



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

TÍTULO:

**Estudio del Revenue Management como alternativa para la
maximización de ingresos y ocupación en hoteles del centro de
Guayaquil de lujo y primera categoría. Un estudio de caso de hotel en
la zona.**

AUTORES

**José Andrés Estévez Suárez
Ricardo Francisco Andrade Calderón**

Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

TUTOR

Ing. Eduardo Guzmán Barquet, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **José Andrés Estévez Suárez y Ricardo Francisco Andrade Calderón**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

TUTOR

Ing. Eduardo Guzmán Barquet, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, José Andrés Estévez Suárez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Estudio del Revenue Management como Alternativa para la Maximización de Ingresos y Ocupación en Hoteles del Centro de Guayaquil de Lujo y Primera Categoría previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR

José Andrés Estévez Suárez



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ricardo Francisco Andrade Calderón**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación Estudio del Revenue Management como Alternativa para la Maximización de Ingresos y Ocupación en Hoteles del Centro de Guayaquil de Lujo y Primera Categoría previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR

Ricardo Francisco Andrade Calderón



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, José Andrés Estévez Suárez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio del Revenue Management como Alternativa para la Maximización de Ingresos y Ocupación en Hoteles del Centro de Guayaquil de Lujo y Primera Categoría, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR:

José Andrés Estévez Suárez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Ricardo Francisco Andrade Calderón

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio del Revenue Management como Alternativa para la Maximización de Ingresos y Ocupación en Hoteles del Centro de Guayaquil de Lujo y Primera Categoría, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2014

EL AUTOR:

Ricardo Francisco Andrade Calderón

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres, Eduardo y Elena, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria, así como en cada etapa de mi vida. A mis hermanos por ser una motivación constante para mí. A Eduardo Guzmán, tutor de tesis, por apoyarnos en el desarrollo de este proyecto. A Gino, Hugo, María José, Tannya, Feliciano, Xavier, Grace, María Belén y Carla por todo su apoyo y confianza.

Andrés Estévez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por haberme guiado a lo largo de mi vida, ser mi apoyo y fortaleza para poder seguir en los momentos de adversidad y permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida estudiantil. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida me han apoyado y motivado a seguir siempre adelante. A mis hermanos por apoyarme en los momentos de necesidad y llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado. Raizza a ti, que me inspiras a ser mejor cada día. Gracias por toda tu paciencia, comprensión y bondad. Gracias por ser mi compañera incondicional y estar siempre a mi lado. A nuestro director de tesis Ing. Eduardo Guzmán, quien a lo largo de este tiempo nos ha guiado en el desarrollo de este proyecto. A mis profesores gracias a su paciencia y enseñanza, a la directora de carrera Ing. María Belén gracias por todo el apoyo. Como no agradecer a mis amigos, compañeros de estudios y colegas de trabajo. Gracias por todo lo vivido y aprendido juntos.

Ricardo Andrade

DEDICATORIA

A Juliet, porque sus risas y felicidad son mi motor para alcanzar mis metas. A Lisette por su compañía y preocupación. A mis padres quienes están conmigo siempre apoyándome. A mi hermana Carolina.

Andrés Estévez

Con todo mi cariño y mi amor a mis padres, las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, gracias por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Ricardo Andrade



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

CALIFICACIÓN

Apellidos y nombres	Nota final del Tutor
José Andrés Estévez Suárez	
Ricardo Francisco Andrade Calderón	

Ing. Eduardo Guzmán Barquet, Mgs.

Tutor

ÍNDICE GENERAL

Introducción al tema.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema	3
Justificación.....	3
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Metodología	7
Tipo De Estudio De Investigación	7
Enfoque De La Investigación	7
Método De Investigación	8
Técnicas e instrumentos de investigación	8
Capítulo 1: Fundamentación Teórica.....	9
1.1. Marco Teórico.....	9
1.1.1. Teorías y Modelos aplicados al RM	9
1.1.1.1. Teoría del Consumidor	9
1.1.1.2. Teoría de la Oferta y la Demanda.....	9
1.1.2. Características de los servicios	11
1.1.3. Nivel estratégico para la aplicación del RM	12
1.1.3.1. Forecast	12
1.1.3.2. Benchmarking	14
1.1.3.3. Pricing	15
1.1.3.4. Segmentación	17
1.1.3.5. Gestión de la capacidad y overbooking.....	19
1.1.4. Herramientas de Medición.....	21
1.1.4.1. Porcentaje de Ocupación (OCC)	21
1.1.4.2. Tarifa Promedio Diaria o AverageDailyRate (ADR).....	22
1.1.4.3. Estadía Promedio o Length of Stay (LOS).....	22
1.1.4.4. Ingreso por habitaciones disponibles o RevPar (Revenue per AvailableRoom)	22

1.1.4.5. Beneficio bruto por habitación disponible o GopPAR (GrossOperatingProfit per AvailableRoom)	23
1.1.4.6. Índice de Tarifa Promedio o Average Rate Index (ARI)	23
1.1.4.7.Índice de Penetración de Mercado o Market Penetration Index (MPI)23	
1.1.4.8. Índice de Revenue Generado o Revenue GeneratedIndex (RGI).....	23
1.2. Marco Referencial.....	24
Capítulo 2: Entorno Hotelero En Guayaquil.....	29
2.1. Análisis del entorno hotelero en Guayaquil.....	33
2.2. Entrevistas.....	33
¿Cómo se ha desarrollado el sector hotelero en Guayaquil?	33
¿Cuál es la importancia del Revenue Management en los hoteles?.....	33
¿Qué tanto influye tener un sistema para el Revenue Management?	34
¿Qué puede decir del Buró de Convenciones en Guayaquil?	35
2.3. Entorno del Hotel estudio de caso en relación a la ciudad	36
Capítulo3: Estudio de Caso en un Hotel del Centro de Guayaquil	44
3.1. Estudio del comportamiento de la demanda del hotel	44
3.2. Estudio de la segmentación del hotel	55
3.3. Estudio del entorno hotelero y aplicación de fórmulas para el control.....	59
3.4. Estudio de tarifas RACK vendidas	67
3.5. Desarrollo de la propuesta de maximización de ingresos y ocupación para hotel caso de estudio seleccionado, aplicando la metodología del RM.	74
3.5.1. Propuesta de tarifas RACK.....	74
3.5.2. Propuesta de paquetes tarifarios.....	75
3.5.3. Propuesta de Marketing	76
3.5.4. Propuesta de Capacitación	78
Conclusiones y Recomendaciones	80
Listado de Referencias	
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplo de cuadro de ocupación promedio del mes de Febrero	14
Tabla 2. Cuadro comparativo de noches generadas por segmento	18
Tabla 3. Ejemplo de BookingLimits	20
Tabla 4. Fair Share (Hoteles de Lujo y Primera Categoría).....	36
Tabla 5 Cuadro comparativo de servicios de hoteles del centro	43
Tabla 6 Comportamiento anual de la demanda.....	45
Tabla 7 Ejemplo de presupuesto por segmento	58
Tabla 8 Ocupación promedio del set competitivo año 2013.....	61
Tabla 9. Tarifa promedio del set competitivo año 2013	62
Tabla 10 Comparación del set competitivo de Enero y Febrero del 2013 con índices del RM	63
Tabla 11 Comparación del set competitivo de Marzo y Abril del 2013 con índices del RM	63
Tabla 12 .Comparación del set competitivo de Mayo y Junio del 2013 con índices del RM	64
Tabla 13 Comparación del set competitivo de Julio y Agosto del 2013 con índices del RM	65
Tabla 14 Comparación del set competitivo de Septiembre y Octubre del 2013 con índices del RM	66
Tabla 15 Comparación del set competitivo de Noviembre y Diciembre del 2013 con índices del RM	67
Tabla 16 Tarifario con diferentes niveles.....	74
Tabla 17 Cuadro para la aplicación de tarifas dinámicas.....	75
Tabla 18 Calculo del paquete Romántico	76
Tabla 19 Calculo del paquete Conoce Guayaquil	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ejemplo para Análisis del Comportamiento de la Demanda	14
Gráfico 2 Ejemplo de la diferencia entre categorías de habitaciones	16
Gráfico 3 .Ejemplo de Matriz de precios de habitaciones	16
Gráfico 4. Ejemplo de Medición de Segmentos por Cliente y Canal de distribución	18
Gráfico 5. Ejemplo de Medición de Participación Mensual por Segmento	19
Gráfico 6. Gráfico de la Posición del Turismo en la Economía.....	29
Gráfico 7 . Gráfico de visitantes en su mayoría	30
Gráfico 8 Fair Share (Hoteles de Lujo y Primera Categoría).....	37
Gráfico 9 Tarifas en portales Hampton.....	38
Gráfico 10. Tarifas en portales Wyndham	39
Gráfico 11. Tarifas en portales GHG	39
Gráfico 12 Comparativo anual del comportamiento de la demanda.....	46
Gráfico 13 Picos anuales del 2012... ..	64
Gráfico 14 Picos anuales del 2013... ..	47
Gráfico 15 Caídas anuales del 2012... ..	64
Gráfico 16. Caídas anuales del 2013... ..	47
Gráfico 17. Picos ene, feb, mar del 2012... ..	48
Gráfico 18 Picos abr, may, jun del 2012... ..	48
Gráfico 19. Picos jul, ago, sep del 2012.....	48
Gráfico 20 Picos oct, nov, dic del 2012	48
Gráfico 21. Picos ene, feb, mar del 2013.. ..	48
Gráfico 22Picos abr, may, jun del 2013... ..	48
Gráfico 23 Picos jul, ago, sep del 2013... ..	66
Gráfico 24 Picos oct, nov, dic del 2013... ..	66
Gráfico 25. Caídas ene, feb, mar del 2012.. ..	66
Gráfico 26. Caídas abr, may, jun del 2012.. ..	66
Gráfico 27 Caída jul, ago, sep del 2012.. ..	66
Gráfico 28Caídas oct, nov, dic del 2012.. ..	66
Gráfico 29. Caídas ene, feb, mar del 2013.. ..	67
Gráfico 30 Caídas abr, may, jun del 2013... ..	67
Gráfico 31 Caídas jul, ago, sep del 2013... ..	67
Gráfico 32 .Caídas oct, nov, dic del 2013.....	67
Gráfico 33 .Ocupación promedio Enero 2014	51
Gráfico 34. Ocupación promedio Febrero 2014	52
Gráfico 35 Ocupación promedio Marzo 2014	52
Gráfico 36.Ocupación promedio Abril 2014	52
Gráfico 37. Ocupación promedio Mayo 2014.....	53
Gráfico 38. Picos anuales del 2014... ..	53

Gráfico 39 Caídas anuales del 2014	53
Gráfico 40. Picos ene, feb, mar del 2014	53
Gráfico 41 Picos abr, may del 2014	54
Gráfico 42. Caídas ene, feb, mar del 2014.....	71
Gráfico 43 Caídas abr, may del 2014.....	54
Gráfico 44. Comparativo de total de noches generadas por segmento corporativo.....	55
Gráfico 45 Comparativo de total de noches generadas por segmento corporativo.....	56
Gráfico 46 Comparativo del promedio de %OCC de hoteles en Guayaquil	59
Gráfico 47 Comparativo del promedio de ADR de hoteles en Guayaquil.....	60
Gráfico 48 Tarifas de segmentos individuales enero 2013	68
Gráfico 49 Tarifas de segmentos individuales febrero 2013	68
Gráfico 50 Tarifas de segmentos individuales marzo 2013	69
Gráfico 51 Tarifas de segmentos individuales abril 2013.....	69
Gráfico 52 Tarifas de segmentos individuales mayo 2013	70
Gráfico 53. Tarifas de segmentos individuales junio 2013.....	70
Gráfico 54 Tarifas de segmentos individuales julio 2013.....	71
Gráfico 55. Tarifas de segmentos individuales agosto 2013.....	71
Gráfico 56. Tarifas de segmentos individuales septiembre 2013	72
Gráfico 57 Tarifas de segmentos individuales octubre 2013	72
Gráfico 58. Tarifas de segmentos individuales noviembre 2013	73
Gráfico 59. Tarifas de segmentos individuales diciembre 2013	73
Gráfico 60 Imagen de Promocion del Hotel Sheraton en la pagina Cuponazo.....	78

RESUMEN

Hoy en día, el mercado hotelero en Guayaquil está en auge. El mercado se encuentra muy competitivo y nuevas plazas están proyectadas para los próximos años. Esto genera que los hoteles busquen formas de maximizar los ingresos aprovechando temporadas altas u oportunidades por congresos o convenciones los cuales generan una fuerte demanda de habitaciones a nivel de ciudad. El estudio de comportamiento de la demanda, optimización de fechas y planificación de estrategias tarifarias aplicado al sector de servicios se llama Revenue Management. Actualmente los hoteles de cadenas internacionales con categoría de 4 o 5 estrellas tienen a una persona encargada de realizar esto en el hotel. Pero aquellos hoteles locales, que no pertenecen a una cadena, que no tienen a una persona encargada de cumplir con la tarea de un Revenue Manager ¿cómo podrán generar mayor ingresos ante un mercado tan competitivo? El propósito de este estudio de caso es analizar la información histórica y el comportamiento de la demanda de un hotel y proponer la aplicación de estrategias de revenue management para definir estrategias que garanticen maximización de ingresos. Como parte de este estudio se analizan estrategias como segmentación de los clientes, predicciones o forecast, un estudio de mercado de la competencia llamado benchmarking, análisis de pricing cuyo propósito es conocer cuánto están dispuestos a pagar los clientes y estudiar la gestión de la capacidad del hotel y la overbooking para conocer hasta qué punto funciona sobrevender habitaciones. Los resultados del estudio muestran que no tienen una planificación tarifaria según comportamiento de la demanda, es la misma durante todo el año. Se crea una estrategia de tarifas dinámicas enfocada en la tarifa rack que maximizará los ingresos según crezca la demanda en días picos y meses de alta ocupación. Presentar promociones para temporadas más bajas. Y se sugiere llevar una proyección de evolución de reservas para controlar el inventario.

Palabras Claves: Revenue management, maximización de ingresos, optimización de fechas, tarifas dinámicas, temporalidad, Guayaquil, oferta y demanda.

ABSTRACT

In the present time, the hospitality market had been increasing in Guayaquil. The market is highly competitive and new hotels are projected for the coming years. This causes hotels to seek ways to maximize revenue, taking advantage of peak periods and conventions, which generate strong demand for room reservations around the city. The study of behavior of the application, optimization of planning dates and pricing strategies applied to the sectors service called Revenue Management. Currently, international chain hotels (4 or 5 stars) have a person in charge of this mater. Nevertheless hotels, which do not belong to a chain, and do not have an employee to accomplish this task of revenue manager, how could they generate greater revenues in such a competitive market? The purpose of this case is to study and analyze historical data, the behavior of the demand according to hotel revenue management to apply strategies of revenue management to define strategies to guarantee maximization of revenue. As part of this study strategy it involves: customer segmentation, forecast, a market competition analysis named benchmarking, pricing analysis whose purpose is to know how much customers are really willing to pay, and finally the study of the hotel's capacity management and overbooking in order to know when it could be overbooked. The results show they do not have rate plan according to the behavior demand, which turns out to be the same though the whole year. We are going to create dynamic focused rack rate, which will maximize according to the increasing of the demand in the peak days and months high occupancy, is created. Introduce promotions for lower seasons. Finally, we suggest monitoring how many reservations have occurred through an evolution reservation projection chart.

Keywords: Revenue management, revenue maximization, dates optimization, dynamic rates, seasonality, Guayaquil, supply and demand.

INTRODUCCIÓN

Introducción al tema

La oferta hotelera en Guayaquil ha tenido un gran incremento en la última década, nuevos hoteles de cadenas internacionales han abierto sus puertas en esta ciudad que acepta una gran cantidad de turistas que realizan sus viajes por negocios sobre otros tipos. La inversión en hoteles para este tipo de mercado está en auge por lo que cada vez hay mayor competencia y los hoteles deben definir una estrategia para captar mayor mercado, mejorar precios, ofertas, servicios. Muchos hoteles en los últimos años están apostando por la técnica del Revenue Management (RM) para maximizar sus ingresos, segmentando el mercado y analizando temporadas altas y bajas y qué táctica es mejor aplicar a estos segmentos y en qué época del año.

El RM es una práctica hotelera que consiste en técnicas que se utilizan para maximizar ingresos por venta de activos perecederos de los hoteles mediante la predicción del comportamiento del consumidor y la demanda del mercado minorista.

En 1978 American Airlines implementa un sistema de tarifas que consistían en ofrecer precios más bajos cuando se reservaba con meses de anticipación, precios más altos a medida que era la fecha del vuelo y tarifas de último minuto. Esta táctica la utilizaban para que sus vuelos salgan con el mayor número de asientos ocupados. Es así como nace el Yield Management en la industria aérea, siendo Bob Crandall quien lo implementa (Cross, 1997).

A inicios de 1980, Cross de Delta Airlines, analizó los ingresos de la aerolínea después que el gobierno quitó los reguladores federales y la competencia fue tan fuerte que la compañía presentó números rojos. Estos análisis mezclaban conocimientos del comportamiento de la demanda en diferentes vuelos y cuánto las personas estaban dispuestas a pagar, transformándose en el padre del Revenue Management (Cross, 1997).

El paso del Revenue Management a la hotelería empezó en la década de los 90. Cuando los hoteles empezaron a utilizar los GDS¹ para venta de habitaciones, para un mejor manejo de su información histórica, para el estudio del comportamiento de su mercado y pronósticos de los consumidores, dando paso así al Revenue Management. Bill Marriott Jr. fue el primero en utilizar RM en la industria Hotelera (Cross, 1997).

Planteamiento del problema

Las empresas de prestación de servicios como hoteles, aerolíneas, centros vacacionales, etc. tienen tres características muy importantes: su demanda es por temporadas, sus productos son perecederos y su competencia es muy fuerte en relación a los precios; gestionar la demanda puede ser un gran desafío ya que ellos manejan una capacidad limitada. Muchas veces podrá haber una demanda excedente a la capacidad y otras en la que la rentabilidad será baja por no existir la demanda. Estas fluctuaciones de la demanda afectan a los servicios ya que tienen la característica de ser perecederos, es decir, no se los puede almacenar o venderlos después (Lovelock & Wirtz, 2009).

En el caso de un hotel, se debe conseguir vender el mayor número de habitaciones por día, ya que la habitación que no se vende, no se podrá vender al día siguiente. Conocer la estacionalidad de la demanda es un factor muy importante puesto que, habrá meses con una fuerte demanda que pueden generar una ocupación alta y, otros en los que ésta será muy pobre. Estos factores se deben analizar junto con los precios que la competencia fija en el mercado, tal vez, ofreciendo tarifas más bajas, sin desayuno o sin internet, lo que podría afectar a los clientes más sensibles al precio.

Dicho esto surgen unas preguntas ¿en qué momento se pueden subir o bajar tarifas? ¿Cuánto puedo elevar la tarifa para no alejar a compradores potenciales y cuánto puedo bajar la tarifa para no perder posibles ingresos? ¿Cómo predecir los meses más bajos? ¿Qué promociones se pueden aplicar para obtener un “colchón” en estos meses? ¿Qué

¹GDS: Global Distribution System o Sistema de Distribución Global

motiva a las personas a hospedarse en el hotel? ¿Cuáles son los beneficios, facilidades o servicios que tiene el hotel? ¿Cuáles son los servicios que tiene la competencia?

Es necesario para responder estas preguntas realizar un estudio de mercado tanto de los clientes que visitan el hotel como de la competencia que tiene cerca del sitio como otros de su misma categoría y servicios ubicados en otras partes de la ciudad. Llevar un correcto control de costos por habitación; analizar los datos históricos del hotel para predecir de acuerdo a patrones repetitivos; identificar cuáles meses son los más elevados y cuáles son los meses bajos.

Los hoteles que pertenecen a cadenas internacionales tienen Revenue Management pero muchos lo tienen manejado por su departamento de ventas o de recepción y, son pocos los que tienen un departamento separado solo para el RM.

Formulación del problema

¿De qué manera incidirá realizar un estudio aplicado de la herramienta Revenue Management en el mejoramiento y maximización de ventas y ocupación de hoteles de lujo y de primera categoría de la ciudad de Guayaquil?

Justificación

El proyecto se encuentra enfocado en buscar el desarrollo de la industria hotelera, aplicando al sector privado una investigación estadística del entorno del mercado para la implementación de herramientas y técnicas para maximizar los ingresos y ocupación de las habitaciones, ante un mercado que crece y genera fuerte competencia.

Expertos consultados por Diario El Expreso afirman que Guayaquil está viviendo una especie de burbuja hotelera. Garzozi (2011) rechaza la afirmación y aclara que "los hoteles se hacen porque hay demanda" (párr. 4). También comenta que, el turismo de entretenimiento y de congresos y convenciones ha tenido un gran incremento en los

últimos años, lo que se ha beneficiado con el aumento de la oferta hotelera. A estos se suman el turismo de negocios y de compras.

Jorge Maquiavelo, tiene otra opinión. Relaciona la demanda hotelera con la capacidad de vuelos que recibe la ciudad, pero aclaró que el aumento de hoteles va a generar una sobreoferta y, por lo tanto, problemas en este renglón de la economía. Afirma que "hay una relación directa entre los turistas que arriban a un destino y la capacidad hotelera", así también indica que "si tenemos muchas habitaciones y pocos vuelos, habrá menor demanda de hoteles" (párr. 7). Se mostró partidario de un crecimiento hotelero a la par de los arribos internacionales con el incremento de las frecuencias de vuelos, "Con sobreoferta, los hoteles de lujo y de primera dejarán de competir a nivel de calidad y oferta: y lo harán con reducción de tarifas", dijo, recordando el caso de los hoteles en Quito, que con el mismo fenómeno, llegaron a bajar sus precios hasta en 35 dólares.

El gerente general del Grand Hotel Guayaquil Gino Luzi (2011), comparte la idea de Maquiavelo. "Sumando a los nuevos hasta aquí, no más" (párr. 10). Toma como problema la apertura de nuevos hoteles ya que el promedio de ocupación de las habitaciones está alrededor de 69%. "Este es un porcentaje aceptable" (párr. 11). Cuando entre la competencia este promedio de ocupación bajará si no aumentan las rutas de vuelo.

El Director de Operaciones de la compañía chilena SkyAirline, Paulmann (2014), comentó que uno de los futuros proyectos es ampliar la red de vuelos dentro de Sudamérica y alcanzar este año un crecimiento del 17% en lo que respecta al tráfico aéreo. Esperan sumar destinos de Ecuador, Paraguay e incluso Uruguay. Entre los planes concretos de la empresa figuran "llegar a Guayaquil, tener conectividad doméstica dentro de Brasil, desde Porto Alegre por ejemplo, para así poder volar a Asunción o Punta del Este" (párr. 3). El ingreso de esta aerolínea con la nueva ruta abierta a Guayaquil, hace referencia con lo expresado años atrás por Maquiavelo, más vuelos que ingresen más demanda hotelera necesita la ciudad.

Al mercado entrará el Grupo Accor, firma hotelera francesa, que invertirá al menos \$100 millones, \$ 10 millones en cada inmueble, construirá varios hoteles alrededor del país. El proyecto, bajo el modelo de franquicia, lo ejecutará Accor junto a su inversor aliado en el país, Ecuaresort S.A., y prevé tener en operación los primeros hoteles en las ciudades de Quito y Guayaquil entre 2016 y 2017 (El Telégrafo, 2014).

Frente a un futuro que promete crear gran competencia en el mercado, buscar técnicas y herramientas que permitan a las empresas surgir, será la mayor meta. El Revenue Management es una práctica hotelera que consiste en el estudio de diferentes técnicas que se utilizan para maximizar ingresos mediante la predicción del comportamiento del consumidor y la demanda del mercado minorista.

Este proyecto se enfoca a la oportunidad de generar en Guayaquil una nueva cultura en el sector hotelero con nuevas técnicas que permitan el desarrollo económico al incrementar ingresos mediante estudios del Forecast, Benchmarking, Pricing, Segmentación y Gestión de la capacidad y overbooking. Es necesario trabajar conjuntamente estos puntos para obtener el resultado esperado, maximizar los ingresos del hotel.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la estrategia del Revenue Management como alternativa para la maximización de ingresos y ocupación en hoteles de lujo y primera categoría del centro de Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Describir la fundamentación teórica y referencial de la estrategia del RM.
- Analizar el entorno actual de los hoteles de lujo y primera categoría ubicados en el centro de Guayaquil.
- Estudiar la situación histórica del caso hotel seleccionado en relación a cada uno de los componentes del RM.
- Desarrollar la propuesta de maximización de ingresos y ocupación en el caso hotel seleccionado, aplicando la metodología del RM.

