		
Otros	40,00		40,00
TOTAL			4.582,00



7. ESQUEMA

Carátula

Índice

Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

CAPÍTULO I: TÉCNICA REVENUE MANAGEMENT

1.1 ¿Qué es el Revenue Management?

1.2 Revenue Management en la industria hotelera

1.3 Requisitos para la aplicación del Revenue Management

1.4 Elementos del Revenue Management

1.5 Ratios del Revenue Management

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM

2.1 Antecedentes del Hotel Santa Lucía

2.2 Descripción general del Hotel Santa Lucía

2.2.1 Análisis FODA

2.2.2 Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia

2.3 Antecedentes del Hotel Forum

2.4 Descripción general del Hotel Forum

2.4.1 Análisis FODA



2.1.1 Estudio de la oferta, demanda, precio y competencia

2.2 Cálculo de ratios

2.3 Interpretación de resultados

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT PARA LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM

3.1 Estrategias a implementar

3.1.1 Estrategia 1: Segmentación del mercado

3.1.2 Estrategia 2: Fijación de tarifas

3.1.3 Estrategia 3: Canales de distribución

3.1.4 Estrategia 4: Manejo de inventarios

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Anexo 2: Carta compromiso de los hoteles

Cuenca, 07 de junio de 2021

De mis consideraciones:

En atención a su oficio entregado el día martes 11 de mayo del 2021, donde **SANDRA BELÉN CHUCHUCA CAJAMARCA**, con C.I: 0107098246, y **PRISCILA ALEXANDRA ROMERO VALDEZ**, con C.I: 0350186391, solicitan poder realizar su tesis titulada: *"Propuesta de Revenue Management para los hoteles Santa Lucia y Forum de la ciudad de Cuenca"*, dentro de las instalaciones de las empresas pertenecientes al GRUPO SOCIEDAD GOURMET, me complace informar que ha sido aprobada. Esta se realizará a partir del 14 de junio del presente año, por lo que nos comprometemos a brindarles la información necesaria para la realización de la misma.

Es todo cuanto puedo informar y autorizo utilizar el presente certificado de acuerdo a sus intereses particulares.

Atentamente,


Hotel Santa Lucia

Fanny León

Gerente General

HOTEL BOUTIQUE SANTA LUCÍA**HOTEL FORUM**



Anexo 3: Resolución del consejo directivo



Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 30 de junio de 2021

Señoritas:

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca

Priscila Alexandra Romero Valdez

Estudiantes 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 miércoles 30 de junio de 2021, el Consejo Directivo, conoció el diseño de su trabajo de titulación, intitulado “PROPUESTA DE REVENUE MANAGEMENT PARA LOS HOTELES SANTA LUCÍA Y FORUM DE LA CIUDAD DE CUENCA.”; y, en uso de sus atribuciones RESOLVIÓ: Aprobarlo; y, nombrar como director del mismo a la Mg. Diana Paola Urgilés Contreras.

Se les recuerda a las señoritas: Sandra Belén Chuchuca Cajamarca y Priscila Alexandra Romero Valdez, a la presente fecha están incursas en el periodo de prórroga, es decir en los primeros seis meses que comprenden (marzo – agosto 2021); los segundos seis meses que comprenden (septiembre 2021 – febrero 2022); y, luego de transcurrido éste periodo perderán la gratuidad y deberán cursar y aprobar la actualización de conocimientos.

Para desarrollar el trabajo de titulación tienen un mínimo de 6 meses y un máximo de un año y medio, es decir hasta el día 09 de diciembre de 2022.

Atentamente,

ANA LUCIA

Firmado digitalmente por
ANA LUCIA SERRANO LOPEZ

SERRANO LOPEZ

Firma: 2021.06.30 16:39:40
0500

Mg. Ana Lucía Serrano López
DECANA

MARIA DOLORES

Firmado digitalmente por MARIA

INSCH QUINTERO

DOLORES INSCH QUINTERO
Fecha: 2021.06.30 11:22:49 0500

Dra. María Dolores Insch Quintero
SECRETARIA - ABOGADA

c.c.: Director/a de Carrera.

Director/a de trabajo de Titulación: Mg. Diana Paola Urgilés Contreras.

Tribunal: Mg. Imelda AVECILLAS TORRES / Mg. Tania Ávila Vélez

Asistente de Gestión de Carrera

Sandra Belén Chuchuca Cajamarca
Priscila Alexandra Romero Valdez