METODOLOGÍA

Tipo de Estudio de Investigación

Para realizar este proyecto de titulación se han elegido dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva.

- El estudio exploratorio: se efectúa para analizar un tema poco abordado o estudiado en el medio. Estos tipos de estudios sirven para aumentar la familiaridad con fenómenos o temas parcial o totalmente desconocidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Este tipo de método se utilizará en la investigación, pues la herramienta Revenue Management en el medio – Ecuador – no es ni ha sido muy estudiada; eso no quiere decir que en el mundo tampoco ha sido estudiada, pero las particularidades y en contexto “Guayaquil” es un fenómeno particular, diferente, que por ello se le da un tratamiento distinto.
- Y el estudio descriptivo: mide o evalúa diversos componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones o componentes para medirlas y obtener resultados que permitan describir lo que se investiga (Sampieri, 2010). Aplicado al RM, se seleccionarán y analizarán las variables que forman la metodología RM en un hotel, por ello se utiliza este tipo de estudio en el proyecto.

Enfoque de la Investigación

Se utiliza un enfoque cualitativo, ya que en este proyecto de investigación, se realizarán entrevistas a expertos del RM, pero no se levantará información por medio de encuestas, ni tampoco se utilizará una fórmula para algún cálculo muestral, pues no se busca una extracción primaria cuantitativa de información, sino más bien, una información que valide y soporte lo propuesto en el proyecto de titulación.

Método de Investigación

Para el proyecto se utilizará el método de Estudio de Caso, que responde correctamente al tema desde su planteamiento, y es coherente con el tipo de estudio que se ha seleccionado.

El estudio de caso es una herramienta de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control.

Según Martínez Carazo, el estudio de caso es: una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que formarán parte de esta investigación son la entrevista y la observación.

- La entrevista será dirigida hacia especialistas del Revenue Management de hoteles en Guayaquil.
- La observación servirá para realizar un levantamiento histórico y actual del hotel caso de estudio seleccionado. Se realizará pasantías, y los autores de este proyecto utilizarán en gran medida la técnica de observación, para analizar los datos históricos y recientes de las variables o cuestiones que componen (en estructura) el RM.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Teorías y Modelos aplicados al RM

1.1.1.1. Teoría del Consumidor

El consumidor según su racionalidad toma decisiones basadas en la escasez de recursos y servicios, intentará maximizar su utilidad dentro de sus posibilidades presupuestarias (Arenas & Rodríguez, 1994). Escoge alternativas que propongan máxima satisfacción, aunque el consumidor experimente deseos por un bien x podría frustrarse porque a pesar de sus preferencias, estas solas por si no bastan, existen restricciones, como por ejemplo: el dinero (Mora, 2002).

1.1.1.2. Teoría de la Oferta y la Demanda

El consumidor que busca bienes y servicios los encontrará en el mercado donde se podrá obtener información y hacer negocios. Existen diferentes mercados. Mercado de bienes por ejemplo: manzanas o ropa; mercado de servicios por ejemplo: corte de cabello o lecciones de tenis; mercado de divisas por ejemplo: dólar estadounidense, yen o euro; mercado de insumos por ejemplo: circuitos de memoria o petróleo (Parkin & Esquivel, 2006).

Demanda es la acción que cumple un consumidor en el mercado, en la que desea un producto, podría pagarlo o planea comprarlo. Estos deseos son aspiraciones o anhelos sin límite para poseer bienes y servicios. El consumidor demanda la decisión que podría

cumplir satisfacción, la escasez genera frustraciones, “si pudiera pagarlo” o “si no fuera tan caro” son limitantes.

La cantidad demandada de un bien o servicio que se planea comprar en x periodo de tiempo, no necesariamente será la misma cantidad comprada. En ocasiones la cantidad demandada es mayor que la cantidad disponible.

La ley de la demanda dice: mientras mayor sea el precio, menor es la demanda; mientras menor sea el precio, mayor es la demanda. La demanda puede bajar ante un precio alto por efecto de sustitución, es decir, los productos sustitutos que no se hayan visto afectados en el precio; o por el efecto ingreso, donde los precios suben pero los ingresos del consumidor no se han visto alterados (Parkin & Esquivel, 2006).

Oferta hace referencia a las empresas que ofrecen un bien o servicio que lo puede producir, obtener un beneficio de la producción o producir para vender en el mercado. Para producir debe contar con factores y tecnología, los que pueden convertirse en limitantes de la producción.

Cantidad ofrecida es la cantidad que los productores planean vender en x tiempo por x precio. Al igual que la demanda, no siempre la cantidad ofrecida será igual a la cantidad vendida.

La ley de la oferta dice: mientras más alto sea el precio, mayor será la cantidad ofrecida; mientras menor sea el precio, menor es la cantidad ofrecida. La relación directa entre precio y cantidad ofrecida se debe al costo marginal (Parkin & Esquivel, 2006).

El precio es un regulador de las cantidades demandadas y ofrecidas.

1.1.2. Características de los servicios

Para entender el Revenue Management es necesario estudiar las características de los servicios que afectan a la capacidad, en este caso las habitaciones de un hotel, y a la demanda que son los diferentes segmentos que recibe el hotel. Grönroos (1994) nombra las características que se mencionan con mayor frecuencia, entre las cuales se define que los servicios son intangibles, heterogéneos, inseparables, son actividades o procesos, el cliente participa en la producción, carácter perecedero, no hay transferencia de la propiedad.

La intangibilidad de los servicios se da ya que no son un bien físico que se pueda tocar, por ejemplo el servicio de un hotel, al pasar una noche se consume su servicio y se vive la experiencia pero al final lo único tangible que se puede obtener será la factura; claro ejemplo de que no hay transferencia de la propiedad. Pero qué pasa en el caso de una tienda de víveres la cual tiene productos de consumo, el cliente hace uso del servicio de abastecimiento y le da como resultado un bien tangible pero estos son parte del servicio ofrecido por la tienda. Los servicios son inseparables ya que se producen y consumen simultáneamente, no son objetos, son actividades o procesos donde el cliente forma parte de la mayoría del proceso de producción ya que es él quien está adquiriendo el producto.

Heterogeneidad o también llamada variabilidad tiene por concepto que los servicios deben estar menos estandarizados, es decir que cada servicio dependerá de quien los presta, cuando y donde. También depende mucho del factor humano, por ejemplo puede variar el desempeño de ciertos factores: como salud física, estado de ánimo o el grado de simpatía que tenga el hacia el cliente. Por eso es importante capacitarse o capacitar continuamente a su personal en todo aquello que les permita producir servicios estandarizados, para que puedan brindar mayor uniformidad.

Dentro del servicio se encuentran los momentos de la verdad y de la calidad en las que el cliente entra en contacto con los recursos y las formas de funcionar del proveedor

de servicio son funcionalmente para la experiencia de la calidad. Es aquí donde el proveedor de servicio tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios, es un verdadero momento de la verdad. Una vez que el cliente se ha ido ya no hay ninguna manera de aumentar el valor de la calidad percibida en los servicios.

Los servicios tienen un carácter perecedero. Los bienes tangibles que no se venden, se podrían almacenar para su posterior venta, al contrario los servicios no se pueden almacenar, ni garantizar que los clientes esperen por un servicio. En el caso de hoteles, si no cuenta con disponibilidad de habitaciones, los clientes que buscan hospedarse, podrían esperar la cancelación de una reserva o con mayor probabilidad ir en busca de otro sitio. El problema en esos establecimientos es cuando no todas las habitaciones logran venderse, esos posibles ingresos del día se pierden y no se podrá vender la misma habitación al día siguiente esperando recuperar lo perdido. Asimismo, en el caso de los aviones que despegan sin la totalidad de asientos vendidos, estos asientos vacíos no significan ingresos y no podrán recuperar los ingresos que significarían.

1.1.3. Nivel estratégico para la aplicación del RM

1.1.3.1. Forecast

El Forecast es utilizado para predecir el comportamiento de la demanda y sus variaciones de ocupación en determinado periodo de tiempo. *“Some industry estimates suggest that a 20% reduction of forecast error can translate into a 1% incremental increase in revenue generated from the RM system”* (Pölt, 1998, citado en Talluri & Van Ryzin, 2005, p. 407).

En el RM esta técnica requiere mucha dedicación y es muy importante para predecir cómo se comportará el mercado, para aplicar estrategias tarifarias y promociones que generen un incremento en la venta. *“Good forecasts reduce the uncertainty about the future, and very good forecasts convert this uncertainty into probability”* (Cross, 1997, p. 84).

Tomar decisiones basadas en conocimiento no en suposiciones (Cross, 1997). Se debe analizar gran cantidad de información para poder desarrollar una predicción con alta probabilidad de certeza. Según Zeni (2001) los factores que se consideran al momento de realizar el forecast son:

- Estacionalidad: Analiza la ocupación anual para definir temporadas altas y bajas.
- Variación entre días de la semana: Analizar la curva de la demanda en el transcurso de la semana. Se pueden definir picos de semana y aplicar restricciones.
- Eventos Especiales: Eventos especiales que se dan dentro de la ciudad que pueden aumentar la demanda en determinada época.
- Sensibilidad al precio: Los precios son directamente proporcionales a la demanda, si esta es alta, habrá clientes sensibles al precio que se pierden.
- Cancelaciones y No Shows: El RM debe llevar un control de cancelaciones por segmentos en función al tiempo y no shows para definir la probabilidad de que reservas si se utilizan y poder definir un plan de overbooking².
- Datos históricos: Analizar datos históricos de la ocupación del hotel para determinar patrones similares.
- Pick-up³ de reservas: Se analiza la curva de evolución de las reservas en una proyección a n números de meses en el futuro.

A continuación se muestra el gráfico 1, donde se observa un ejemplo de cómo manejar un control de ocupación mensual y graficar las variaciones para identificar patrones en el comportamiento del mercado. Estos análisis deben ser comparados con los datos históricos para poder identificar estacionalidad y comportamientos.

² Sobre venta: Vender más cantidad del inventario físico.

³ Pick-up: Término utilizado para recoger datos de forma comparativa.

Tabla 1. Ejemplo de cuadro de ocupación promedio del mes de Febrero

% de Ocupacion por dia de la semana					
	1	4	11	18	25
Lunes		63%	35%	25%	36%
Martes		89%	30%	31%	49%
Miercoles		85%	25%	33%	41%
Jueves		88%	31%	42%	41%
Viernes	62%	85%	20%	26%	41%
Sabado	57%	85%	20%	39%	
Domingo	57%	50%	28%	47%	

	ALTA
	MEDIA
	BAJA

Fuente: Vatel, 2012

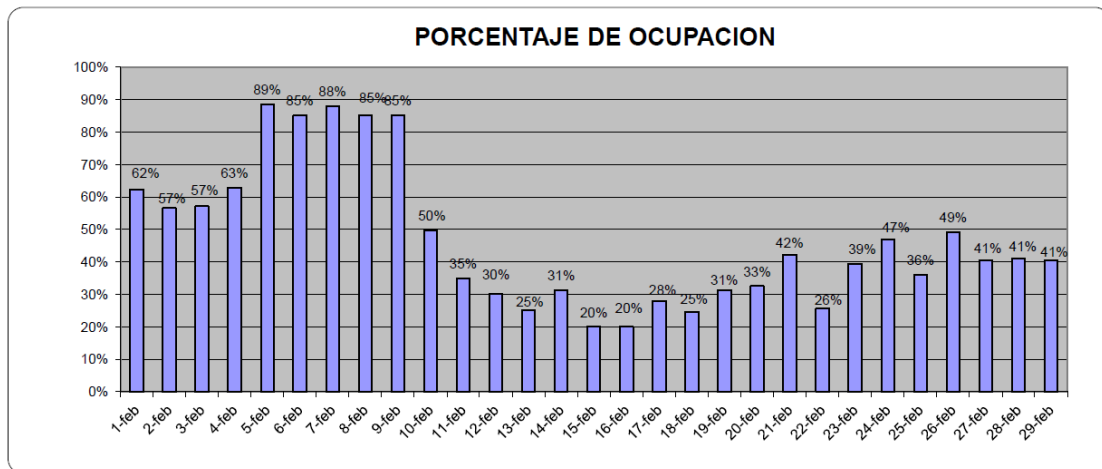


Gráfico 1. Ejemplo para Análisis del Comportamiento de la Demanda

Fuente: Vatel, 2012

1.1.3.2. Benchmarking

“...a process of industrial research that enables managers to perform Company-to-company comparisons of processes and practices to identify the ‘best of the best’ and attain a level of superiority or competitive advantage... the search for those best practices that will lead to the superior performance of a company...”, “...a continuous, systematic process for evaluating the products, services and work processes of organizations recognized as industry or world leaders...”(Camp, 1989; Spendolini, 1992, citado en Cheney, 1998,pág. 1).

El benchmarking es la herramienta que se usa para mejorar procesos, en este caso del hotel, a través del estudio de posición del hotel en relación a su set competitivo⁴ para identificar las ventajas y desventajas que tiene en el mercado. Resulta muy útil tener una idea de los segmentos de mercado que manejan, comparando tarifas, promociones, productos y servicios, mediante qué canal de distribución llegan a los clientes. Esto se puede obtener mediante el estudio de mercado y uso de los servicios.

De acuerdo con la Asociación Española para la Calidad Comité de Industrias Energéticas (2007) el benchmarking se debe realizar dentro de los parámetros legales y éticos, depende mucho si entre compañías aceptan el intercambio de información para beneficio mutuo pues ha tenido una aplicación errónea:

- No es hacer visitas a otras empresas
- No es hacer espionaje industrial
- No es un proceso de copia o imitación
- No es solo comparar resultados con el set competitivo
- No es un acto ilegal o no ético

1.1.3.3. Pricing

Pricing, es una referencia de los estándares contra los que el cliente estaría “dispuesto a pagar” o comprar un producto de acuerdo a su juicio (Monroe, 1979, citado en Dixit, 2007, capítulo 2)

Cross (1997) comenta que históricamente los hoteles definían las tarifas de acuerdo a los costos de construcción de una habitación. Por ejemplo, por cada \$1000 de construcción de habitación cargaban \$1. Pero para armar un tarifario de un hotel, no solo se debe fijar en los costos ya que los clientes que recibe el hotel, no saben nada de los costos que este tiene, más bien ellos le dan un “valor” a los bienes y al servicio por el que están pagando. Además de analizar los precios que se manejan en el mercado.

⁴ Set Competitivo: Hace referencia a las empresas que brindan el mismo servicio o producto

Los diferentes tipos de habitaciones que pueden existir en un hotel se dividen por ejemplo en: fumador, no fumador, con vista a la montaña, vista el río, ejecutiva, estándar, sencilla, doble, etc. creando una gran lista. Lo idóneo es agrupar las habitaciones en categorías para aplicar tarifas de acuerdo a la categorización, esto ayudará al incremento de los ingresos al venderlas a un precio más alto. (Talluri & Van Ryzin, 2005). Al tarifario se agregan las diferentes categorías de habitación y se suma a éste la diferencia de precios.

Diferencia entre Categorías

G A P	SUPERIOR	\$ 20
	JR SUITE	\$ 60
	SUITE	\$ 120
	PRESIDENCIAL	\$ 1.000

Gráfico 2. Ejemplo de la diferencia entre categorías de habitaciones

Fuente: Vatel, 2012

Matriz de Precios

	BAR 0	BAR 1	BAR 2	BAR 3	BAR 4	CORP	OP 1	OP 2
<i>STD</i>	\$ 190	\$ 180	\$ 170	\$ 155	\$ 140	\$ 135	\$ 119	\$ 136
<i>SUPERIOR</i>	\$ 210	\$ 200	\$ 190	\$ 175	\$ 160	\$ 155	\$ 139	\$ 156
<i>JR SUITE</i>	\$ 250	\$ 240	\$ 230	\$ 215	\$ 200	\$ 195	\$ 179	\$ 196
<i>SUITE</i>	\$ 310	\$ 300	\$ 290	\$ 275	\$ 260	\$ 255	\$ 239	\$ 256
<i>PRES</i>	\$ 1.190	\$ 1.180	\$ 1.170	\$ 1.155	\$ 1.140	\$ 1.135	\$ 1.119	\$ 1.136

Gráfico 3. Ejemplo de Matriz de precios de habitaciones

Fuente: Vatel, 2012

1.1.3.4. Segmentación

La segmentación es la parte más importante al momento de fijar un precio basado en el mercado. Aquí surge una pregunta, con el propósito de saber ¿cuánto está dispuesto a pagar el cliente? (Cross, 1997). Lo que cada persona está dispuesta a pagar se ve reflejado en sus perfiles: demográfico⁵, socio-económico⁶ y psicográfico⁷ (Klainer, 2011). La segmentación es el resultado de agrupar a personas con perfiles similares. Una vez agrupados, la pregunta formulada cambia a ¿cuánto está este cliente dispuesto a pagar por este producto en este periodo de tiempo? (Cross, 1997).

Al analizar cada segmento se puede definir el precio que el cliente está dispuesto a pagar y aplicar estrategias para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento. El hotel no puede definir el valor del servicio, solo se define el precio, al cubrir las expectativas y necesidades de los diferentes perfiles, los clientes de cada segmento tendrán una percepción de valor, el mismo que debe coincidir o superar al precio (Cross, 1997).

El RM no solo segmenta clientes, asimismo, la segmentación de los canales de distribución también forma parte importante del estudio, como se muestra en el gráfico 4. Es necesario estudiar la participación de cada segmento en el mercado y aplicar estrategias para que los segmentos menos participativos empiecen a frecuentar más el hotel y genere más ingresos. De igual manera, determinar canales de distribución que no tienen un volumen de ventas adecuado para aumentar las ventas a través de estos.

⁵Demográfico: Género, edad, nacionalidad

⁶ Socio-económico: Ingresos económicos, ocupación, educación

⁷ Psicográfico: Actitudes, personalidad, estilo de vida

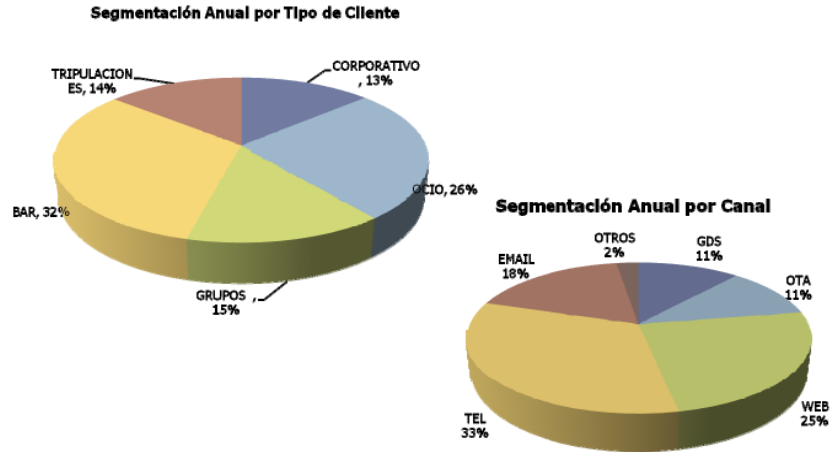


Gráfico 4. Ejemplo de Medición de Segmentos por Cliente y Canal de distribución

Fuente: Vatel, 2012

En el gráfico 5 se muestra en la tabla los segmentos y el número de noches generadas (RN), tarifa promedio (ADR) e ingresos (REV) de cada uno en el acumulado del mes (Month to Date) y del acumulado del año (Year to Date). Y en el gráfico el porcentaje de la participación que tuvo cada uno de estos segmentos.

Tabla 2. Cuadro comparativo de noches generadas por segmento

	MONTH TO DATE				YEAR TO DATE			
	RN	ADR	REV	%	RN	ADR	REV	%
Corporativo	150	\$120	\$18.000	6%	350	\$122	\$42.700	9%
Agencias (OP + Agcias)	1200	\$144	\$172.800	50%	1500	\$142	\$213.000	40%
Grupos	220	\$110	\$24.200	9%	500	\$150	\$75.000	13%
Individuales	500	\$165	\$82.500	21%	900	\$164	\$147.600	24%
Aerolíneas	310	\$95	\$29.450	13%	450	\$95	\$42.750	12%
Complimentary	17	\$0	\$0	1%	30	\$0	\$0	1%
TOTALES	2397	\$137	\$326.950	100%	3730	\$141	\$521.050	100%

	MTD	YTD	LYMTD	LYTD
%occ (-comp-hu)	46,90%	35,52%	45,00%	37,00%
Total Room Revenue	\$326.950	\$521.050	\$299.580	\$518.800
Rooms Occupied	2397	3730	2284	3885
Rooms Paid	2380	3700	2280	3875
ADR (-COMP-HU)	\$137	\$141	\$131	\$134
REVPAR	\$64	\$50	\$59	\$50
NO SHOW	9	15	17	17
CANCELLATIONS	110	310	150	300

Dif LYTD
-1,48%
\$2.250
-155
-175
\$7
\$0
-2
10

MTD Month To Day
 YTD Year to Day
 LMTD Last Year Month To Day
 LYTD Last Year To day

Fuente: Vatel, 2012

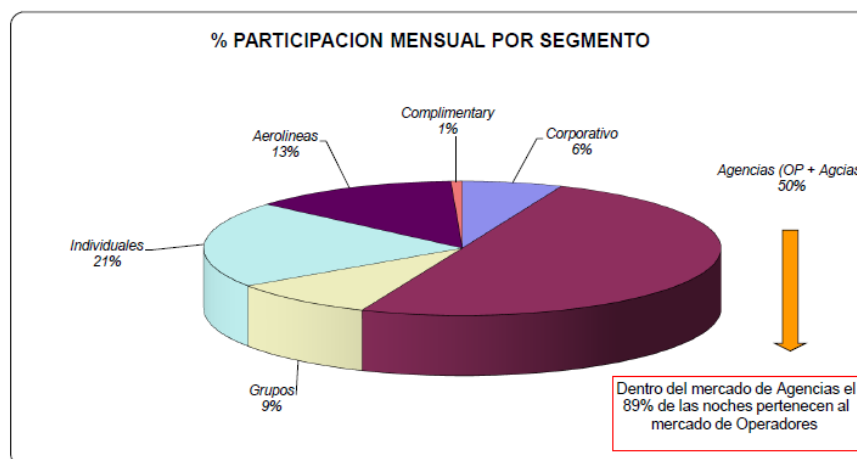


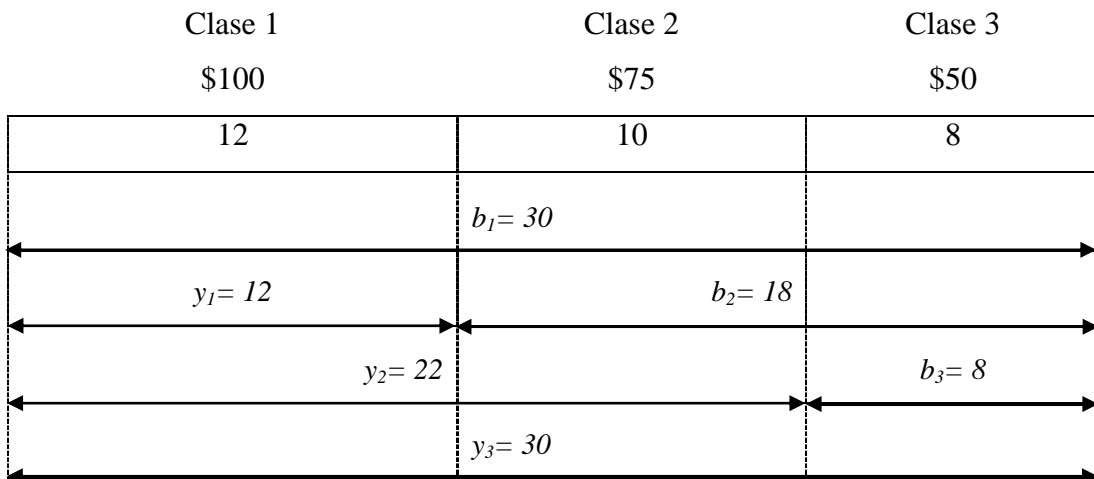
Gráfico 5. Ejemplo de Medición de Participación Mensual por Segmento
Fuente: Vatel, 2012

1.1.3.5. Gestión de la capacidad y overbooking

Ya que un hotel cuenta con un inventario limitado, debe gestionar adecuadamente el número de sus habitaciones de acuerdo a la demanda para obtener el mayor ingreso posible. Una de las formas para gestionar la capacidad del hotel, al igual que las aerolíneas es definiendo “Booking Limits⁸” separado en bloques, de acuerdo a categorías o clases por tarifas para solo vender a determinado precio la tarifa asignada. Con el fin de cumplir el plan del booking limits se aplica “Protection Levels” para proteger el inventario restante que se aplicará con diferente tarifa (Talluti & Van Ryzin, 2005).

⁸Booking Limits: Controla el límite de la capacidad del inventario que puede ser vendido a una clase en particular en determinado punto de tiempo. Se divide en Partioned y Nested booking limits. Partioned booking limits es cuando a cada clase se le asigna una cantidad fija del inventario, es decir, a la clase 1 se le asigna el límite 12, a la clase 2 se le asigna como límite 10 y a la clase 8 se le asigna el límite de 8. Nested booking limits es cuando la clase más alta tiene abierto la totalidad del inventario incluso la capacidad reservada para las tarifas más bajas.

Tabla 3. *Ejemplo de Booking Limits*



Fuente: Talluri & Van Ryzin, 2005

Elaboración: Los Autores

El ejemplo en la tabla 1 indica que el total del inventario es 30 unidades con tres tipos diferentes de tarifas, donde b corresponde al Booking Limits y al Protection Levels. Las 30 unidades b_1 se podrán vender a \$100, 18 unidades b_2 se podrán vender a \$75, solo 8 unidades b_3 se podrán vender a \$50. Limitando el inventario en los precios más bajos y dejando abierto en su totalidad para la tarifa más alta

Mediante el análisis de la sensibilidad de la demanda al precio se puede cuidar el inventario. La demanda es inversamente proporcional al precio, al aplicar una restricción para los clientes más sensibles al precio, se cuida el inventario ya que existe un número más pequeño de clientes dispuestos a pagar. La restricción es necesaria para no alejar clientes potenciales ni perder posibles ingresos.

El control del overbooking es muy importante en el Revenue Management llevando las estadísticas de “no shows”⁹ diarios y más importante aún el saber cómo evolucionan las reservas y las probabilidades de que estas reservas lleguen. Se puede establecer un límite de overbooking conociendo la probabilidad que las reservas lleguen en relación al tiempo, “show demand” (Talluti & Van Ryzin, 2005).

⁹ No shows: Como se conoce a las reservas que no llegan el día de su estadía

La estadía promedio ayuda a conocer el tipo de mercado que tiene y lo que busca, a definir tarifas en relación a LOS¹⁰. Asimismo, el conocer el total de habitaciones ocupadas según su tipo y sobretodo es muy importante conocer cuántos “upgrades¹¹” se han dado en el mes.

Siempre es importante que se lleve el control a futuro de cómo es la evolución de las reservas que entran. Incluso llevar el control por segmentos de mercados facilita graficar la curva de reservas que entran en relación al tiempo de llegada. Esto ayuda a conocer el comportamiento de los diferentes segmentos de mercado, ya que las reservas corporativas no entran con la misma antelación que las de agencias de viajes. A base de estas curvas se pueden definir estrategias para elevar la ocupación o garantizar con antelación una ocupación promedio alta.

1.1.4. Herramientas de Medición

En esta sección se encuentran las fórmulas para medir el RM, para llevar a cabo las mediciones de rentabilidad será necesario hacer uso de indicadores que, además de reflejar la situación actual, faciliten la toma de decisiones y detección de mejoras en los negocios.

1.1.4.1. Porcentaje de Ocupación (OCC)

Indica el porcentaje vendido del inventario total.

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Total de habitaciones vendidas}}{\text{Total de habitaciones}}$$

¹⁰ LOS: Las siglas abreviadas de Length Of Stay o en español duración de la estadía

¹¹Upgrades: Es subir la categoría de habitación sin cargo adicional por sobreventa o cortesía

1.1.4.2. Tarifa Promedio Diaria o Average Daily Rate (ADR)

Es el promedio de las diferentes tarifas vendidas por habitación.

$$\text{Tarifa Promedio} = \frac{\text{Total de ingresos}}{\text{Total de habitaciones vendidas}}$$

1.1.4.3. Estadía Promedio o Length of Stay (LOS)

Es el promedio de duración de estadía de los huéspedes.

$$\text{Estadía Promedio} = \frac{\text{Total de noches vendidas en el mes}}{\text{Cantidad de reservas en el mes}}$$

1.1.4.4. Ingreso por habitaciones disponibles o RevPar (Revenue per Available Room)

Posiblemente el indicador más importante y utilizado en la hotelería. Muestra los ingresos por el total de habitaciones en inventario (Amat & Campa, 2011). Se utiliza para medir el posicionamiento del hotel en relación al set competitivo (Chen, 2010). Se puede calcular de dos formas.

$$\text{RevPar} = \frac{\text{Ingresos por alojamiento}}{\text{Total habitaciones}}$$

$$\text{RevPar} = \text{Tarifa promedio} \times \text{Porcentaje de ocupación}$$

1.1.4.5. Beneficio bruto por habitación disponible o GopPAR (Gross Operating Profit per Available Room)

Es la herramienta de medición de ingresos más útil para los Revenue Managers, para realizar este análisis se toma en cuenta los costos. Da como resultado el beneficio bruto por habitación disponible para la venta (Ivanov, 2014).

$$GoPar = \frac{\text{Ingresos totales de alojamientos} - \text{Costos totales de alojamiento}}{\text{Total habitaciones}}$$

1.1.4.6. Índice de Tarifa Promedio o Average Rate Index (ARI)

Mide el desempeño de la tarifa promedio con respecto al set competitivo.

$$ARI = \frac{\text{ADR del Hotel}}{\text{ADR Set Competitivo}}$$

1.1.4.7. Índice de Penetración de Mercado o Market Penetration Index (MPI)

Mide el desempeño del porcentaje de ocupación que tuvo el hotel con respecto al set competitivo.

$$MPI = \frac{\%OCC \text{ del Hotel}}{\%OCC \text{ Set Competitivo}}$$

1.1.4.8. Índice de Revenue Generado o Revenue Generated Index (RGI)

Mide el desempeño del RevPar del hotel en relación al set competitivo.

$$RGI = \frac{\text{RevPar del Hotel}}{\text{RevPar Set Competitivo}}$$

1.2. Marco Referencial

Cross comenta en su libro “Revenue Management Hard-core tactics for market domination” la historia del inicio del RM. Hasta antes de finales de 1970 las aerolíneas norteamericanas eran reguladas por “federal regulators” quienes decían a donde podían volar y cuánto cobrar. Cuando se dio la desregularización, las aerolíneas que operaron 40 años bajo estas condiciones sintieron tanta libertad que desordenadamente compraron nuevos aviones, crearon nuevas rutas por todo el país y redujeron sus tarifas con el apuro de captar la mayor parte del mercado.

Es así como aparecen nuevas aerolíneas de bajas tarifas en el mercado, con diferentes estrategias. Comprando aviones usados a bajo precio, con personal sin mucha experiencia y con sueldos bajos. Reduciendo sus costos a la mitad de muchas de las aerolíneas grandes.

La competencia en el mercado fue muy grande. Las nuevas aerolíneas de tarifas bajas empezaron a atacar los mercados que ya tenían las aerolíneas grandes provocando una guerra por los mercados por parte de todas las aerolíneas, excepto Delta Air Lines Inc.

Delta, tenía una planificación de crecimiento la cual decidieron cumplir como estaba establecido. Resistiéndose a generar descuentos ya que el mercado que manejaban eran viajeros ejecutivos y tenían un servicio superior. Pero este segmento de mercado también se vio afectado por las nuevas aerolíneas y sus tarifas tan bajas.

Es así como Delta vio que los números empezaron a bajar y no llegaban al presupuesto establecido. Es cuando deciden que nuevas personas aporten al crecimiento de la empresa y es así como Robert Cross pasa del departamento legal al departamento de marketing para intentar elevar las cifras.

Robert Cross, una vez en el departamento de marketing mientras se encontraban en una reunión de estrategia propone jugar sucio si querían ganar la guerra de tarifas y quitar de la mente de las personas la imagen de la aerolínea de precios altos, creando la promoción “meet or beat”, cumplir o mejorar.

Con una exitosa respuesta la promoción “meet or beat” atrajo la atención de muchos pasajeros, los teléfonos no dejaban de sonar en el departamento de reservas. Nunca habían tenido tantos pasajeros antes de esta promoción y esto les funciono para recuperar los pasajeros perdidos. Pero a pesar de la carga numerosa de pasajeros, las tarifas tan bajas no eran suficientes para generar dinero a la empresa.

Al terminar el año fiscal, Delta, presentó por primera vez dentro de 36 años un déficit en la utilidad de la empresa. Los empleados no podían creer que la empresa tenga números rojos, nunca antes vistos. Siempre se sintieron orgullosos de la empresa pero tras eso se sintieron frustrados y la culpa cayó sobre el departamento de marketing. La promoción “meet or beat” desapareció.

La compañía evaluó todo el entorno de la empresa. Vieron que tenían muchos aviones grandes volando con poca frecuencia, publicidad que era absolutamente necesaria y muchos aviones en tierra por largo periodos de tiempo. Necesitaban resolver esos problemas pero eso solo sería un incremento no muy significativo. Tenían que dar un gran golpe lo más pronto posible.

Se daban reuniones para ver el estado financiero de la empresa pero todos estaban asustados con los resultados. El departamento de Pricing no quería ceder ante los descuentos tan bajos de las otras aerolíneas, los ingresos por persona subieron pero el número de pasajeros bajó. Después los precios estaban compitiendo con el mercado y reservaciones se encargaba de aplicar descuentos a los asientos. Esto hizo que el número de viajes suba pero bajen los ingresos. Robert Cross llamó a esto “yield/load factor seesaw”, un sube y baja entre el rendimiento y la carga (número de pasajeros). Este sube y baja se repetía una y otra vez y los ingresos no mejoraban. La situación era crítica.

Cross, se intrigó en este factor de sube y baja; estaba convencido que la respuesta a los problemas se encontraba allí encerrada. Empezó a investigar, encontró el departamento de control de reservaciones o controladores de inventario quienes sumaban o quitaban descuentos a los asientos de acuerdo a las reuniones que se tomaban analizando los resultados de la aerolínea. Él se dio cuenta que ellos incluían y quitaban descuentos según los resultados pero nadie les decía qué porcentajes asignar.

Los factores que afectan a los ingresos eran el precio y disponibilidad en el inventario y en Delta, estos se encontraban separados. El departamento de pricing definía las tarifas y niveles de tarifas por ruta. Ellos asignaban números de asientos disponibles a ciertas tarifas para los diferentes mercados. Pero el departamento de reservas o inventario no asignaba el número de asientos con las tarifas, el efecto del departamento de precio era irrelevante.

Él entendió que los inventarios afectaban a los ingresos. Las tarifas deben variar según el día de la semana, hora del día y temporada. Temía que los vuelos estén llenos de asientos con descuentos. Estos descuentos deberían tomarse en cuenta de acuerdo a rutas de otras aerolíneas, competencia y la demanda de pasajeros, pero los controladores de inventario las aplicaban según su criterio.

Encontró el problema cuando conoció al operador de la ruta Washington-Atlanta. Él sabía que esa ruta se llenaba de ejecutivos quienes compran con poco tiempo antes del vuelo y no son tan sensibles al precio. Como 10 días antes del vuelo, habían asientos sin vender, el controlador bajaba los precios pero no porque sea necesario. Esto hacía que el avión se llene de asientos con descuento innecesariamente. Cuando le preguntó a los controladores de inventario como deciden el número de asientos, le dicen que solo en base a su juicio y experiencia. No tienen ninguna predicción futura del comportamiento de la demanda. Solo comparaban el número de asientos vendidos en vuelos similares pero no analizaban el impacto que tendría en los ingresos.

El mismo problema se presentaba en la ruta de Nueva York a Florida, la cual consideraban como parte del mercado de negocios y el número de asientos eran limitados. Ellos no dividían en micro mercados entre semana donde el segmento principal era de negocios y fines de semana donde viajeros de negocios son pocos. Se podía aplicar una tarifa más baja para incentivar a las personas que trabajaban la semana en Nueva York y el fin de semana podían relajarse en Florida.

Cross analizó que se aplicaban descuentos de la tarifa completa a miles de asientos innecesariamente, calculó que estos descuentos podían significar cincuenta y dos millones de pérdidas en ingresos anuales. El problema era complejo, porque los competidores entraban y salían del mercado con sus tarifas de una forma muy acelerada donde el promedio de vida de las tarifas era alrededor de diez días y cada vuelo tenía diferentes características basadas en cada temporada del año, factor económico de la ciudad, hora de salida y día de la semana. Pensó que se debía manejar una reevaluación en las decisiones de descuento en el inventario. Por otro lado los pasajeros tienen características individuales, a un grupo le importa más la hora de salida que la tarifa, otros buscan tarifas más económicas sin importar hora, día de la semana, incluso destino.

Delta no tenía correctamente entrenado ni con la tecnología adecuada para que los controladores de inventario puedan manejar el trabajo de maximizar ingresos. Ya que el “factor de sube y baja” estaba creando más problemas, Cross habló con el equipo de inventario y los convenció que una fuerte suma de dinero se escapaba de entre sus dedos.

El estimó que doscientos millones de dólares al año era lo que perdían por una mala distribución de asientos con descuentos, pensó que era una suma muy grande y que nadie le creería. Tomó entonces la decisión de desarrollar la habilidad de “tomas de decisiones dinámicas a los micromercados”. Así las decisiones de inventario no se hacían mediante suposiciones de un mercado masivo porque se aplicarían a cada vuelo individualmente. Se debían considerar las características de cada vuelo de cada día. }

Propuso a Delta invertir dos millones entre empleados y un nuevo sistema. Como la suma de doscientos millones anuales le parecía muy alta, decidió presentar el proyecto con un retorno de cincuenta millones, aun pareciéndole muy alto, lo presenta con solo cuarenta millones.

Para empezar esta nueva actividad primero usó computadoras para acumular y analizar datos una gran cantidad de datos de reservas de pasajeros, y segundo organizar y trabajar junto con el departamento de inventario para transformarlos en especialistas de oferta y demanda. Entre las nuevas tareas hubo que predecir preferencias de la demanda y la relación precio-conveniencia de los intercambios. Se tenía que transformar la incertidumbre en probabilidades y actuar sobre cada vuelo de cada día.

La automatización de una base de datos de un histórico de reservas funcionaba para predecir las reservas de futuros vuelos y así se podía ver como evolucionaban las reservas y según lo esperado por el controlador de inventario podía tomar decisiones de asientos con descuentos, además el sistema podía identificar oportunidades de ingresos.

Después de tres meses el factor de sube y baja desapareció, los controladores se enfocaban en obtener el mayor número de dinero del mayor número de pasajeros en cada uno de los vuelos, los controladores tenían mayor responsabilidad, ahora eran impulsores de ingresos.

Después de un largo periodo de tiempo, la contralora de Delta notificó en una reunión que el estimado de retorno de cuarenta millones fue muy bajo, en un año Delta experimentó un incremento de los ingresos de trecientos millones solamente con el nuevo control de inventario.

Delta descubrió algo extraordinario, el poder de incrementar los ingresos con estos procesos y Cross se dio cuenta del tremendo potencial que tiene la aplicación de estas técnicas en estos negocios.

CAPÍTULO 2

ENTORNO HOTELERO EN GUAYAQUIL

2.1. Análisis del entorno hotelero en Guayaquil

El diario Expreso (2014) hace referencia al crecimiento de la industria del Turismo. Hasta junio, los arribos de extranjeros se incrementaron en un 14% en relación al año anterior. En Ecuador actualmente el Turismo ocupa el cuarto lugar en la economía no petrolera. En el año 2013, generó 1.251,3 millones de dólares.



Grafico 6. Gráfico de la Posición del Turismo en la Economía
Fuente: El Expreso, 2014

El Ministerio de Turismo busca convertir a Ecuador en una potencia turística creando 5 pilares: seguridad, calidad, conectividad y destinos que marquen diferencia y promoción que anime la demanda. El Gobierno destina una inversión de 660 millones de dólares hasta el 2017 (El Expreso, 2014).

Raúl García (2014), Presidente de la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo, comenta que “el turismo en el país está en un momento magnífico”. En el

primer semestre del 2014 arribaron a Ecuador 749.410 extranjeros, divididos en su mayoría como se muestra en el gráfico 7 (El Expreso, 2014).

Arribos Mayoritarios

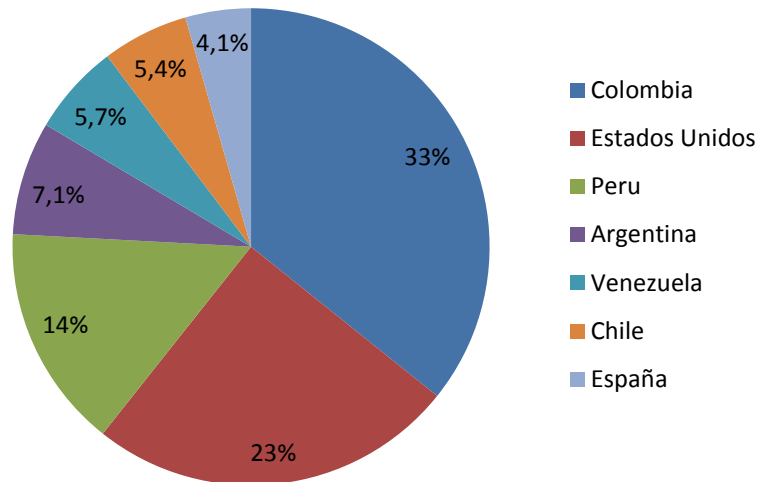


Gráfico 7 . Gráfico de visitantes en su mayoría

Fuente: El Expreso, 2014

Elaboración: Los Autores

La oferta hotelera en Guayaquil está en auge y los hoteles se ven afectados con las nuevas plazas que se han abierto en los últimos años y sin contar con los proyectos que pronto entrarán a formar parte de la oferta.

Nuevos proyectos se comenzarán a construir en el puerto principal, el Swissôtel Guayaquil, Hotel boutique y residencia Giardini son las nuevas inversiones que formaran parte de la ciudad. El Swissôtel, tendrá dos torres de 40 pisos cada uno, siendo este el edificio más alto de Guayaquil. Giardini será el primer edificio hotelero tipo ecológico con sus 20 pisos. La hotelería de lujo es uno de los sectores de mayor dinámica en los últimos tres años. En el sector de La Puntilla, ya está trabajando en algunos proyectos para incrementar la plaza hotelera en la ciudad.

Hace un año se inauguraron el Holiday Inn Guayaquil Airport con una inversión de \$15 millones de dólares, el Wyndham, este hotel fue construido por la empresa Pronobis junto al cerro Santa Ana en \$25 millones de dólares, consta de 179 habitaciones, el

Sonesta, City Plaza y ManGing estos hoteles se inauguraron desde el 2010. El Marriott funciona hace ocho años y el Howard Johnson desde el 2006.

Algo muy importante que hay que resaltar de Guayaquil es su ubicación geográfica, como también la infraestructura y el excelente servicio que brindan las personas, como por ejemplo el aeropuerto considerado entre los mejores del mundo, es de mucha ayuda para este segmento turístico ya que con su cercanía a la mayoría de hoteles permite el acceso a todos lados con mayor fluidez. El clima tropical que tiene la ciudad es de mucho agrado para muchos turistas que recorren las calles.

Por otra parte se tiene a las playas o como no mencionar las islas Galápagos, ícono de turismo del Ecuador, también el agroturismo en la ciudad de Quito y la zona andina, y el turismo comunitario que está siendo explotado gracias a la intervención correcta del Ministerio de Turismo, por ejemplo mediante el Tren Crucero o ferrocarril.

Hoy en día la mayor parte de hoteles están invirtiendo en modernizar sus instalaciones, uno de ellos es el Grand Hotel Guayaquil con USD 3.5 millones para una remodelación interna y externa de la estructura, esto incluye sus 182 habitaciones, instalaciones, restaurantes, y toda la fachada.

La principal fuente de ingresos en lo que a eventos se refiere es el centro de convenciones lo que antes era el antiguo aeropuerto Simón Bolívar, con una capacidad de 2.160 personas en el Salón de los Presidentes, que es el más grande de la urbe, seguido del salón Isabela, ubicado en el Hilton Colon, que es el más grande en lo que a infraestructura hotelera se refiere.

Guayaquil es un destino turístico por descubrir que contiene los elementos de naturaleza, diversidad, cultura, identidad y profundidad histórica, como además una urbe pujante y dinámica, a su vez abarca una infraestructura de muy buena calidad.

Los nuevos productos y destinos turísticos deben satisfacer las necesidades de los actuales consumidores, que hoy en día cuentan con una amplia experiencia en consumo turístico y una gran capacidad de elección, en estos Guayaquil tiene un amplio mercado en hotelería donde personas que buscan hospedarse tienen a su elección.

Guayaquil como destino para sedes de congresos y convenciones, se dice que el 2015 Guayaquil será protagonista de la sede del XXIV Congreso Latinoamericano de Avicultura. Alrededor de 2.500 personas formarán parte de dicho evento, en el 2017 se llevará a cabo el Congreso Mundial de Orquideología, cuya sede la estaban disputando Brasil, Australia, China, entre otros países del mundo. Hoteles como el Palace, Unipark, Hampton Inn, Hilton Colón, Oro Verde, Ramada y el Continental, están mejorando sus instalaciones, tecnología y servicios.

Guayaquil cuenta con 25 hoteles de lujo y de primera categoría, con un total de 2.200 plazas de alojamiento según la Asociación Hotelera del Guayas. El presidente de la misma Gino Luzi (2014), dice que es importante el desarrollo y las inversiones dentro la urbe, aquí también se dice que se están gestionando los trámites pertinentes para que Guayaquil adquiera dentro de poco tiempo la certificación de Ciudad de Convenciones y Congresos. Además comenta que “Se espera la decisión final de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones”. (S/P) También hace referencia que el trabajará para dar a conocer en el exterior a la ciudad de Guayaquil como sede de eventos internacionales (El Comercio)

Dentro de estos eventos muchos congresistas suelen ir con sus respectivas esposas que también generan un valor agregado al viaje, se piensa que los congresos en Guayaquil será la mayor fuente de turismo que tendrá la ciudad, ya que la mayoría de congresistas siempre regresan al lugar del destino con sus familiares o amigos.

2.2. Entrevistas

Se realizó una entrevista a Tannya Alarcón, Revenue Manager del Hotel Hilton Colón Guayaquil. Se abordaron temas como el desarrollo hotelero en la ciudad de Guayaquil y la importancia que tiene el Revenue Management en esta industria. La entrevista se encuentra a continuación:

¿Cómo se ha desarrollado el sector hotelero en Guayaquil?

El sector hotelero en Guayaquil está en incremento y que las plazas están en incremento porque existe la demanda, esto se da por varios factores, como la regeneración urbana, nuevos centros comerciales, el aeropuerto tiene una ubicación céntrica, Guayaquil es considerada una ciudad de paso para las Islas Galápagos, y también se considera una ciudad comercialmente activa que recibe varios segmentos de mercado.

Por eso en Guayaquil no solo hay hoteles de grandes categorías, también tenemos hoteles de 2 o 3 estrellas que su principal mercado es el corporativo de rangos medios y los hoteles de 4 o 5 estrellas tiene otro tipo de target como lo son los ejecutivos VIP y gerencias altas que las grandes empresas envían.

El segmento corporativo se ha visto afectado por el aeropuerto de Quito por la distancia que hay entre Tababela y Quito, es por eso que ahora prefieren mandar a rangos operativos que pueden pernoctar más tiempo en la ciudad en los hoteles del centro y ya no a los altos mandos o gerencias.

La ocupación de los hoteles en la ciudad de Guayaquil se da con fuerza los días miércoles, jueves y viernes y, los fines de semana, los hoteles tienen baja ocupación, ya que Guayaquil aún no está explotado como un sitio turístico.

¿Cuál es la importancia del Revenue Management en los hoteles?

Antiguamente se llamaba Yield Management, era un sistema que se encargaba de potencializar las fechas tanto de altas y bajas tasas de ocupación, dando estrategias

acorde a éstas, o a la demanda. La principal función del Revenue es optimizar fechas, tomando oportunidades que hay en el mercado que la ocupación está creciendo. La idea es maximizar. Es una persona que debe estar monitoreando día a día las fechas y reservaciones que se generan.

Estamos en una época que todo es online la mayor parte de reservas se generan son de los portales que tienen todo incluido desde tickets aéreos, noches de hoteles, rentas de autos, es por esto que llega a todos los clientes y es más fácil de comprar. Ahora los clientes llaman muy poco. Todos estos portales están enlazados con hoteles y lo que hace el revenue es fijar una estrategia para este segmento e implementar una tarifa. Estas reservas ya están garantizadas y es un ganar-ganar para los hoteles.

¿Qué tanto influye tener un sistema para el Revenue Management?

Hay que tener un sistema poniendo una estrategia para delimitar los valores, los hoteles internacionales ya tienen un sistema que maneja todo, un hotel pequeño no tiene este sistema y lo tienen que hacer de una forma manual. El hotel que no está en páginas de internet realmente no vende mucho, ya que los clientes muy poco llaman.

El Revenue aplica la estrategia y fija su días de demanda alta, demanda media o simplemente días que se pueden potencializar como oportunidad, y siempre hay que estar en constante monitoreo. Uno plantea el año pero eso no quiere decir que no pueda haber modificaciones, ya que en el año no se prevé feriados, baja ocupación, o puede que la ciudad en si tenga problemas (políticos, geográficos o culturales) haciendo referencia a Quito por los sismos, ya que puede ser que muchos viajeros no deseen estar en Quito y cambien su destino con rumbo Guayaquil, es ahí donde se puede maximizar a los hoteles. Se hace una revisión periódica contra la competencia, es parte de ver la estrategia, se ven las tarifas que manejen, cuando un hotel está lleno, el revenue está en la posibilidad de subir tarifas y a su vez de bajar tarifas para mantener una ocupación al nivel de los demás hoteles.

Los hoteles del centro de la ciudad “trabajan por trabajar”, quiere decir que estos hoteles no tienen una estrategia delimitada, no hay una persona que se encargue de esto, ya que tienen una tarifa estática para todo el año, los hoteles del centro se han caracterizado por tener tarifas muy bajas teniendo una buena estructura, es decir no se están valorando como deberían.

Independientemente si se maneja un sistema o solo una hoja de Excel es muy importante definir la estrategia para el año y monitorearla constantemente, estar pendiente de la competencia al momento que suben las tarifas porque significa que algo está pasando en la ciudad.

¿Qué puede decir del Buró de Convenciones en Guayaquil?

La idea es tener este organismo para vender a Guayaquil como un destino a nivel de convenciones, captando las empresas multinacionales, lo que se hace en un buró de convenciones es unir las plazas de la capacidad hotelera que tiene la ciudad para más que ofrecer un hotel se ofrece un destino. Aquí se mueve todo el turismo en sí.

Quito, tiene un buró de convenciones, allí se realizan bastantes convenciones precisamente porque como ciudad están más organizados y existe una unión. Precisamente en Guayaquil, se debe llegar a que alguien ponga la pauta de subir tarifas para que todos los hoteles las incrementen y se obtenga un mayor rendimiento.

Como último punto debo recalcar que la competencia de los hoteles es mucho más fuerte y se mide la capacidad, infraestructura, manteniendo un mejor servicio y mejorando la fidelidad de los clientes. Lo que hace la diferencia entre hoteles es el nivel del servicio. Todos pueden incluir desayunos, internet y tener la infraestructura, pero el servicio es lo que marca la diferencia y hace que los clientes se sientan queridos y regresen al hotel.

2.3. Entorno del Hotel estudio de caso en relación a la ciudad

En el estudio de Revenue Management es importante conocer qué porcentaje ocupa el número de habitaciones del Hotel en relación al set competitivo con el que se compara. A esto se llama Fair Share. En la tabla 4, se tomó los hoteles de lujo y primera categoría, según el catastro de alojamiento de Guayas y se dividió en hoteles del centro y del norte para tener una idea clara de la competencia que tiene cada uno de éstos.

Tabla 4. *Fair Share (Hoteles de Lujo y Primera Categoría)*

	HOTEL	NO. HAB	FAIR SHARE %
HOTELES CENTRO	Oro Verde	236	10,94%
	Grand Hotel Guayaquil	182	8,44%
	Wyndham	180	8,34%
	Unipark	139	6,44%
	Hampton	95	4,40%
	Palace	95	4,40%
	ManGing	94	4,36%
	Continental	89	4,13%
	Ramada	76	3,52%
HOTELES NORTE	HM Internacional	50	2,32%
	Hilton	294	13,63%
	Courtyard	144	6,68%
	Sheraton	141	6,54%
	Holiday	122	5,66%
	Sonesta	112	5,19%
	Howard	108	5,01%
	TOTAL	2157	

Fuente: Catastro Alojamiento Guayas, 2014

Elaboración: Los Autores

A continuación en el gráfico 7, se muestra el porcentaje del “pastel” que ocupa cada hotel de la ciudad, hoteles del norte del centro se encuentran separados para estudiar mejor la competencia por sector. Se observa que los hoteles del centro, cuya mayoría son hoteles de primera, tienen mayor porcentaje del mercado entre hoteles del norte cuyo fuerte son hoteles de lujo, según la categorización del catastro. En la ciudad existen un sinnúmero de hoteles distribuidos entre tercera y primera categoría que no entran en

el estudio, muchos de estos cuentan con un inventario muy limitado no mayor a cien habitaciones por lo que se encuentran excluidos de esta lista, pero el servicio, acomodación e instalaciones presentan mucha elegancia y confort.

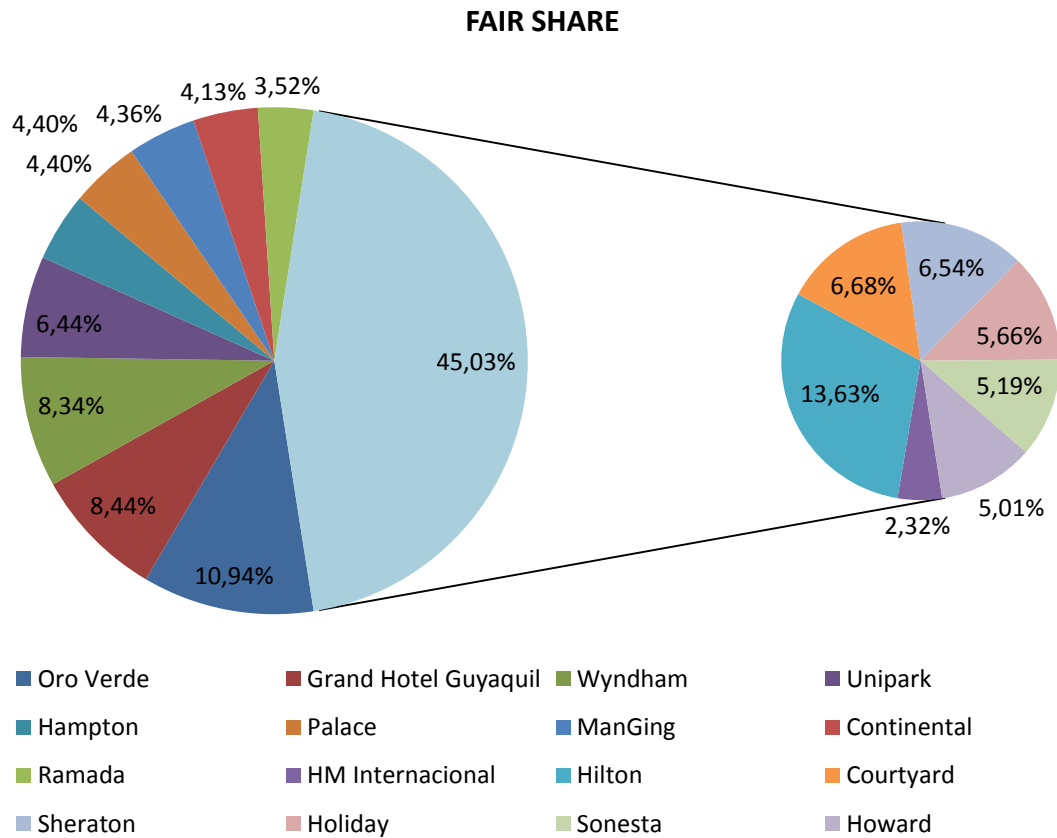


Gráfico 8. Fair Share (Hoteles de Lujo y Primera Categoría)
Fuente: Catastro Alojamiento Guayas, 2014
Elaboración: Los Autores

En los portales de internet como Booking, Expedia, Kayak, Bookit, entre otros, que gestionan reservas se encuentran las tarifas del día. Para los clientes que buscan los mejores precios uno estos portales, Kayak, tiene la ventaja de mostrar la tarifa del hotel en distintas páginas. Una búsqueda en éste es muy útil para estos clientes encuentren la mejor tarifa ajustada a sus necesidades. Véanse gráficos 9,10 y 11, donde se muestran ejemplos de las tarifas en Kayak mostrando tarifas de diferentes páginas.

La importancia de que los hoteles formen parte o hagan alianzas comerciales de estos portales llamados, OTAs (Online Travel Agencies) o Consortia, hoy en día es muy

importante porque son canales de distribución, es decir, gracias a estos los clientes realizan reservas desde cualquier parte del mundo. Ahora quien viaja al comprar boletos aéreos simultáneamente reserva el hotel, incluso puede pagar directamente en la página.

Una ley de los canales de distribución es que deben cumplir con la Paridad Tarifaria, que significa que la misma tarifa debe verse reflejada tanto en una página como en otra.

A pesar de ser un canal de distribución muy efectivo, la desventaja de las OTAs son las comisiones que cobran por habitación vendida ya que en muchas ocasiones son muy altas. Por ejemplo Expedia cobra el 20% de comisión por reserva o Booking cobra el 12% por reserva. Otra desventaja es que existen OTAs que cumplen como mayoristas con las cuales se firma un contrato con tarifa negociada; estas le suman el porcentaje que consideren, esto genera inconvenientes en los hoteles puesto que entre mayoristas, al ver que la competencia maneja tarifas más bajas del mismo hotel, se comunican con la persona encargada del tarifario para que se le aplique la misma tarifa; pero muchas veces estos valores varían de acuerdo al porcentaje que suman las mayoristas.

\$110
Hotels.com

Select

KAYAK	\$110
Priceline	\$110
Travelocity	\$110
Orbitz	\$110
Venere.com	\$110
Expedia	\$110
EasyClickTr...	\$110
CheapTickets	\$110
HotelClub	\$110
Booking.com	\$115
getaroom	\$115
AMOMA.com	\$121
Fewer sites	▲

Hampton Inn by Hilton Guayaquil-Downtown
★★★★☆ | Excellent - 270 reviews

- ✓ Air-conditioned
- ✓ Internet
- ✓ Pool
- ✓ Airport shuttle
- ✓ Parking
- Kitchenette

Details | Map | Rates | Reviews

a place for art lovers. welcome to the Hampton Inn by Hilton Guayaquil - Downtown Guayaquil was founded in 1538 and when you stay at our hotel in Guayaquil, you'll be able to appreciate the city's rich history and artistic significance. Explore the sights around our hotel in Guayaquil and you'll be able to feel the influence of many Guayaquil-born artists...

Show all hotel details | Save to My Trips

Show all photos

Close

Gráfico 9. Tarifas en portales Hampton
Fuente: Kayak

\$136
EasyClickTravel

Wyndham Guayaquil
★★★★☆ | Excellent - 150 reviews

- ✓ Air-conditioned
- ✓ Internet
- ✓ Pool
- ✓ Airport shuttle
- ✓ Parking
- Kitchenette

✓ **Good deal 12% below market rate**

Site	Price
KAYAK	\$144
Booking.com	\$144
Wyndham	\$144
Hotels.com	\$160
Priceline	\$160
Travelocity	\$160
Orbitz	\$160
Venere.com	\$160
Expedia	\$160
CheapTickets	\$160
getaroom	\$160
HotelClub	\$160

Details | Map | Rates | Reviews

All our 179 guest rooms have spacious areas featuring comfortable beds, free Wi-Fi internet access, work desk, 43 inches flat screen satellite tv, safe box, minibar and coffee maker. Some rooms also feature a river front view

Show all hotel details | Save to My Trips

Show all photos

Close

Gráfico 10. Tarifas en portales Wyndham
Fuente: Kayak

\$99
KAYAK

Grand Hotel Guayaquil
★★★★☆ | Excellent - 146 reviews

- ✓ Air-conditioned
- ✓ Internet
- ✓ Pool
- ✓ Airport shuttle
- Parking
- Kitchenette

Site	Price
Hotels.com	\$99
Booking.com	\$99
Travelocity	\$99
Venere.com	\$99
3 more sites	

Details | Map | Rates | Reviews

Make yourself at home in one of the 182 air-conditioned rooms featuring refrigerators and minibars. Relax and take in city views from the privacy of your room. LCD televisions with cable programming provide entertainment, while complimentary wireless internet access keeps you connected. Bathrooms have bathtubs or showers and hair dryers. Take advantage of re...

Show all hotel details | Save to My Trips

Show all photos

Close

Gráfico 11. Tarifas en portales GHG
Fuente: Kayak

Analizando la tarifa publicada de los hoteles del centro entre el Hampton Inn, Continental, Ramada, Palace, ManGing, Wyndham, Unipark y Grand Hotel Guayaquil se observa que los hoteles ubicados en el centro manejan una tarifa promedio de \$100,50. Pero estos hoteles mantienen las tarifas constantes todo el año. Manejan diferentes tarifas para sus segmentos como el corporativo o el tour and travel pero no existe esa persona quien se encarga de manejar, cambiar tarifas de acuerdo a la demanda para buscar una maximización de ingresos.

El hotel de estudio, con el cual se guarda confidencialidad de datos, cuenta con una tarifa de \$90 para reservas que ingresen por OTAs, pero no está cumpliendo con la paridad tarifaria. Al momento que un walk-in¹² llega al hotel se le ofrece una tarifa más económica alrededor de los \$80. Esta tarifa tampoco es la tarifa rack, puesto que la tarifa rack del hotel está en \$120. Aquí se encuentra una discrepancia, no se vende la tarifa rack porque en su mayoría se vende una tarifa promocional a un valor mucho más bajo.

Otros hoteles de la ciudad, que tienen una persona manejando el inventario y las tarifas, ofrecen la misma tarifa rack tanto como en sus motores de reserva que alimentan a las OTAs, como a personas quienes llaman para pedir una habitación o para quienes llegan sin reserva. Estos tarifarios son dinámicos, es decir conforme la demanda aumenta, la tarifa rack sube y viceversa, la tarifa rack si la demanda es baja.

Un problema que el hotel debe manejar es el control de costo de las habitaciones. Tiene un costo basado en un estudio realizado varios años atrás. No se ha vuelto a gestionar el estudio de costo. Las habitaciones han sido remodeladas, esto genera otro costo. Así al momento de medir el rendimiento de una tarifa no será el valor correcto.

Pueden estar vendiendo menos de lo que parece. Por ejemplo: si en Expedia se venden las habitaciones a \$90 y esta OTA ganan el 20% quiere decir que el hotel está obteniendo de ingresos \$72. Si miden la rentabilidad basada en un costo antiguo de aproximadamente \$25, quiere decir que la rentabilidad esperada es de \$47. Pero qué pasa si el costo ha subido a \$35, la rentabilidad real es de \$37. El mismo efecto tendrán en todas la tarifas, posiblemente en unas la rentabilidad sea mayor y otras con descuento para agencias de viajes o corporativas la rentabilidad sea menor. Esto afecta a las demás áreas puesto que para compensar ese error, buscan bajar costos en otras áreas que sean más funcionales y que esto podría afectar al servicio en general.

El hotel de estudio pasó por una remodelación; tuvo varios pisos bloqueados lo que afecta a predecir un comportamiento real de la demanda (forecast) ya que los números

¹²Walk-in: Cliente que llega al hotel a hospedarse sin reserva

de ocupación que se muestran en reportes financieros no son reales. Este bloqueo afecta bajando tarifa y ocupación promedio. No se cuenta con la totalidad del inventario para la venta, se pierden clientes potenciales y genera molestias a los huéspedes ya en casa.

La planificación tarifaria es un factor muy importante en cualquier hotel. El hotel de estudio pierde potencialmente ingresos ya que las tarifas son fijadas para todo el año por el Gerente General. Viven un caso muy similar al de Delta en los años 80. A las tarifas se les aplican descuentos para lograr que el hotel aumente su ocupación, lo cual tiene lógica por la competencia que tienen en la zona, pero el departamento de ventas incluso llega a generar más descuentos en ciertas ocasiones, en esos casos deben analizar hasta cuánto pueden ser flexibles con las tarifas para no perder posibles ingresos. A pesar de tener identificadas las temporadas altas y bajas, las tarifas se mantienen constantes todo el año. El departamento de ventas busca aumentar tarifas para maximizar ingresos pero no se cambian ya que estas fueron fijadas por el Gerente General. Así como falta de comunicación entre el departamento de reservas y el departamento de ventas, se han perdido grupos corporativos porque el departamento de ventas depende de la ocupación que le dan de reservas.

Al tratar de planificación también entra la remodelación del hotel. Cuya remodelación tomo alrededor de 2 años, es decir que durante todo ese tiempo no han contado con su inventario completo, reduciendo ventas, perdiendo clientes. Al estar por terminar la remodelación y que el hotel vuelva a tener su inventario completo para la venta, los dueños planean volver a remodelar las habitaciones, esta vez los baños. Vuelve a entrar en hotel en remodelación y se repite la pérdida de ventas y clientes.

Realizar una comparación entre su set competitivo de los servicios que ofrece y las tarifas que se manejan en los hoteles de los alrededores y de la misma categoría es muy importante para definir tarifas y promociones. Conocer qué servicios brinda o carece la competencia es una opción para conocer ¿qué motiva a los clientes a hospedarse en el hotel? En la tabla 5 se hace una comparación entre hoteles del centro que se encuentran cerca del hotel estudiado. En los que se tomó una fecha referencial del 27 al 28 de

Septiembre del 2014 para realizar una reserva y obtener la información de cuanto es el valor por la noche. En este cuadro se ha anotado la tarifa del hotel considerando que es para dos adultos. Se pidió la tarifa con desayuno. Se han anotado el número de habitaciones, el número de restaurantes, número de salones de eventos, los servicios que brindan las instalaciones como piscina, lounge o terraza exclusiva, parqueadero, si tienen el servicio de transfer, si brindan internet sin recargo, si poseen algún programa de fidelización y los años en el mercado de cada hotel.

La tarifa promedio en los hoteles del centro que entraron en este estudio es \$94,75. Todos los hoteles brindan internet inalámbrico complementario. EL servicio de transfer complementario solo lo brindan el Hampton Inn, Ramada, Wyndham, Unipark y el Grand Hotel Guayaquil solo brinda este servicio para la recogida. Los otros hoteles se manejan con taxis seguros que trabajan con ellos.

Estos estudios comparativos son muy importantes para realizar el estudio del benchmarking y conocer cómo se encuentra en relación a los servicios. Pero los servicios no son todo lo necesario para el benchmarking. Existen sistemas con los cuales se firma un contrato, como el STR Global que muestra la ocupación y tarifa promedio de los hoteles cercanos o de la misma categoría. Estos obtienen la información mediante los motores de reservas de los hoteles por donde manejan el inventario para poder vender habitaciones por internet.

El hotel de estudio tiene entre sus competidores a dos hoteles que cuentan con un programa de fidelización. Estos programas son muy útiles, personas que participan de estos alrededor del mundo, asisten a estos hoteles porque acumulan puntos o perciben que los niveles de calidad de los hoteles que pertenecen a estos programas son altos.

Tabla 5. Cuadro comparativo de servicios de hoteles del centro

	HAMPTON INN	CONTINENTAL	RAMADA	PALACE	MAN GING	WYNDHAM	UNIPARK	GRAND HOTEL GUAYAQUIL
TARIFA 2 PAX + DESAYUNO	100	90	88	89	98	125	89	79
HABITACIONES	95	90	76	95	94	179	140	182
RESTAURANTES	2	2	2	1	2	1	2	2
SALON DE EVENTOS	8	3	5	4	2	3	5	5
PISCINA	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI
PARQUEADERO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
TRANSFER	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SOLO IN
INTERNET INCLUIDO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
LOUNGE o TERRAZA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	HILTON HONORS	NO	NO	NO	NO	WYNDHAM REWARDS	NO	NO
AÑOS DEL HOTEL	14	40		56	3	1	32	30



Gráfico 11.
Hampton Inn
Guayaquil
Fuente:expedia.com



Gráfico 12.
Hotel
Continental
Fuente:
Tripadvisor.es



Gráfico 13.
Hotel Ramada
Fuente:
meetings.ecuador.travel



Gráfico 14.
Hotel Palace
Fuente:
larevista.ec



Gráfico 15.Hotel
ManGing
Fuente:
tripadvisor.es



Gráfico 16.Wyndham
Guayaquil
Fuente:
wyndham.com



Gráfico 17.Unipark
Fuente:
venere.com



Gráfico 16.
Grand Hotel
Guayaquil
Fuente:
grandhotelguayaquil.com

Elaboración: Los Autores

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CASO EN UN HOTEL DEL CENTRO DE GUAYAQUIL

Para empezar este capítulo, se hace referencia a la petición del hotel objeto del estudio de caso, la cual fue que su nombre no sea mencionado en el trabajo así como ciertos datos que han sido manipulados para efecto de redacción por tema de confidencialidad. Los resultados del estudio con datos reales fueron presentados al hotel. El fin de este trabajo no es exponer información total o parcial del hotel.

3.1. Estudio del comportamiento de la demanda del hotel

Estudiar el comportamiento de la demanda del hotel es muy importante. Indica las temporadas altas y bajas del hotel y como es el comportamiento semanalmente. En el hotel estudio de caso se ha recopilado la información histórica OCC y ADR diaria de los años 2012, 2013 y hasta Mayo del 2014. La información de OCC y ADR desde el 2008 hasta el 2011 se tiene el promedio mensual.

Se utilizaron gráficos lineales apilados para comparar los años 2012, 2013 y 2014 y ver como es la curva de la demanda anualmente, y qué factores repetitivos se encuentran. Como resultados se obtiene que la curva semanal asciende los martes, siendo miércoles y jueves los días más altos, viernes empieza a decaer, domingo día más bajo de cada semana seguido por el lunes.

En la tabla 6 muestra el comportamiento de la demanda y permite identificar los meses más altos y más bajos para aplicar estrategias tarifarias en estos de acuerdo la demanda. En la tabla 6, se dividió en cinco grupos la ocupación del hotel. A hace referencia a Alto, *MA* a Medio Alto, *M* a medio, *MB* a Medio Bajo y *B* a Bajo

Tabla 6 *Comportamiento anual de la demanda*

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
A							■	■				
MA									■	■		
M					■	■					■	
MB			■	■								
B	■	■										■

Elaboración: Los Autores

En esta tabla se observa los meses más bajos como Enero, Febrero y Diciembre, los meses Marzo y Abril componen el segmento medio bajo, Mayo, Junio y Noviembre están en meses medios, Septiembre y Octubre como meses medio alto y Julio y Agosto son los meses más representativos de cada año en Guayaquil.

La importancia de realizar es identificar cuáles son los meses en los que se deben implementar estrategias tarifarias, promociones o alianzas comerciales para promover la afluencia de turistas. Es decir, en este caso en diciembre, enero y febrero buscar como subir el porcentaje de ocupación Reducir tarifas es una opción, aprovechar festividades para que los clientes perciban como promociones. En los meses más altos como julio y agosto incrementar tarifas ya que la demanda se vuelve más fuerte. Estar al día de eventos como congresos y convenciones en la ciudad, en esas fechas los clientes son menos sensibles al precio porque aumenta la necesidad de un sitio para hospedarse.

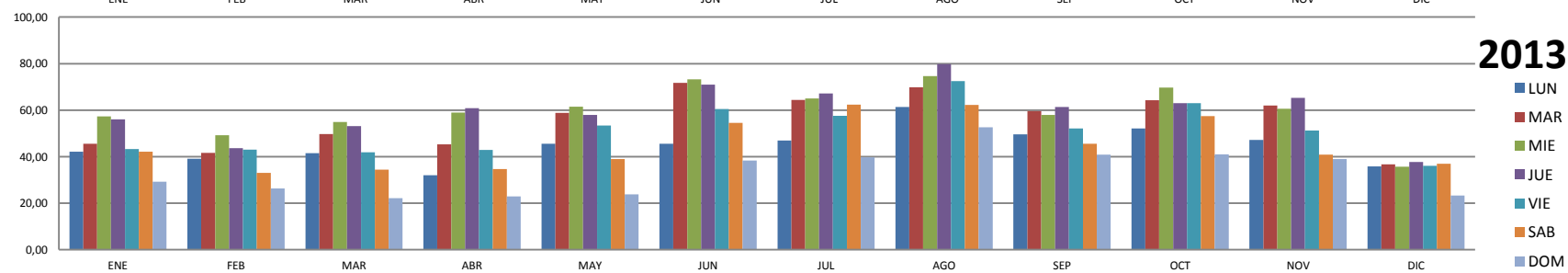
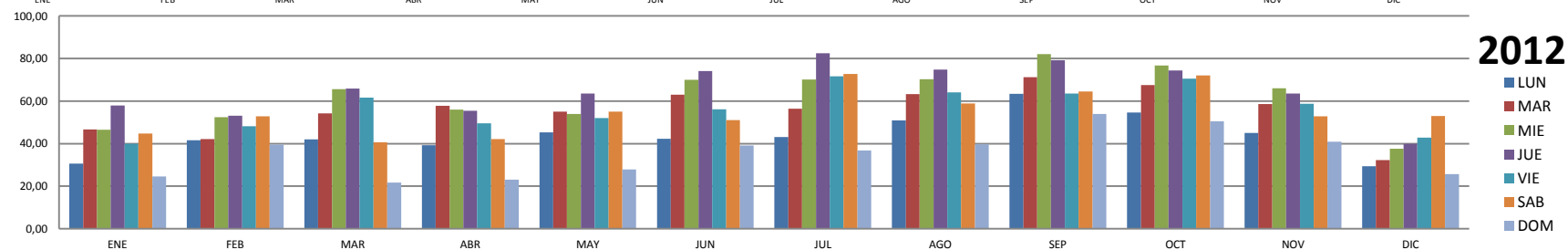
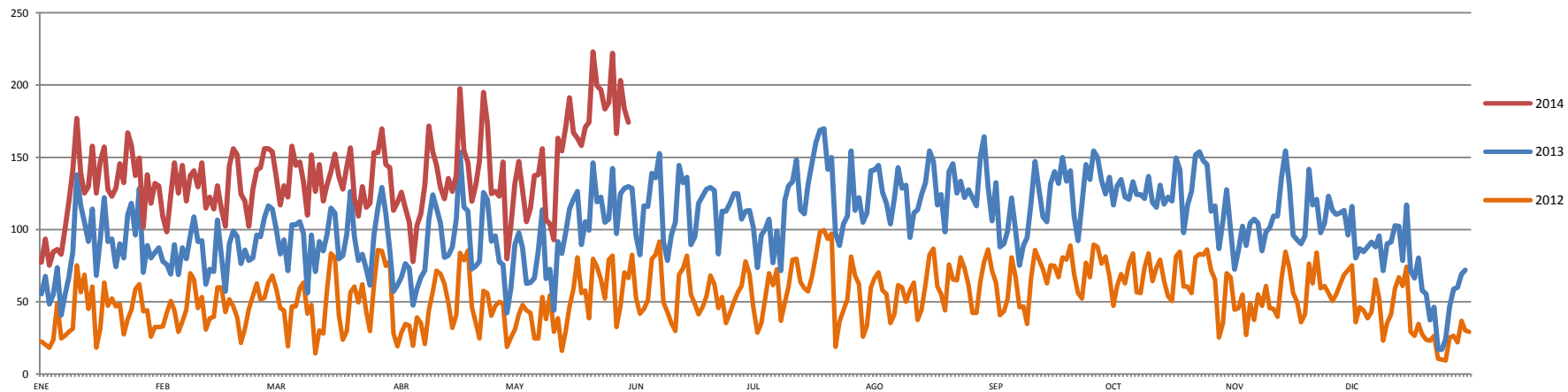


Gráfico 12. Comparativo anual del comportamiento de la demanda

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Se analizaron mensualmente las curvas de la demanda y se identificó los días con puntos sobresalientes y los más bajos. Se graficó el porcentaje que ocupa un día al año en cuanto a picos más allá del promedio y de caídas que resultaron significativas. El resultado es el día jueves, el día donde es más alta es la ocupación con 36% de las veces.

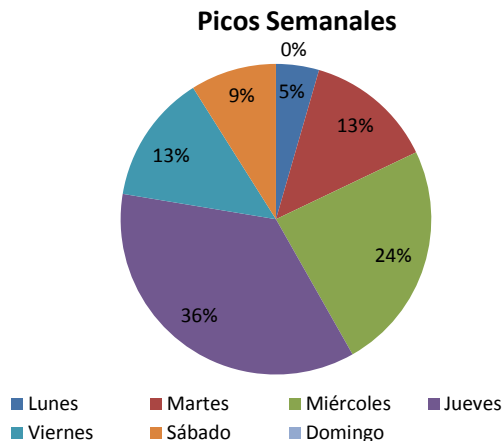


Gráfico 13. Picos anuales del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

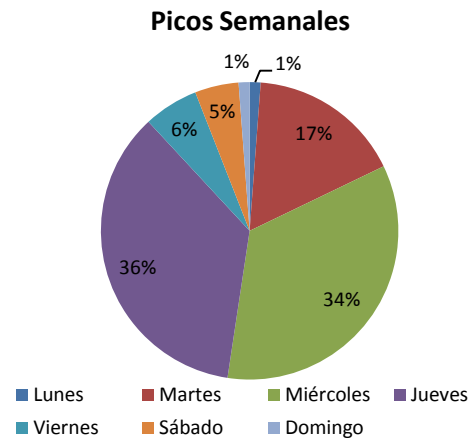


Gráfico 14. Picos anuales del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Asimismo se analizaron los días más bajos para identificarlos y que se apliquen promociones para que la demanda semanal y anual sea más cíclica.

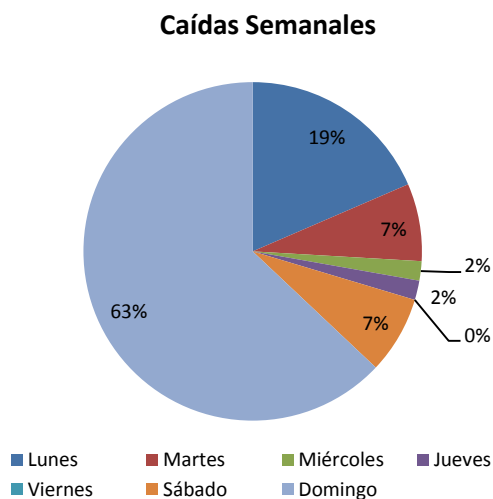


Gráfico 15. Caídas anuales del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

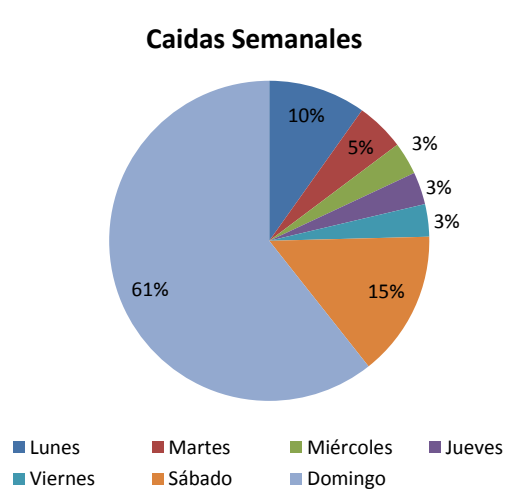


Gráfico 16. Caídas anuales del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Se agrupa los días trimestralmente para contabilizar los días en los que existieron picos significativos. En todos se puede observar que el movimiento de la demanda de los días es similar a un arco. Los días fuertes son entre semana.

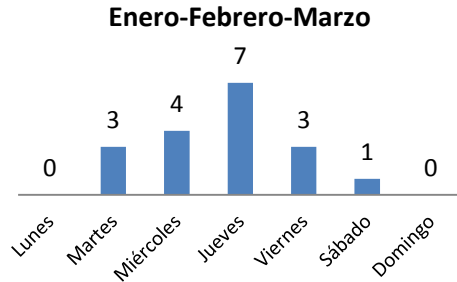


Gráfico 17. Picos ene, feb, mar del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

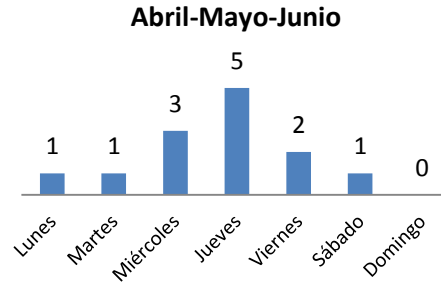


Gráfico 18. Picos abr, may, jun del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

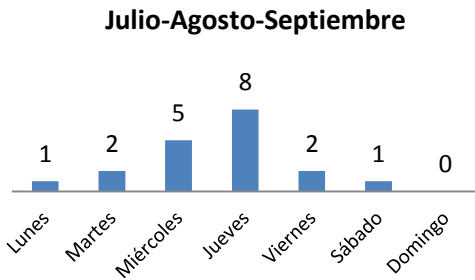


Gráfico 19. Picos jul, ago, sep del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

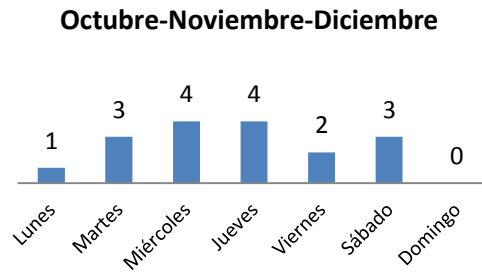


Gráfico 20. Picos oct, nov, dic del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Realizando la misma división trimestral se encontró que en el año 2013, el día miércoles fue casi tan fuerte como el día jueves. Se encuentra el mismo patrón de arco a lo largo de las semanas con el fuerte los días medios.

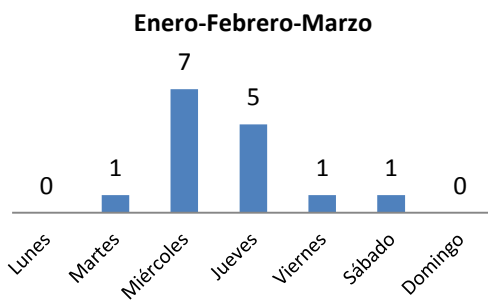


Gráfico 21. Picos ene, feb, mar del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

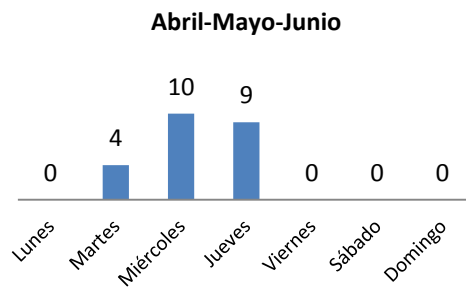


Gráfico 22. Picos abr, may, jun del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

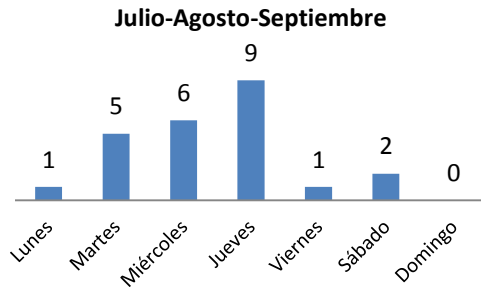


Gráfico 23. Picos jul, ago, sep del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

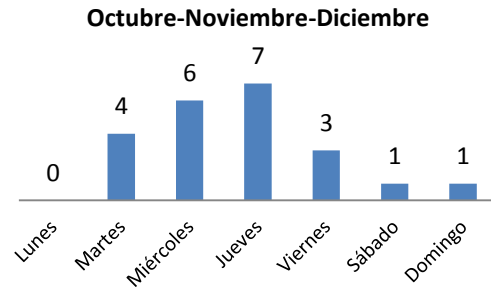


Gráfico 24. Picos oct, nov, dic del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Se agrupó trimestralmente igual los días que han representado las caídas más pronunciadas de la demanda. Tanto en el año 2012 como en el 2013 los días domingo son los días más bajos. Los días lunes también representa un número considerable después del domingo.

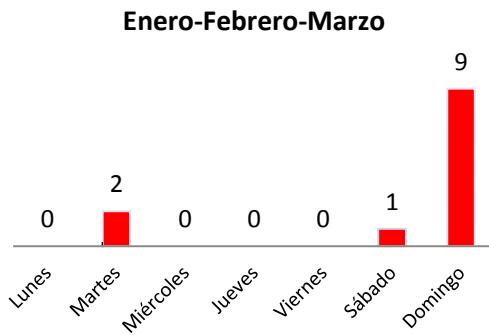


Gráfico 25. Caídas ene, feb, mar del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

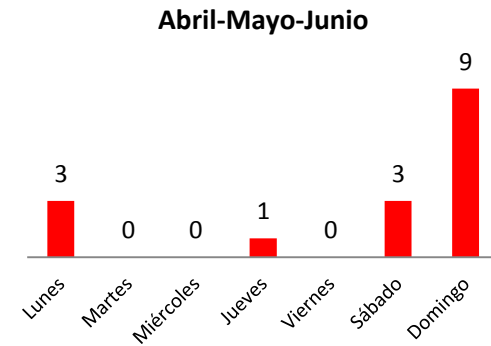


Gráfico 26. Caídas abr, may, jun del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

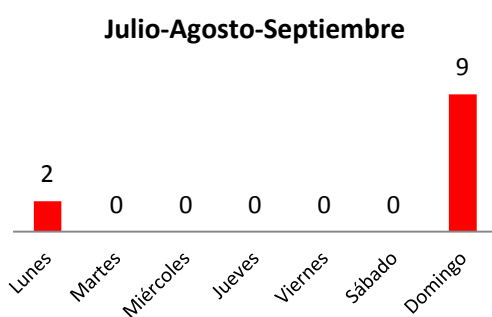


Gráfico 27. Caída jul, ago, sep del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

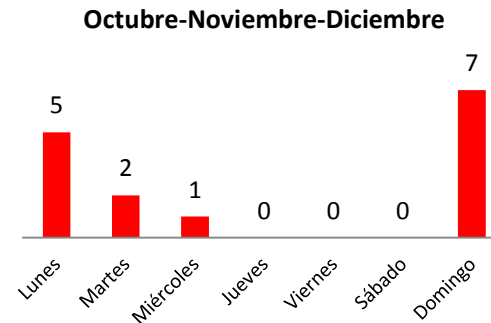


Gráfico 28. Caídas oct, nov, dic del 2012
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

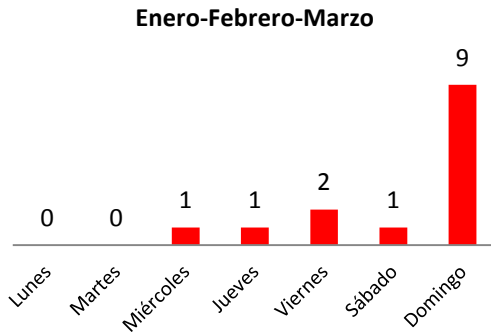


Gráfico 29. Caídas ene, feb, mar del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

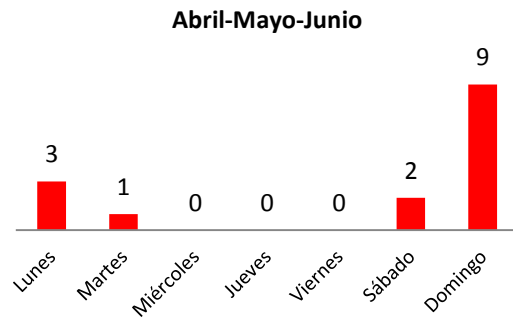


Gráfico 30. Caídas abr, may, jun del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

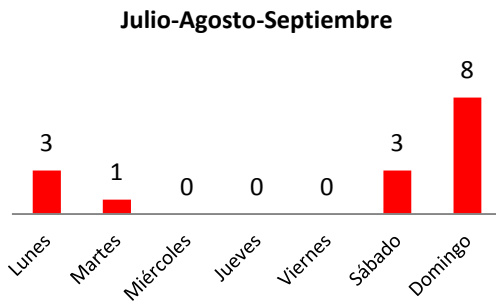


Gráfico 31. Caídas jul, ago, sep del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

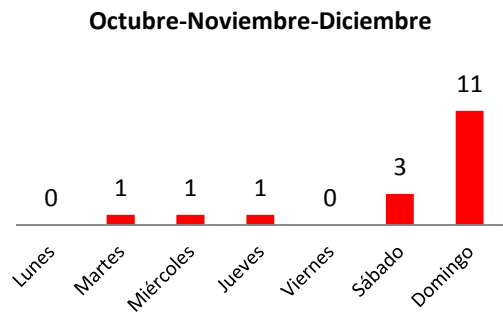


Gráfico 32. Caídas oct, nov, dic del 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Como resultado del análisis de las caídas tanto en el año 2012 y 2013 los días domingo y lunes representan los días más bajos. Como el segmento corporativo es el más fuerte en la ciudad de Guayaquil. El hotel tendrá la misma tendencia. Se debe buscar formas para que estos días tan bajos suban y el gráfico de la ocupación sea lo más lineal posible.

El ejemplo del análisis de comportamiento se muestra con el año 2014 donde están los gráficos mensuales desde Enero hasta Mayo, En estos su puede observar cómo se comporta la demanda cada mes y obtener los días picos y caídas.

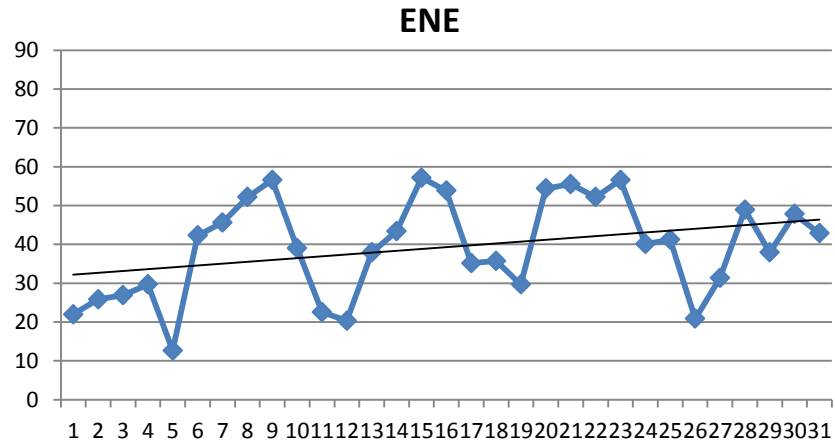


Gráfico 33 . Ocupación promedio Enero 2014

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Primero de enero del 2014 arranca con un día miércoles más allá del 20% de ocupación promedio, esa semana asciende hasta el sábado y domingo cae. Segunda semana se eleva el lunes a un poco más del 40%, la tendencia es que sube la OCC hasta el día jueves, empieza a caer viernes, sábado y domingo el día más bajo. Empieza una semana más para el segmento corporativo lunes arranca con menos del 40% y martes tiende a subir con poca diferencia, el miércoles se dispara la ocupación y jueves se mantiene alta con una ligera pérdida, viernes, sábado y domingo OCC baja no tanto como en las dos primeras semanas. Cuarta semana la OCC presenta ligeros movimiento entre lunes y jueves, es casi constante mayor del 50% y menor al 60%, viernes y sábado se mantienen en 40% y domingo decae al 20%. Quinta semana lunes se mantiene bajo por el 30%, martes se eleva casi al 50%, miércoles baja a menos del 50%, jueves sube a poco menos del 50%, la semana termina en viernes con una OCC poco superior al 40%.

El mismo análisis se realiza con cada mes de cada año identificando picos y caídas. Vemos que en el 2014, febrero se presenta muy regular entre semana con una OCC muy similar cada semana. Marzo y Abril se muestran muy irregulares con picos y caídas muy pronunciadas, al igual que las dos primeras semanas de Mayo, desde la tercera se ve un incremento constante.

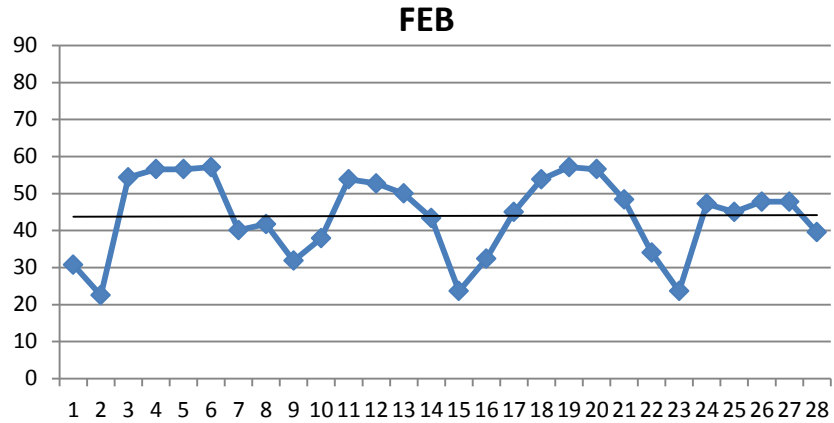


Gráfico 34. Ocupación promedio Febrero 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

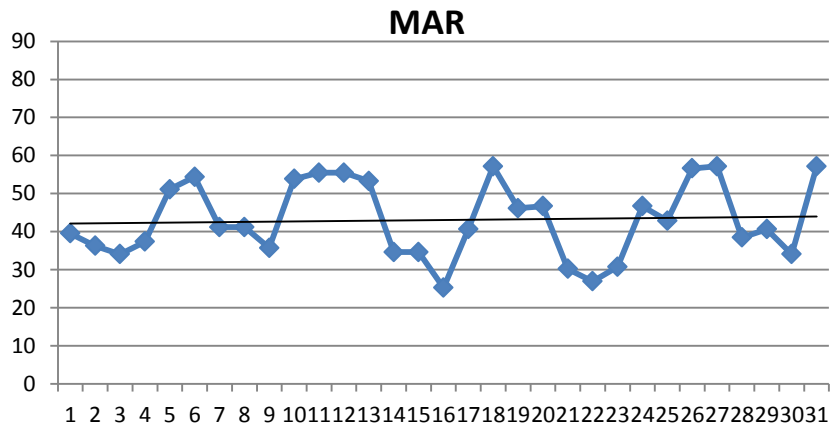


Gráfico 35. Ocupación promedio Marzo 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

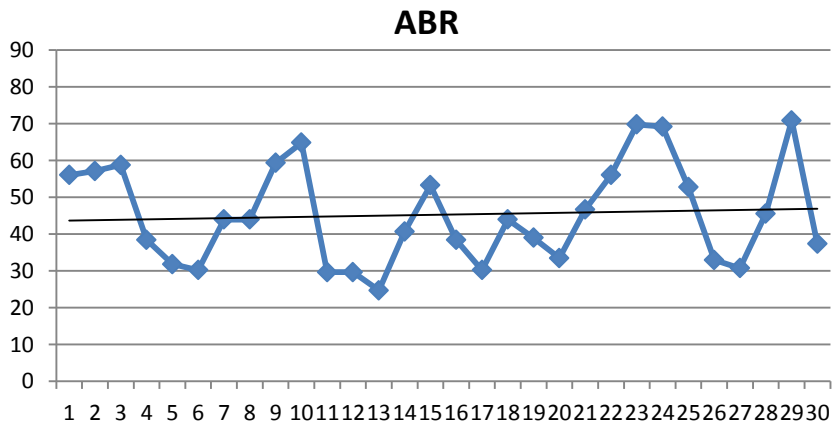


Gráfico 36. Ocupación promedio Abril 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

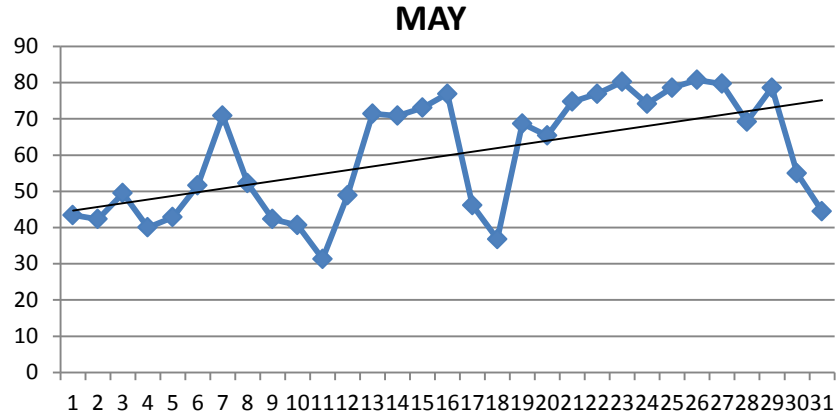


Gráfico 37. Ocupación promedio Mayo 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

A cada gráfico se le ha agregado la línea de tendencia, que muestra, por ejemplo que en Enero la demanda tiende a subir alrededor de 16 puntos. En Febrero se mantiene constante, Marzo y Abril tienen una ligera tendencia a subir y Mayo que sube al menos 30 puntos. Así también se realizó estos análisis con los años 2012 y 2013 donde la línea de tendencia se muestra muy parecida. Para su comprensión **VER ANEXOS**.

Con el análisis del comportamiento de la demanda se identifican los picos y caídas de semanas y se representa en gráficos como en el estudio de los años anteriores:

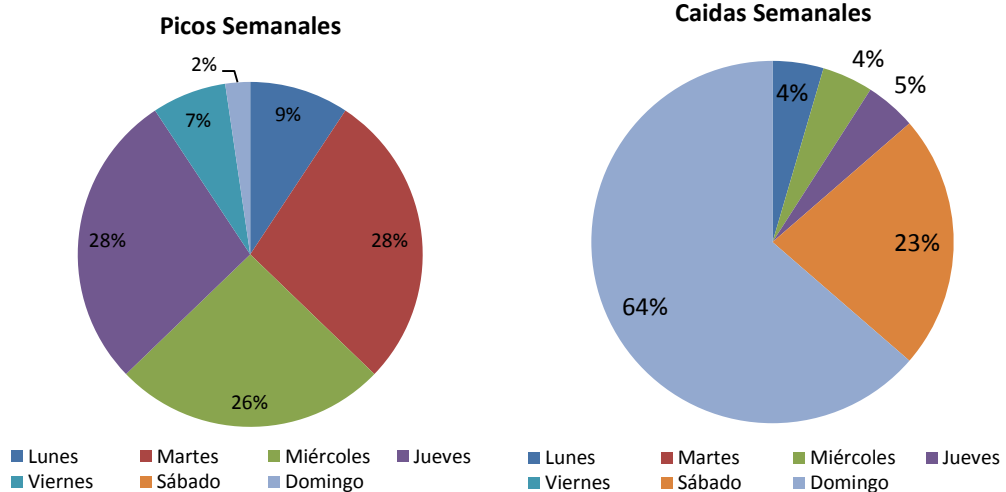


Gráfico 38. Picos anuales del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Gráfico 39. Caídas anuales del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

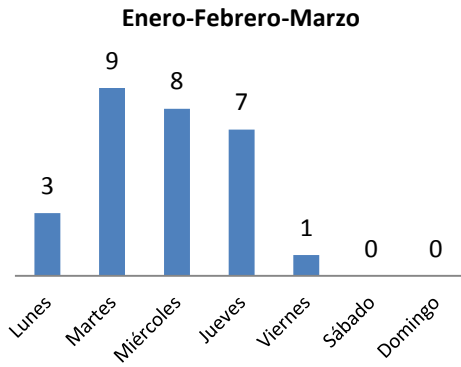


Gráfico 40. Picos ene, feb, mar del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

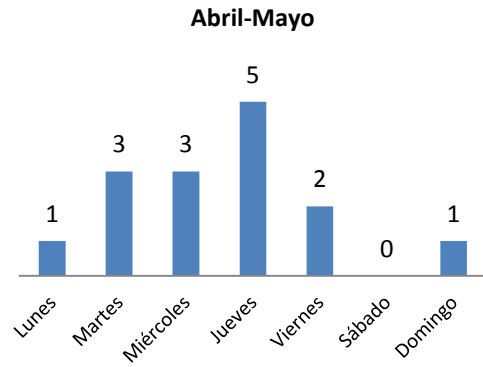


Gráfico 41. Picos abr, may del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

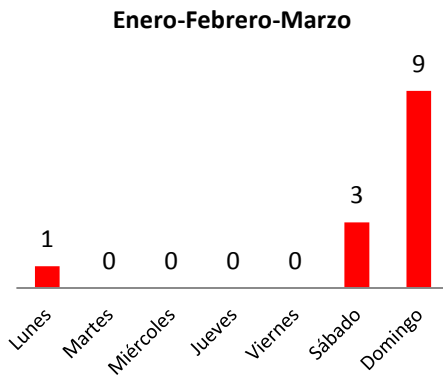


Gráfico 42. Caídas ene, feb, mar del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

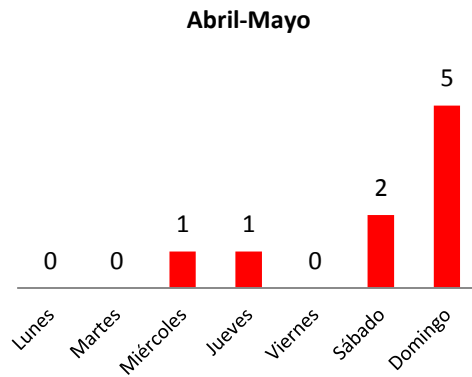


Gráfico 43. Caídas abr, may del 2014
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

3.2. Estudio de la segmentación del hotel

Con la recopilación de los datos históricos del hotel y conversaciones con el Gerente de Ventas se obtiene que los segmentos más fuertes del hotel son: en primer lugar el Corporativo Internacional seguido del corporativo local o nacional y en tercero el segmento de Tour and Travel.

En los gráficos 41 y 42 se muestran estimados de noches generadas por los segmentos corporativos en comparación con los años 2012, 2013 y hasta inicios de Junio del 2014. En el corporativo internacional se muestra muy parejo con variaciones mínimas en ciertos meses. Pero con un crecimiento constante entre ellos.

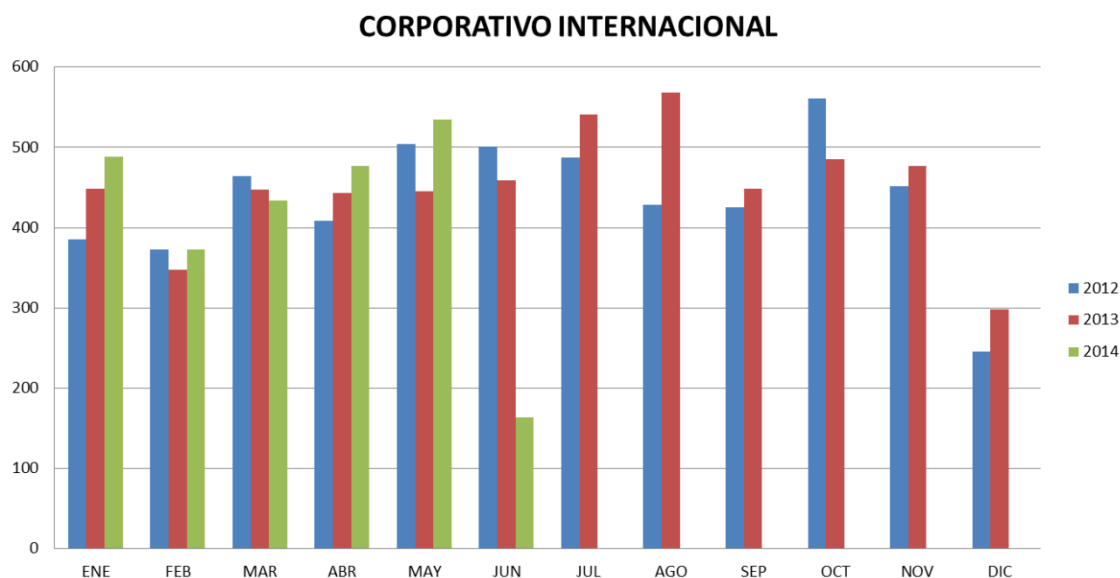


Gráfico 44. Comparativo de total de noches generadas por segmento corporativo

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

En cuanto al corporativo nacional se obtiene menor rendimiento del segmento, con menores noches generadas, manejan ADR más bajas y presenta muchas variaciones muy grandes en la comparación anual en cuanto al número de noches generadas el mismo mes. El punto positivo que se obtiene es que el año 2014 está generando mayor número de noches. Para mantenerse debe fijar y cumplir metas, presupuestos y buscar alianzas comerciales.

CORPORATIVO NACIONAL

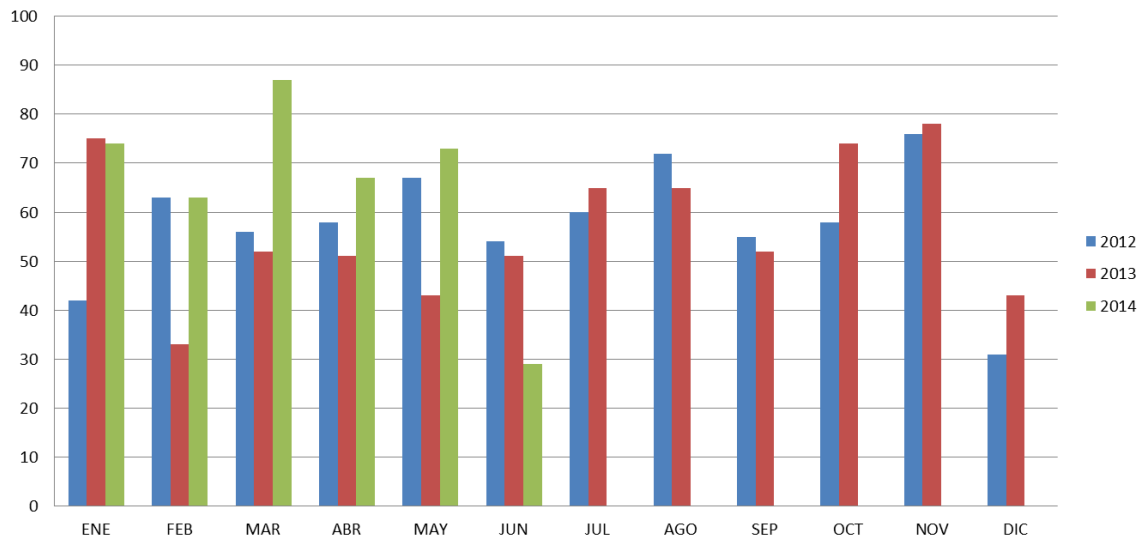


Gráfico 45. Comparativo de total de noches generadas por segmento corporativo

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

En cuanto a presupuestos por segmentos, se realizó uno con datos del hotel alterando nombres de segmentos y tarifas, y agrupando empresas, OTAs, en diferentes segmentos según criterio de quienes realizaron el estudio.

La tabla 7 es un ejemplo de un presupuesto por segmentos donde se ingresa en “Room Nights” el número de noches generadas de cada mes, al final e muestra el total y el porcentaje de participación de cada segmento. Total de inventario es el número de habitaciones que tiene el hotel multiplicado por el número de días del mes. Por ejemplo: en Enero consideramos en número de habitaciones como 170×31 el número de días de enero y da como resultado 5270. Así con cada mes generando un total al año. %OCC se obtiene el total de noches generadas en enero $2589 / 5270$ el total de inventario en el mes que da como resultado $0,4913 \times 100$ (se multiplica por 100 para obtener el valor en porcentaje) igual 49,13%, de igual manera cada mes.

En “ADR” se ingresa la tarifa promedio de cada segmento. En “Revenue” se realiza la multiplicación entre número de noches y tarifa promedio. Por ejemplo: Aerolíneas noches generadas $143 \times \$73,76$ tarifa promedio da como resultado \$10.547,68.

En “Total Revenue” va la suma del revenue generado por todos los segmentos cada mes. En “Total ADR” se aplica la fórmula del ADR con el total revenue y el total OCC. Por ejemplo: Enero Total Revenue \$173.027,39/2589 da igual a \$66,83.

Al final para obtener el “RevPar” se puede aplicar cualquiera de las dos fórmulas; Total Revenue dividido para el Total Inventario o Total ADR multiplicado por %OCC. Por ejemplo: en el mes de Enero tomamos el Total Revenue \$173.027,39 / 5270 Total Inventario que da igual \$32,82; aplicando la segunda fórmula Total ADR \$66,83*49,13% el %OCC nos da igual a \$32,82.

De esta forma se proyecta el presupuesto en base al año anterior, sumándole las metas y estimaciones de tarifas. Se aplican las fórmulas para obtener una idea de los ingresos e ir comparando día a día la evolución de ocupación y tarifa promedio para llegar a cumplir el presupuesto establecido.

Tabla 7. Ejemplo de presupuesto por segmento

2013		PRESUPUESTO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	%
ROOM NIGHTS														
AEROLÍNEAS	143	62	77	40	28	57	4	49	55	5	4	0	524	2%
CANJES PUBLICITARIOS	54	10	0	4	158	499	171	199	144	279	77	50	1645	6%
EVENTOS	4	5	4	3	1	7	6	8	6	3	4	4	55	0%
CORPORATIVO INTERNACIONAL	136	105	151	193	162	179	678	178	233	230	173	157	2575	9%
CORPORATIVO NACIONAL	1078	809	983	998	967	1450	1117	1579	1113	1271	1128	691	13184	47%
CONGRESOS Y VARIOS	0	2	61	16	30	44	75	17	15	11	30	0	301	1%
PLANES DE INCENTIVO	171	225	178	159	190	166	240	336	156	221	170	315	2527	9%
RACK Y PROMOCIONALES	574	506	529	589	576	479	647	891	783	674	715	564	7527	27%
TOUR & TRAVEL	429	286	364	308	679	312	318	577	338	656	566	159	4992	18%
TOTAL OCC	2589	2010	2347	2310	2791	3193	3256	3834	2843	3350	2867	1940	28338	100%
Total Inventario	5270	4760	5270	5100	5270	5100	5270	5270	5100	5270	5100	5270	62050	
% Occ s/total rooms	49,13%	42,23%	44,54%	45,29%	52,96%	62,61%	61,78%	72,75%	55,75%	63,57%	56,22%	36,81%	45,67%	
ADR														
AEROLÍNEAS	\$73,76	\$65,13	\$71,92	\$94,26	\$63,50	\$68,21	\$63,50	\$66,15	\$66,54	\$67,00	\$72,00	\$0,00	\$71,26	
CANJES PUBLICITARIOS	\$35,74	\$51,60	\$0,00	\$20,00	\$36,67	\$40,28	\$39,06	\$39,35	\$42,57	\$41,15	\$43,91	\$41,46	\$40,12	
EVENTOS	\$11,67	\$15,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$18,33	\$12,50	\$15,00	\$15,00	\$15,71	
CORPORATIVO INTERNACIONAL	\$72,97	\$71,82	\$70,98	\$71,98	\$71,91	\$80,20	\$82,06	\$78,84	\$82,06	\$81,77	\$85,51	\$89,00	\$79,40	
CORPORATIVO NACIONAL	\$63,36	\$65,71	\$63,85	\$64,29	\$64,66	\$66,46	\$67,23	\$65,04	\$66,11	\$65,54	\$65,41	\$64,64	\$65,26	
CONGRESOS Y VARIOS	\$0,00	\$108,50	\$65,33	\$60,00	\$57,20	\$65,86	\$56,97	\$62,03	\$54,73	\$69,00	\$97,40	\$0,00	\$65,13	
PLANES DE INCENTIVO	\$44,77	\$55,07	\$55,45	\$58,26	\$56,10	\$61,49	\$68,47	\$60,56	\$60,12	\$60,84	\$69,34	\$60,50	\$59,56	
RACK Y PROMOCIONALES	\$82,08	\$62,98	\$70,85	\$65,93	\$61,65	\$64,61	\$77,11	\$68,24	\$72,52	\$75,62	\$71,38	\$77,58	\$71,08	
TOUR & TRAVEL	\$64,12	\$67,01	\$67,51	\$66,81	\$64,58	\$65,14	\$65,84	\$68,82	\$66,24	\$66,37	\$64,74	\$65,19	\$66,02	
Total ADR	\$66,83	\$64,16	\$66,05	\$65,63	\$62,17	\$62,38	\$70,42	\$65,16	\$67,52	\$66,47	\$67,91	\$69,05	\$77,77	
Revenue														
AEROLÍNEAS	\$10.547,68	\$4.038,06	\$5.537,84	\$3.770,40	\$1.778,00	\$3.887,97	\$254,00	\$3.241,35	\$3.659,70	\$335,00	\$288,00	\$0,00	\$37.338,00	
CANJES PUBLICITARIOS	\$1.929,96	\$516,00	\$0,00	\$80,00	\$5.793,86	\$20.099,72	\$6.679,26	\$7.830,65	\$6.130,08	\$11.480,85	\$3.381,07	\$2.073,00	\$65.994,45	
EVENTOS	\$46,68	\$75,00	\$80,00	\$60,00	\$20,00	\$105,00	\$90,00	\$120,00	\$109,98	\$37,50	\$60,00	\$60,00	\$864,16	
CORPORATIVO INTERNACIONAL	\$9.923,92	\$7.541,10	\$10.717,98	\$13.892,14	\$11.649,42	\$14.355,80	\$55.636,68	\$14.033,52	\$19.119,98	\$18.807,10	\$14.793,23	\$13.973,00	\$204.443,87	
CORPORATIVO NACIONAL	\$68.302,08	\$53.159,39	\$62.764,55	\$64.161,42	\$62.526,22	\$96.367,00	\$75.095,91	\$102.698,16	\$73.580,43	\$83.301,34	\$73.782,48	\$44.666,24	\$860.405,22	
CONGRESOS Y VARIOS	\$0,00	\$217,00	\$3.985,13	\$960,00	\$1.716,00	\$2.897,84	\$4.272,75	\$1.054,51	\$820,95	\$759,00	\$2.922,00	\$0,00	\$19.605,18	
PLANES DE INCENTIVO	\$7.655,67	\$12.390,75	\$9.870,10	\$9.263,34	\$10.659,00	\$10.207,34	\$16.432,80	\$20.348,16	\$9.378,72	\$13.445,64	\$11.787,80	\$19.057,50	\$150.496,82	
RACK Y PROMOCIONALES	\$47.113,92	\$31.867,88	\$37.479,65	\$38.832,77	\$35.510,40	\$30.948,19	\$49.890,17	\$60.801,84	\$56.783,16	\$50.967,88	\$51.036,70	\$43.755,12	\$534.987,68	
TOUR & TRAVEL	\$27.507,48	\$19.164,86	\$24.573,64	\$20.577,48	\$43.849,82	\$20.323,68	\$20.937,12	\$39.709,14	\$22.389,12	\$43.538,72	\$36.642,84	\$10.365,21	\$329.579,11	
Total Revenue	\$173.027,39	\$128.970,04	\$155.008,89	\$151.597,55	\$173.502,72	\$199.192,54	\$229.288,69	\$249.837,33	\$191.972,12	\$222.673,03	\$194.694,12	\$133.950,07	\$2.203.714,49	
REVPAR	\$32,83	\$27,09	\$29,41	\$29,73	\$32,92	\$39,06	\$43,51	\$47,41	\$37,64	\$42,25	\$38,18	\$25,42	\$35,52	

Elaboración: Los Autores

3.3. Estudio del entorno hotelero y aplicación de fórmulas para el control

Es necesario conocer a la competencia, las tarifas y promociones que maneja. En el gráfico 46 es un comparativo anual del promedio del ADR de diferentes hoteles de la ciudad entre estos Hilton, Courtyard, Unipark, entre otros. De esta forma es fácil comprender como se mueve la demanda en la ciudad. En promedio el año 2011 tuvo buena demanda en comparación el año 2013 que a pesar de seguir la curva de la demanda se muestra más lineal.

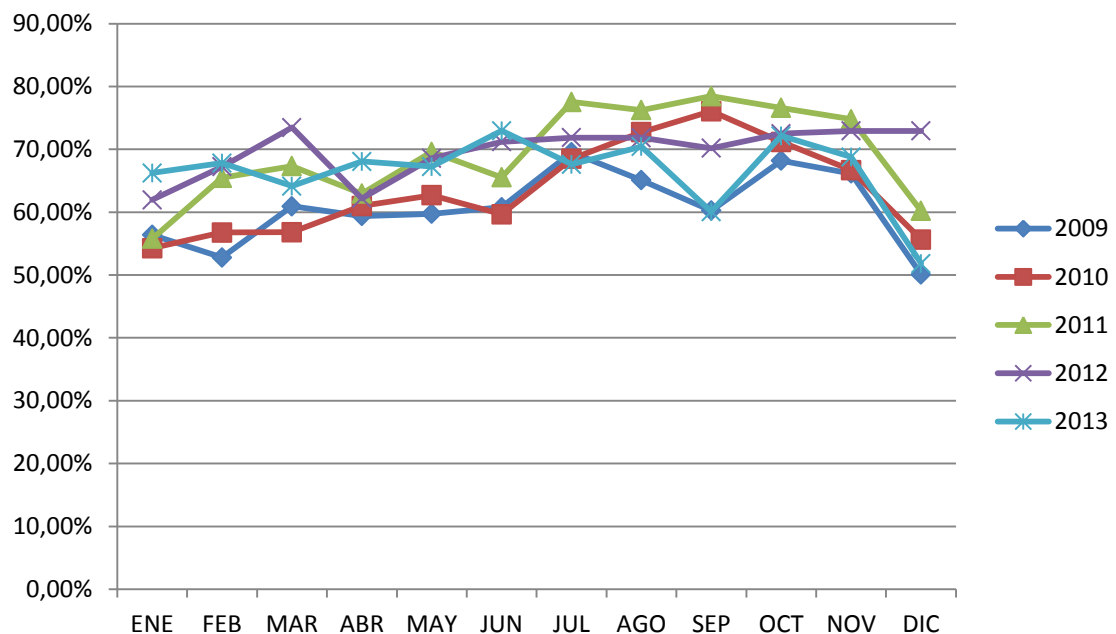


Gráfico 46. Comparativo del promedio de %OCC de hoteles en Guayaquil

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

En el gráfico 47 se refleja el comparativo de la tarifa promedio. En el cual claramente se observa que la ADR a nivel ciudad ha va en crecimiento cada año. Este punto es bueno, vemos que los hoteles suben sus tarifas, generan más ingresos y todos los hoteles se ven beneficiados de que exista incremento de tarifas. En base de eso funciona basar tarifas para el año siguiente.

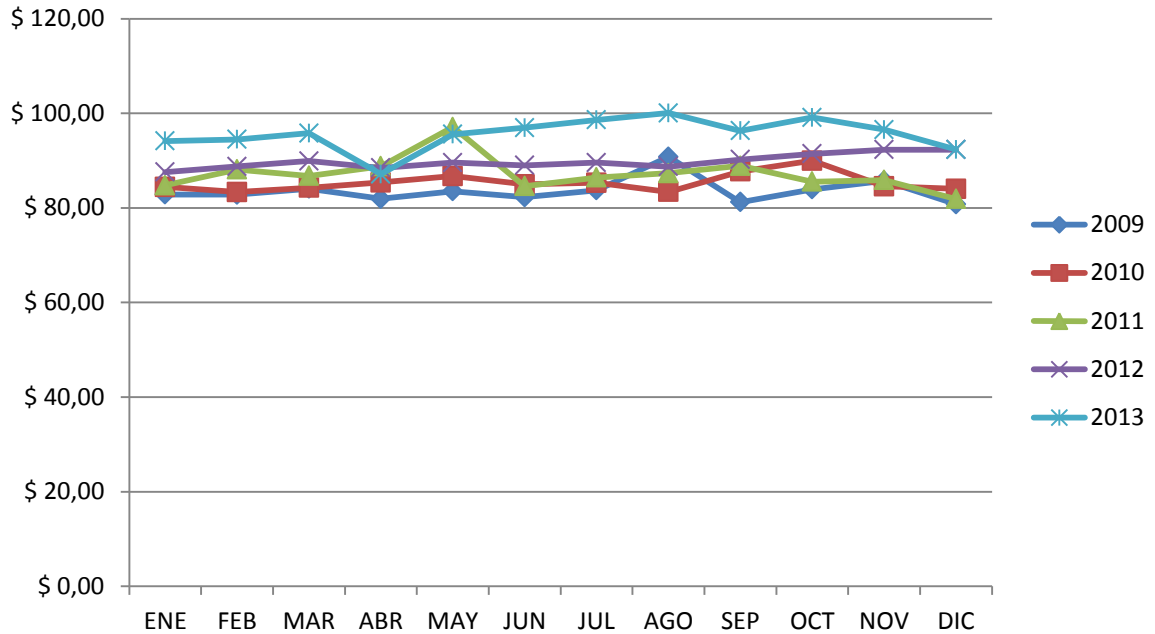


Gráfico 47. Comparativo del promedio de ADR de hoteles en Guayaquil
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

Los hoteles buscan la manera de conocer la tarifa de su competencia. El benchmarking puede ser realizado con estudios de mercado, llamando a los hoteles preguntando tarifas o promociones para conocer que estrategias está aplicando la competencia o si la demanda es fuerte y aprovechar el momento para incrementar tarifas. En Guayaquil muchos hoteles comparten su tarifa y ocupación promedio para conocer cómo se mueve el mercado en la ciudad.

Tabla 8. Ocupación promedio del set competitivo año 2013

HOTEL	# HAB	OCC											
		31 ENE	28 FEB	31 MAR	30 ABR	31 MAY	30 JUN	31 JUL	31 AGO	30 SEP	31 OCT	30 NOV	31 DIC
Hilton	294	60,62%	76,40%	71,38%	68,40%	68,75%	73,10%	77,00%	75,84%	64,14%	80,40%	77,74%	55,18%
Sheraton	141	60,01%	69,22%	69,73%	76,78%	72,70%	73,76%	80,26%	81,13%	69,76%	80,44%	74,60%	65,23%
Sonesta	112	62,73%	72,00%	67,51%	71,10%	73,62%	81,37%	87,21%	85,71%	73,15%	81,68%	83,81%	64,34%
Howard	108	79,27%	74,87%	71,92%	82,22%	82,41%	86,33%	90,95%	87,19%	76,42%	85,22%	84,63%	57,62%
Courtyard	144	65,70%	64,70%	66,47%	72,78%	71,42%	72,21%	74,46%	72,42%	66,83%	74,60%	70,39%	48,25%
Wyndham	180							16,67%	27,32%	26,42%	35,12%	36,33%	38,85%
Holiday	122							34,00%	45,45%	35,58%	61,85%	65,11%	50,03%
Oro Verde	236	80,00%	83,01%	53,70%	64,73%	61,70%	74,60%	70,50%	76,60%	65,70%	78,80%	63,80%	53,80%
GHG	182	45,88%	39,44%	41,59%	42,27%	49,46%	58,46%	57,71%	67,95%	51,97%	59,34%	51,88%	34,36%
Unipark	139	68,20%	64,70%	57,30%	67,30%	72,80%	67,20%	80,40%	80,41%	54,60%	72,80%	66,40%	52,60%
Hampton	95	80,71%	74,66%	76,94%	79,82%	73,11%	82,53%	77,42%	73,68%	66,16%	81,46%	76,98%	59,25%
Palace	95	54,90%	57,44%	59,66%	59,58%	60,10%	70,35%	58,97%	66,24%	64,96%	67,53%	69,12%	44,79%
Continental	89	70,64%	69,42%	69,42%	63,82%	53,82%	62,51%	73,50%	75,57%	65,09%	78,69%	73,22%	49,29%
PROM GEN		66,24%	67,81%	64,15%	68,07%	67,26%	72,95%	67,62%	70,42%	60,06%	72,15%	68,77%	51,81%

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

En la tabla 8 se encuentra el %OCC de ciertos hoteles en Guayaquil en el período del 2013 con los cuales se aplicará los índices del Revenue Management para controlar el rendimiento del hotel en cuanto al set competitivo.

En la tabla 9 se muestra el ADR de los mismos hoteles en la ciudad en el mismo período. Esta información complementa a la tabla 8 para poder realizar los cálculos de los índices.

Desde la tabla 10 hasta la tabla 15 se muestra bimensualmente medidas de control como el RevPar, ARI, MPI y RGI. En estas tablas además se analiza el Fair Share y Market Share estimado de cada hotel.

Tabla 9. Tarifa promedio del set competitivo año 2013

HOTEL	# HAB	ADR											
		31 ENE	28 FEB	31 MAR	30 ABR	31 MAY	30 JUN	31 JUL	31 AGO	30 SEP	31 OCT	30 NOV	31 DIC
Hilton	294	\$128,99	\$130,46	\$133,38	\$128,60	\$133,45	\$131,98	\$130,31	\$128,72	\$124,23	\$128,89	\$129,42	\$120,60
Sheraton	141	\$129,25	\$138,77	\$137,83	\$131,80	\$135,64	\$135,04	\$133,20	\$130,32	\$129,16	\$132,77	\$123,85	\$121,77
Sonesta	112	\$113,87	\$112,01	\$114,36	\$115,79	\$118,28	\$117,83	\$115,64	\$120,39	\$113,22	\$118,49	\$115,73	\$108,97
Howard	108	\$94,71	\$97,22	\$97,35	\$96,95	\$96,34	\$96,61	\$97,27	\$99,95	\$97,63	\$96,94	\$95,81	\$95,49
Courtyard	144	\$104,93	\$83,18	\$106,38	\$111,07	\$106,27	\$107,40	\$109,31	\$108,40	\$105,42	\$101,28	\$106,10	\$89,60
Wyndham	180							\$109,40	\$119,73	\$106,46	\$118,62	\$110,33	\$98,96
Holiday	122							\$104,00	\$112,31	\$111,29	\$110,46	\$102,49	\$97,15
Oro Verde	236	\$86,90	\$87,90	\$82,82	\$84,14	\$82,69	\$87,89	\$86,72	\$87,55	\$84,11	\$88,10	\$85,06	\$89,61
GHG	182	\$66,82	\$67,60	\$67,18	\$67,67	\$61,99	\$64,74	\$68,73	\$66,71	\$65,89	\$65,23	\$66,56	\$66,67
Unipark	139	\$81,01	\$83,18	\$78,42	\$82,65	\$80,10	\$81,67	\$81,08	\$82,72	\$78,75	\$82,67	\$80,37	\$74,50
Hampton	95	\$80,49	\$81,71	\$80,95	\$81,28	\$80,69	\$82,19	\$85,39	\$85,97	\$81,79	\$83,75	\$83,97	\$81,39
Palace	95	\$76,00	\$80,28	\$78,35	\$78,56	\$78,95	\$80,08	\$80,58	\$79,11	\$77,16	\$79,87	\$79,57	\$77,64
Continental	89	\$72,50	\$76,89	\$76,75	\$80,18	\$76,59	\$81,02	\$80,26	\$78,93	\$76,93	\$81,46	\$75,99	\$78,29
PROM GEN		\$94,13	\$94,47	\$95,80	\$87,15	\$95,54	\$96,95	\$98,61	\$100,06	\$96,31	\$99,12	\$96,56	\$92,36

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Para proceder a completar la tabla se comenzará con el RevPar el cual se consigue multiplicando el porcentaje de ocupación promedio por la tarifa promedio. Es decir, Enero, hotel Sheraton %OCC 60,01%*\$129,25 ADR da como resultado \$77,56.

Para obtener el Fair Share se han añadido los hoteles Ramada y ManGing de los cuales no se tiene información de OCC ni ADR pero el número de habitaciones es necesario para que el Fair Share sea más exacto entre hoteles de lujo y primera categoría.

Tabla 10. Comparación del set competitivo de Enero y Febrero del 2013 con índices del RM

	ENERO							FEBRERO						
	REVPAR	FAIR	NOC	MARKET	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR	NOC	MARKET	ARI	MPI	RGI
		SHARE	VEND	SHARE				SHARE	SHARE	SHARE				
Hilton	\$ 78,19	16,29%	5525	16,62%	1,37	0,92	1,26	\$ 99,67	16,29%	6289	20,02%	1,38	1,13	1,53
Sheraton	\$ 77,56	7,81%	2623	7,89%	1,37	0,91	1,25	\$ 96,06	7,81%	2733	8,70%	1,47	1,02	1,47
Sonesta	\$ 71,43	6,20%	2178	6,55%	1,21	0,95	1,15	\$ 80,65	6,20%	2258	7,19%	1,19	1,06	1,24
Howard	\$ 75,08	5,98%	2654	7,99%	1,01	1,20	1,21	\$ 72,79	5,98%	2264	7,21%	1,03	1,10	1,12
Courtyard	\$ 68,94	7,98%	2933	8,82%	1,11	0,99	1,11	\$ 53,82	7,98%	2609	8,31%	0,88	0,95	0,83
Oro Verde	\$ 69,52	13,07%	5853	17,61%	0,92	1,21	1,12	\$ 72,97	13,07%	5485	17,46%	0,93	1,22	1,12
GHG	\$ 30,66	10,08%	2589	7,79%	0,71	0,69	0,49	\$ 26,66	10,08%	2010	6,40%	0,72	0,58	0,41
Unipark	\$ 55,25	7,70%	2939	8,84%	0,86	1,03	0,89	\$ 53,82	7,70%	2518	8,02%	0,88	0,95	0,83
Hampton	\$ 64,96	5,26%	2377	7,15%	0,86	1,22	1,04	\$ 61,00	5,26%	1986	6,32%	0,86	1,10	0,94
Palace	\$ 41,72	5,26%	1617	4,86%	0,81	0,83	0,67	\$ 46,11	5,26%	1528	4,86%	0,85	0,85	0,71
Continental	\$ 51,21	4,93%	1949	5,86%	0,77	1,07	0,82	\$ 53,38	4,93%	1730	5,51%	0,81	1,02	0,82
Ramada*		4,21%							4,21%					
ManGing*		5,21%							5,21%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Tabla 11. Comparación del set competitivo de Marzo y Abril del 2013 con índices del RM

	MARZO							ABRIL						
	REVPAR	FAIR	NOC	MARKET	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR	NOC	MARKET	ARI	MPI	RGI
		SHARE	VEND	SHARE				SHARE	SHARE	SHARE				
Hilton	\$ 95,21	16,29%	6506	20,36%	1,39	1,11	1,52	\$ 87,96	16,29%	6033	18,36%	1,48	1,00	1,47
Sheraton	\$ 96,11	7,81%	3048	9,54%	1,44	1,09	1,53	\$ 24,42	7,81%	3248	9,89%	0,36	1,13	0,41
Sonesta	\$ 77,20	6,20%	2344	7,34%	1,19	1,05	1,23	\$ 82,33	6,20%	2389	7,27%	1,33	1,04	1,38
Howard	\$ 70,01	5,98%	2408	7,54%	1,02	1,12	1,12	\$ 79,71	5,98%	2664	8,11%	1,11	1,21	1,34
Courtyard	\$ 70,71	7,98%	2967	9,29%	1,11	1,04	1,13	\$ 80,84	7,98%	3144	9,57%	1,27	1,07	1,35
Oro Verde	\$ 44,47	13,07%	3929	12,29%	0,86	0,84	0,71	\$ 54,46	13,07%	4583	13,95%	0,97	0,95	0,91
GHG	\$ 27,94	10,08%	2347	7,34%	0,70	0,65	0,45	\$ 28,60	10,08%	2308	7,03%	0,78	0,62	0,48
Unipark	\$ 44,93	7,70%	2469	7,73%	0,82	0,89	0,72	\$ 55,62	7,70%	2806	8,54%	0,95	0,99	0,93
Hampton	\$ 62,28	5,26%	2266	7,09%	0,85	1,20	0,99	\$ 64,88	5,26%	2275	6,92%	0,93	1,17	1,09
Palace	\$ 46,74	5,26%	1757	5,50%	0,82	0,93	0,75	\$ 46,81	5,26%	1698	5,17%	0,90	0,88	0,78
Continental	\$ 53,28	4,93%	1915	5,99%	0,80	1,08	0,85	\$ 51,17	4,93%	1704	5,19%	0,92	0,94	0,86
Ramada*		4,21%							4,21%					
ManGing*		5,21%							5,21%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Tabla 12 .Comparación del set competitivo de Mayo y Junio del 2013 con índices del RM

	MAYO							JUNIO						
	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI
Hilton	\$ 91,75	16,29%	6266	18,54%	1,40	1,02	1,40	\$ 96,48	16,29%	6447	18,15%	1,36	1,00	1,35
Sheraton	\$ 98,61	7,81%	3178	9,40%	1,42	1,08	1,51	\$ 99,61	7,81%	3120	8,78%	1,39	1,01	1,39
Sonesta	\$ 87,08	6,20%	2556	7,56%	1,24	1,09	1,33	\$ 95,88	6,20%	2734	7,70%	1,22	1,12	1,34
Howard	\$ 79,39	5,98%	2759	8,16%	1,01	1,23	1,21	\$ 83,40	5,98%	2797	7,87%	1,00	1,18	1,17
Courtyard	\$ 75,90	7,98%	3188	9,43%	1,11	1,06	1,16	\$ 77,55	7,98%	3119	8,78%	1,11	0,99	1,09
Oro Verde	\$ 51,02	13,07%	4514	13,36%	0,87	0,92	0,78	\$ 65,57	13,07%	5282	14,87%	0,91	1,02	0,92
GHG	\$ 30,66	10,08%	2791	8,26%	0,65	0,74	0,47	\$ 37,85	10,08%	3192	8,99%	0,67	0,80	0,53
Unipark	\$ 58,31	7,70%	3137	9,28%	0,84	1,08	0,89	\$ 54,88	7,70%	2802	7,89%	0,84	0,92	0,77
Hampton	\$ 58,99	5,26%	2153	6,37%	0,84	1,09	0,90	\$ 67,83	5,26%	2352	6,62%	0,85	1,13	0,95
Palace	\$ 47,45	5,26%	1770	5,24%	0,83	0,89	0,72	\$ 56,34	5,26%	2005	5,64%	0,83	0,96	0,79
Continental	\$ 41,22	4,93%	1485	4,39%	0,80	0,80	0,63	\$ 50,65	4,93%	1669	4,70%	0,84	0,86	0,71
Ramada*		4,21%							4,21%					
ManGing*		5,21%							5,21%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Para calcular el Market Share primero se calcula las noches vendidas, que se consigue multiplicando el número total habitaciones del hotel por el número de días del mes y por el porcentaje de ocupación promedio. Ejemplo: Hotel Oro Verde con 236 habitaciones por 31 días de Mayo da igual a 7.316 pero como la ocupación del mes de mayo fue del 61,70%; multiplicamos $7.316 * 61,70\%$ que da igual a 4513,97 pero el número de noches vendidas debe ser un número entero por lo que se redondea a 4514. Calculamos el Market Share sumando el total de noches vendidas y sacando el porcentaje de cuánto representa las noches vendidas del hotel en relación al total de noches vendidas por la ciudad.

Tabla 13. Comparación del set competitivo de Julio y Agosto del 2013 con índices del RM

	JULIO							AGOSTO						
	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI
Hilton	\$ 100,34	13,95%	7018	17,52%	1,32	1,14	1,50	\$ 97,62	13,95%	6912	16,48%	1,29	1,08	1,39
Sheraton	\$ 106,91	6,69%	3508	8,76%	1,35	1,19	1,60	\$ 105,73	6,69%	3546	8,46%	1,30	1,15	1,51
Sonesta	\$ 100,85	5,32%	3028	7,56%	1,17	1,29	1,51	\$ 103,19	5,32%	2976	7,10%	1,20	1,22	1,47
Howard	\$ 88,47	5,13%	3045	7,60%	0,99	1,35	1,32	\$ 87,15	5,13%	2919	6,96%	1,00	1,24	1,24
Courtyard	\$ 81,39	6,83%	3324	8,30%	1,11	1,10	1,22	\$ 78,50	6,83%	3233	7,71%	1,08	1,03	1,12
Wyndham	\$ 18,24	8,54%	930	2,32%	1,11	0,25	0,27	\$ 32,71	8,54%	1524	3,64%	1,20	0,39	0,47
Holiday	\$ 35,36	5,79%	1286	3,21%	1,05	0,50	0,53	\$ 51,04	5,79%	1719	4,10%	1,12	0,65	0,73
Oro Verde	\$ 61,14	11,20%	5158	12,87%	0,88	1,04	0,91	\$ 67,06	11,20%	5604	13,36%	0,87	1,09	0,96
GHG	\$ 39,66	8,64%	3256	8,13%	0,70	0,85	0,59	\$ 45,33	8,64%	3834	9,14%	0,67	0,96	0,65
Unipark	\$ 65,19	6,60%	3464	8,65%	0,82	1,19	0,97	\$ 66,52	6,60%	3465	8,26%	0,83	1,14	0,95
Hampton	\$ 66,11	4,51%	2280	5,69%	0,87	1,14	0,99	\$ 63,34	4,51%	2170	5,17%	0,86	1,05	0,90
Palace	\$ 47,52	4,51%	1737	4,33%	0,82	0,87	0,71	\$ 52,40	4,51%	1951	4,65%	0,79	0,94	0,75
Continental	\$ 58,99	4,22%	2028	5,06%	0,81	1,09	0,88	\$ 59,65	4,22%	2085	4,97%	0,79	1,07	0,85
Ramada*		3,61%							3,61%					
ManGing*		4,46%							4,46%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Para calcular el índice de tarifa promedio se divide el ADR para el promedio de ADR del set competitivo. Ejemplo: Sumando todos los valores de tarifa promedio de Julio del 2013 que es igual a \$1.281,89 / 13 el número de hoteles de muestra que es igual a \$98.61. ARI es igual a la tarifa promedio dividido para el promedio de tarifa promedio, es decir, Hotel Unipark ADR \$81,08 / \$98,61 ADR promedio es igual a 0,82.

Para calcular el índice de penetración de mercado se divide el OCC dividido para el promedio de OCC del set competitivo. Ejemplo: Sumando todos los valores de ocupación promedio de Julio del 2013 que es igual a \$879,06/ 13 el número de hoteles de muestra que es igual a \$67,62. MPI es igual a la ocupación promedio / promedio de ocupación promedio, es decir, Grand Hotel Guayaquil OCC \$57,71 / \$67,62 OCC promedio es igual a 0,85.

Para calcular el índice de revenue generados es el RevPar dividido para el promedio del RevPar del set competitivo. Ejemplo: Sacamos el RevPar de los hoteles multiplicando %OCC*ADR. Ejemplo: Hotel Continental mes de Julio del 2013, OCC 73.50%*\$80,26 ADR el resultado es \$58,99. Se calcula el promedio del RevPar sumando todos los del set competitivo y dividiendo para el número de la muestra, es decir, \$870,17 / 13 es igual a \$66,94. Estos valores se dividen para el promedio de ocupación promedio, es decir, \$58,99/ \$66,94, es igual a 0,88.

Tabla 14. Comparación del set competitivo de Septiembre y Octubre del 2013 con índices del RM

	SEPTIEMBRE							OCTUBRE						
	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI
Hilton	\$ 79,68	13,95%	5657	16,45%	1,29	1,07	1,38	\$ 103,63	13,95%	7328	17,05%	1,30	1,11	1,45
Sheraton	\$ 90,10	6,69%	2951	8,58%	1,34	1,16	1,56	\$ 106,80	6,69%	3516	8,18%	1,34	1,11	1,49
Sonesta	\$ 82,82	5,32%	2458	7,15%	1,18	1,22	1,43	\$ 96,78	5,32%	2836	6,60%	1,20	1,13	1,35
Howard	\$ 74,61	5,13%	2476	7,20%	1,01	1,27	1,29	\$ 82,61	5,13%	2853	6,64%	0,98	1,18	1,15
Courtyard	\$ 70,45	6,83%	2887	8,39%	1,09	1,11	1,22	\$ 75,55	6,83%	3330	7,75%	1,02	1,03	1,06
Wyndham	\$ 28,13	8,54%	1427	4,15%	1,11	0,44	0,49	\$ 41,66	8,54%	1960	4,56%	1,20	0,49	0,58
Holiday	\$ 39,60	5,79%	1302	3,79%	1,16	0,59	0,68	\$ 68,32	5,79%	2339	5,44%	1,11	0,86	0,96
Oro Verde	\$ 55,26	11,20%	4652	13,52%	0,87	1,09	0,96	\$ 69,42	11,20%	5765	13,42%	0,89	1,09	0,97
GHG	\$ 34,24	8,64%	2838	8,25%	0,68	0,87	0,59	\$ 38,71	8,64%	3348	7,79%	0,66	0,82	0,54
Unipark	\$ 43,00	6,60%	2277	6,62%	0,82	0,91	0,74	\$ 60,18	6,60%	3137	7,30%	0,83	1,01	0,84
Hampton	\$ 54,11	4,51%	1886	5,48%	0,85	1,10	0,94	\$ 68,22	4,51%	2399	5,58%	0,84	1,13	0,95
Palace	\$ 50,12	4,51%	1851	5,38%	0,80	1,08	0,87	\$ 53,94	4,51%	1989	4,63%	0,81	0,94	0,75
Continental	\$ 50,07	4,22%	1738	5,05%	0,80	1,08	0,87	\$ 64,10	4,22%	2171	5,05%	0,82	1,09	0,90
Ramada*		3,61%							3,61%					
ManGing*		4,46%							4,46%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Tabla 15. Comparación del set competitivo de Noviembre y Diciembre del 2013 con índices del RM

	NOVIEMBRE							DICIEMBRE						
	REVPAR	FAIR SH	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI	REVPAR	FAIR SHARE	NOC VEND	MARKET SHARE	ARI	MPI	RGI
Hilton	\$ 100,61	13,95%	6857	17,49%	1,34	1,13	1,50	\$ 66,55	13,95%	5029	16,32%	1,31	1,06	1,37
Sheraton	\$ 92,39	6,69%	3156	8,05%	1,28	1,08	1,38	\$ 79,43	6,69%	2851	9,25%	1,32	1,26	1,63
Sonesta	\$ 96,99	5,32%	2816	7,18%	1,20	1,22	1,45	\$ 70,11	5,32%	2234	7,25%	1,18	1,24	1,44
Howard	\$ 81,08	5,13%	2742	7,00%	0,99	1,23	1,21	\$ 55,02	5,13%	1929	6,26%	1,03	1,11	1,13
Courtyard	\$ 74,68	6,83%	3041	7,76%	1,10	1,02	1,12	\$ 43,23	6,83%	2154	6,99%	0,97	0,93	0,89
Wyndham	\$ 40,08	8,54%	1962	5,01%	1,14	0,53	0,60	\$ 38,45	8,54%	2168	7,03%	1,07	0,75	0,79
Holiday	\$ 66,73	5,79%	2383	6,08%	1,06	0,95	1,00	\$ 48,60	5,79%	1892	6,14%	1,05	0,97	1,00
Oro Verde	\$ 54,27	11,20%	4517	11,53%	0,88	0,93	0,81	\$ 48,21	11,20%	3936	12,77%	0,97	1,04	0,99
GHG	\$ 34,53	8,64%	2833	7,23%	0,69	0,75	0,52	\$ 22,91	8,64%	1939	6,29%	0,72	0,66	0,47
Unipark	\$ 53,37	6,60%	2769	7,06%	0,83	0,97	0,80	\$ 39,19	6,60%	2267	7,35%	0,81	1,02	0,80
Hampton	\$ 64,64	4,51%	2194	5,60%	0,87	1,12	0,97	\$ 48,22	4,51%	1745	5,66%	0,88	1,14	0,99
Palace	\$ 55,00	4,51%	1970	5,03%	0,82	1,01	0,82	\$ 34,77	4,51%	1319	4,28%	0,84	0,86	0,71
Continental	\$ 55,64	4,22%	1955	4,99%	0,79	1,06	0,83	\$ 38,59	4,22%	1360	4,41%	0,85	0,95	0,79
Ramada*		3,61%							3,61%					
ManGing*		4,46%							4,46%					

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

El hotel estudio de caso si presenta índices menores a 1, quiere decir que el rendimiento está por debajo de la media de la ciudad. Si este resultara 1, significa que esta igual que la media. Si este presentará índices mayores a 1, quiere decir que el rendimiento está por encima de la media de la ciudad.

3.4. Estudio de tarifas RACK vendidas

Al realizar el análisis de las tarifas del hotel estudio de caso prefirió que solo se estudie el mercado individual ya que el mercado corporativo y de tour and travel se maneja bajo contrato y no será prudente cambiar las negociaciones. El estudio se enfoca en el segmento individual ya que el hotel no maneja tarifas dinámicas ni estrategias tarifarias para las diferentes temporadas del año. Se utilizan gráficos de dispersión para identificar cómo se mueve la demanda con relación precio-demanda.

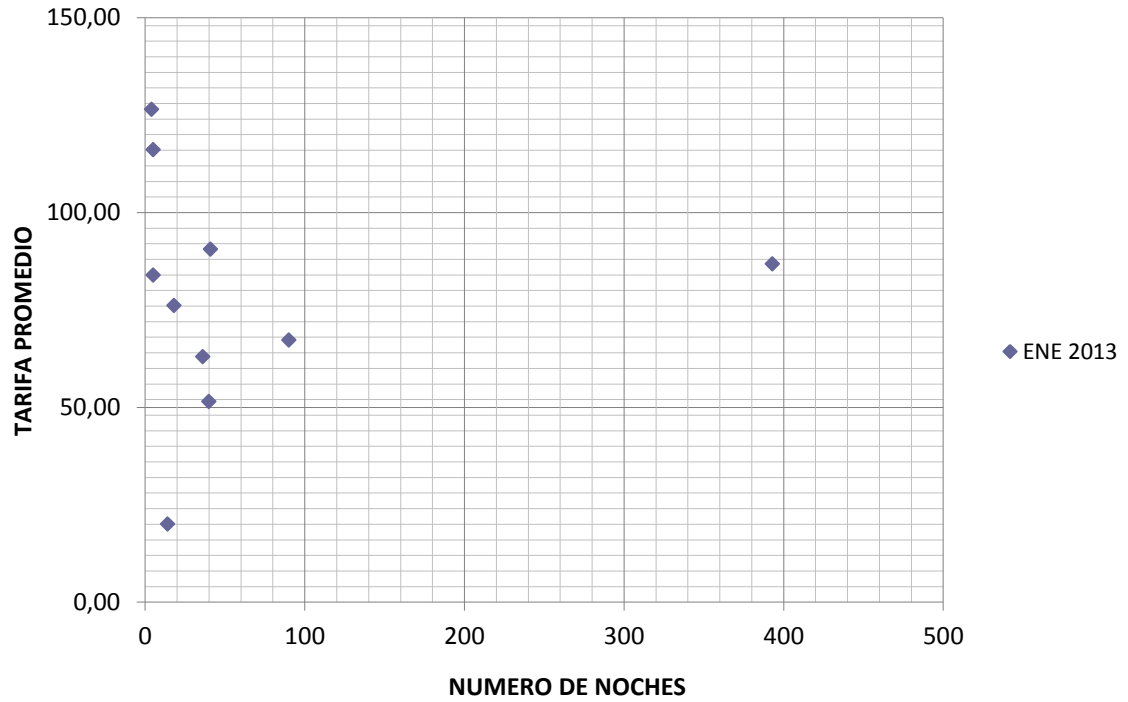


Gráfico 48. Tarifas de segmentos individuales enero 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

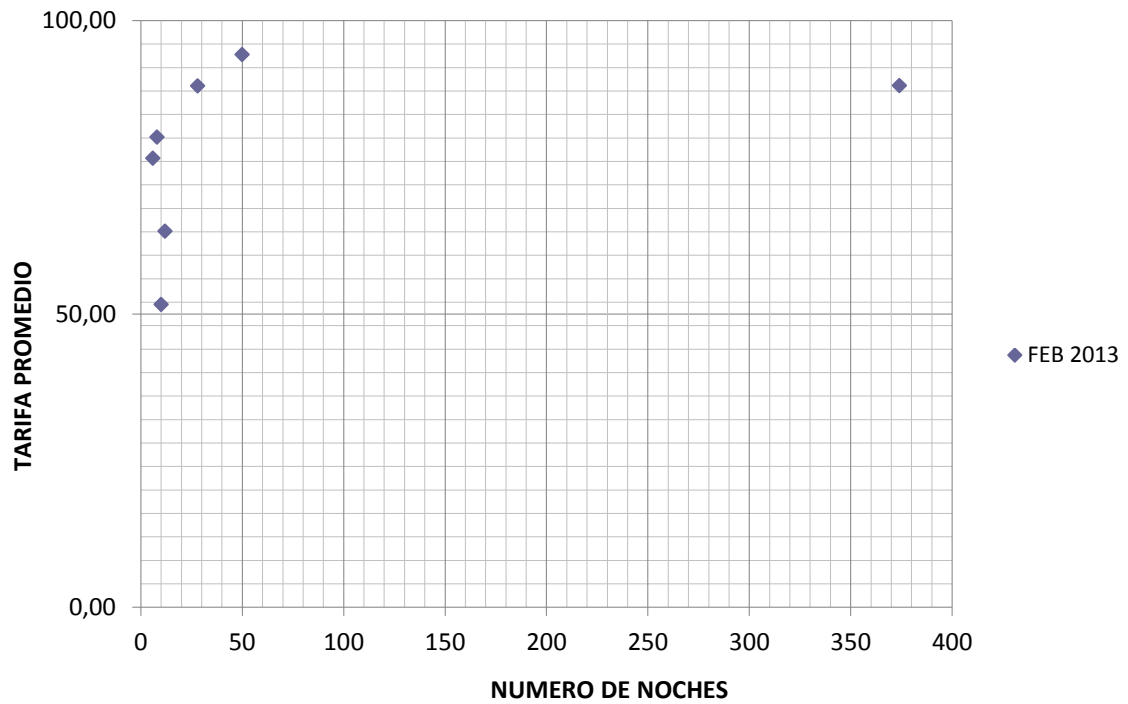


Gráfico 49. Tarifas de segmentos individuales febrero 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

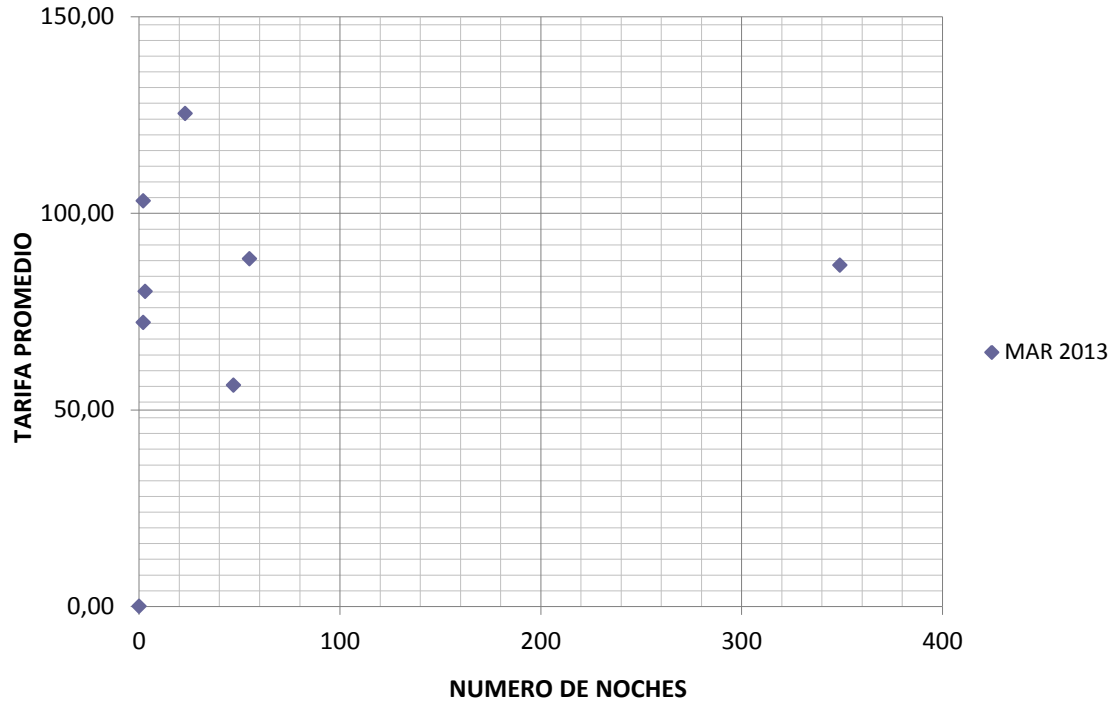


Gráfico 50. Tarifas de segmentos individuales marzo 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

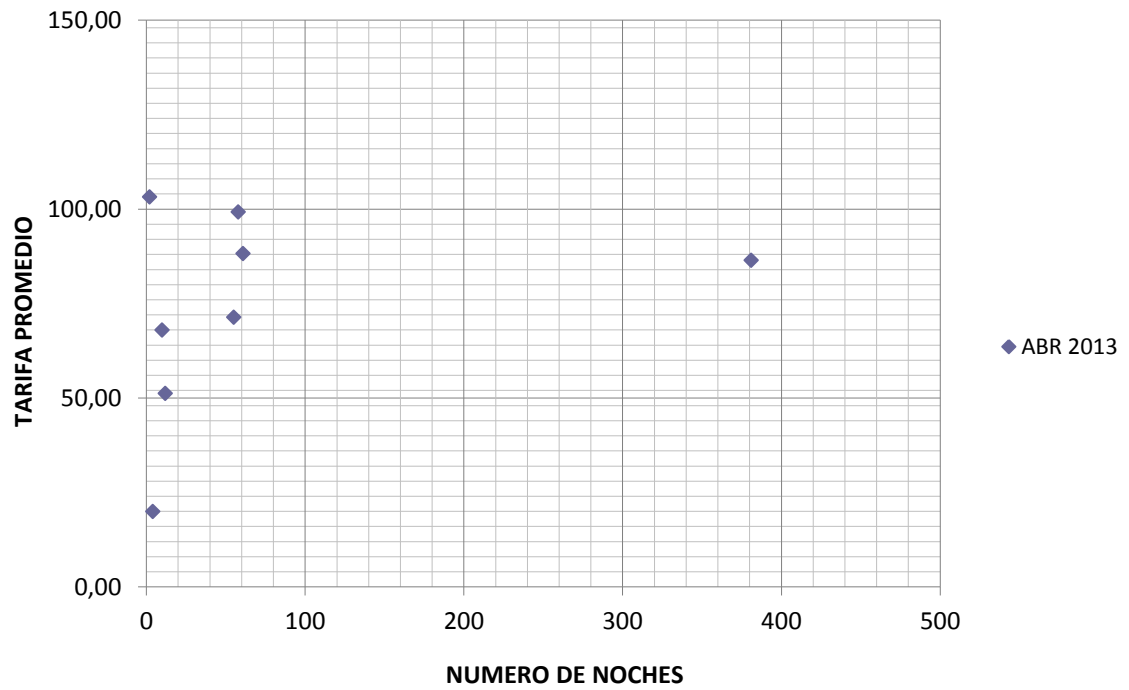


Gráfico 51. Tarifas de segmentos individuales abril 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

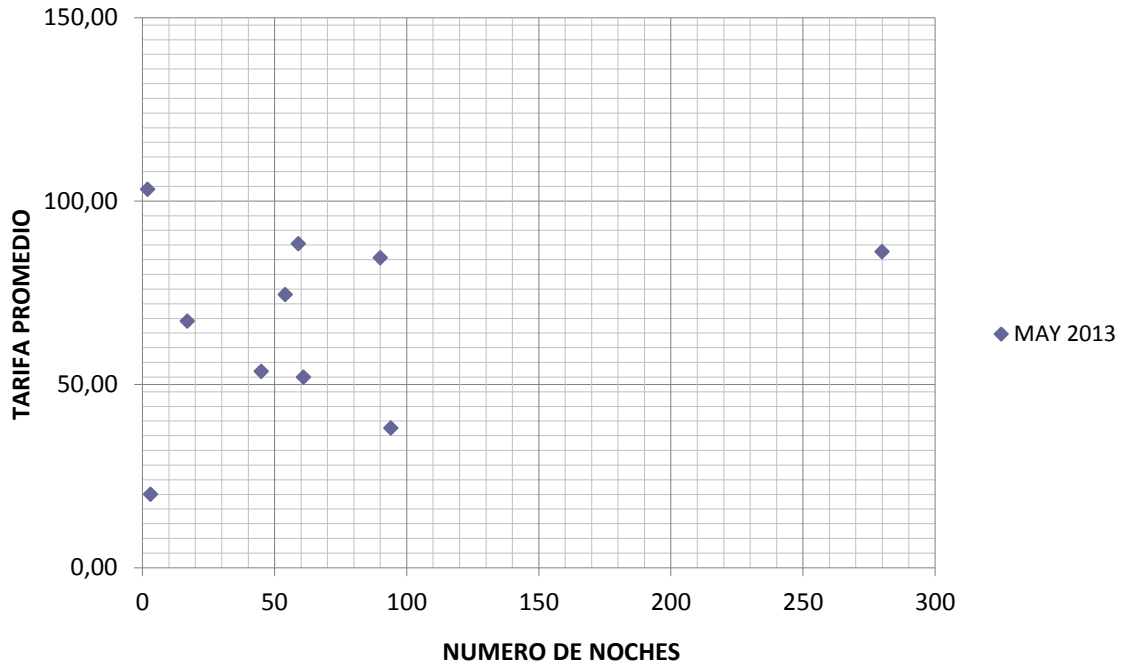


Gráfico 52. Tarifas de segmentos individuales mayo 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

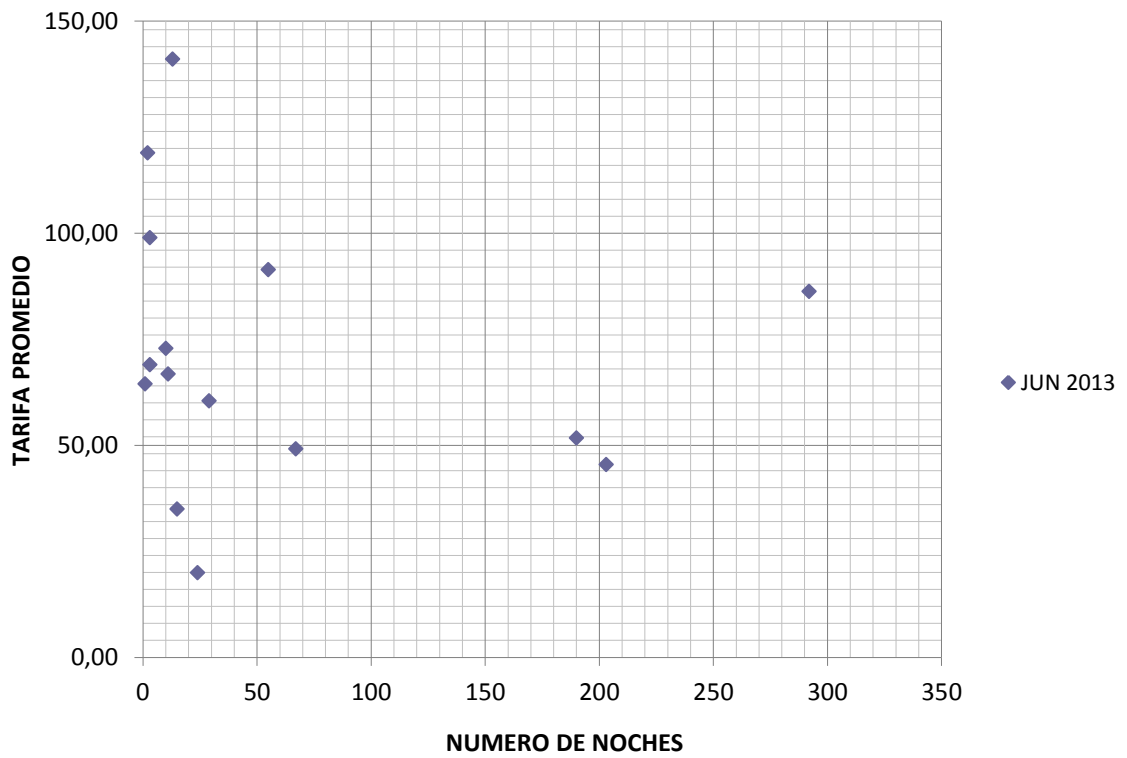


Gráfico 53. Tarifas de segmentos individuales junio 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

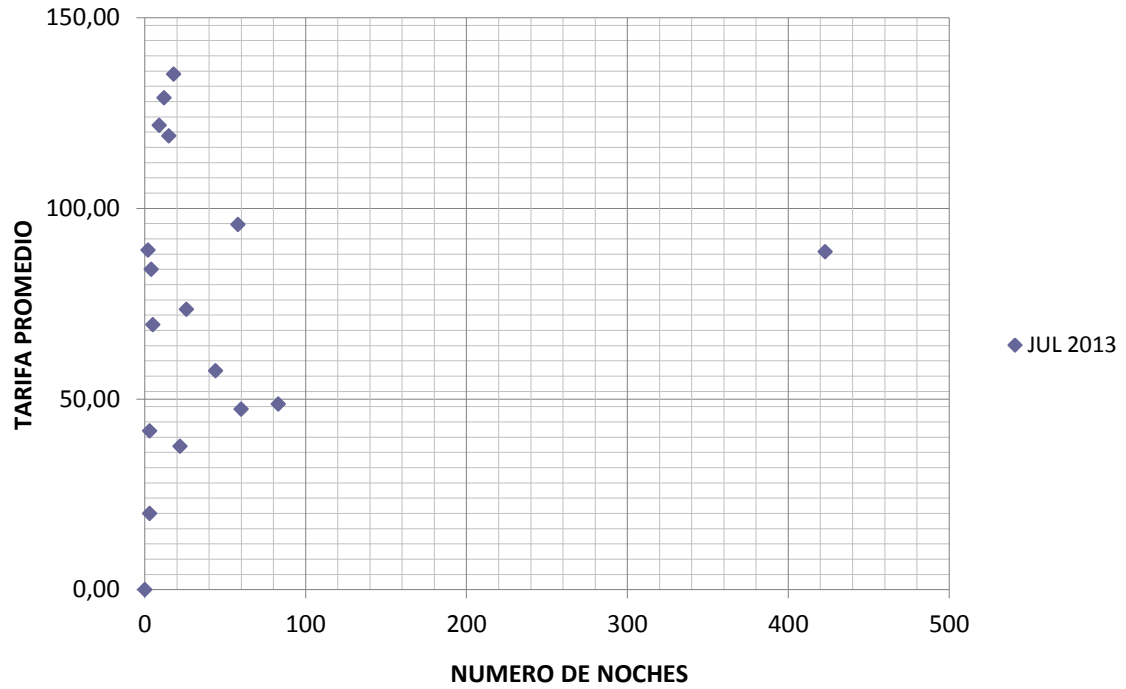


Gráfico 54. Tarifas de segmentos individuales julio 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

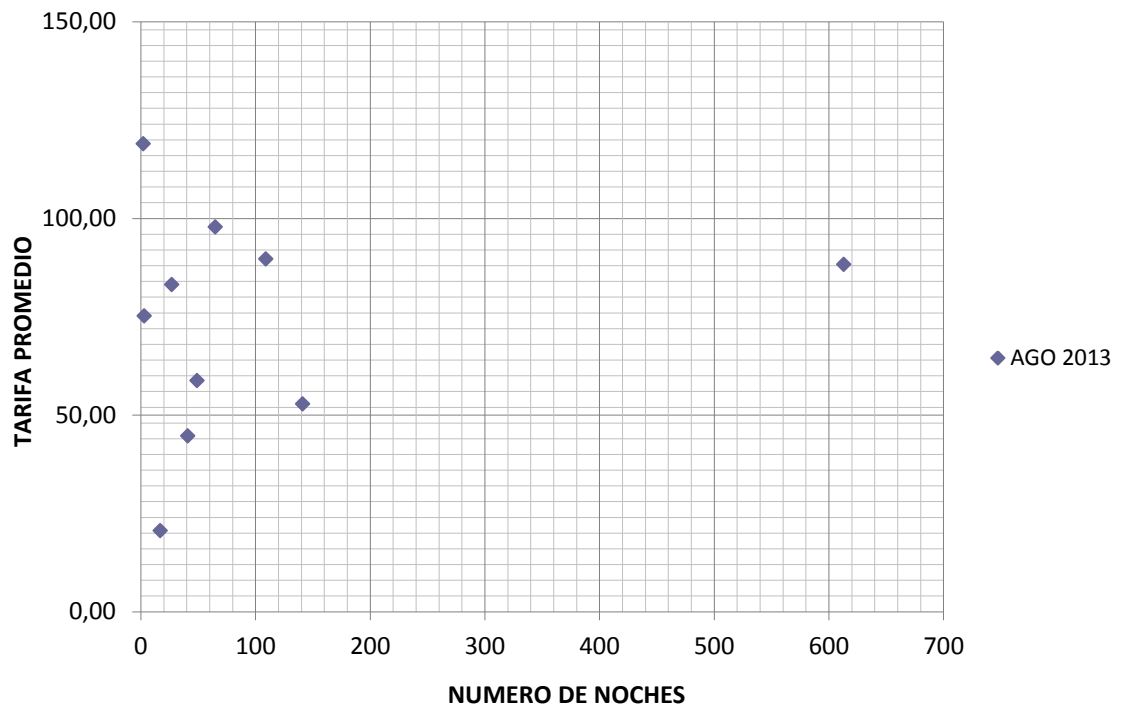


Gráfico 55. Tarifas de segmentos individuales agosto 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

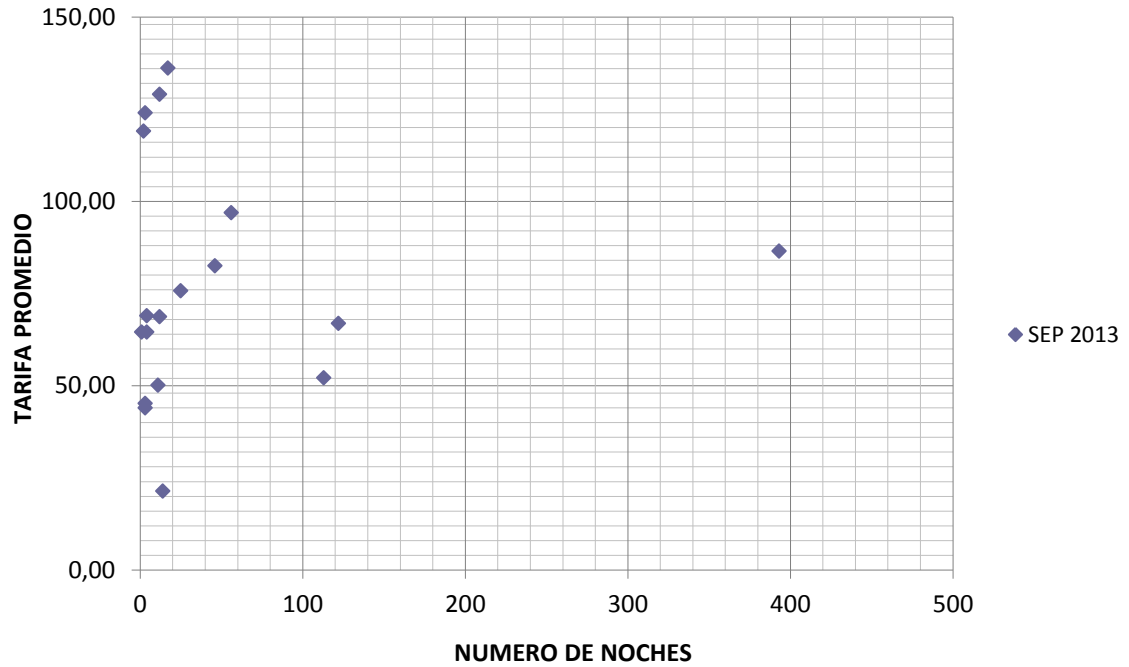


Gráfico 56. Tarifas de segmentos individuales septiembre 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

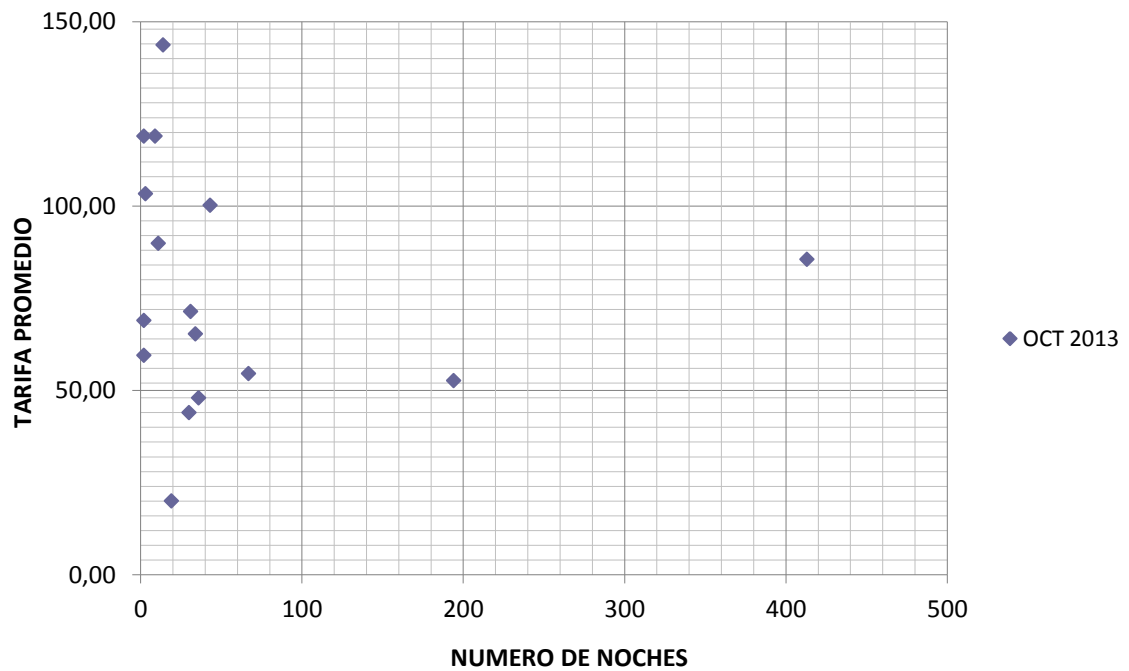


Gráfico 57. Tarifas de segmentos individuales octubre 2013
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

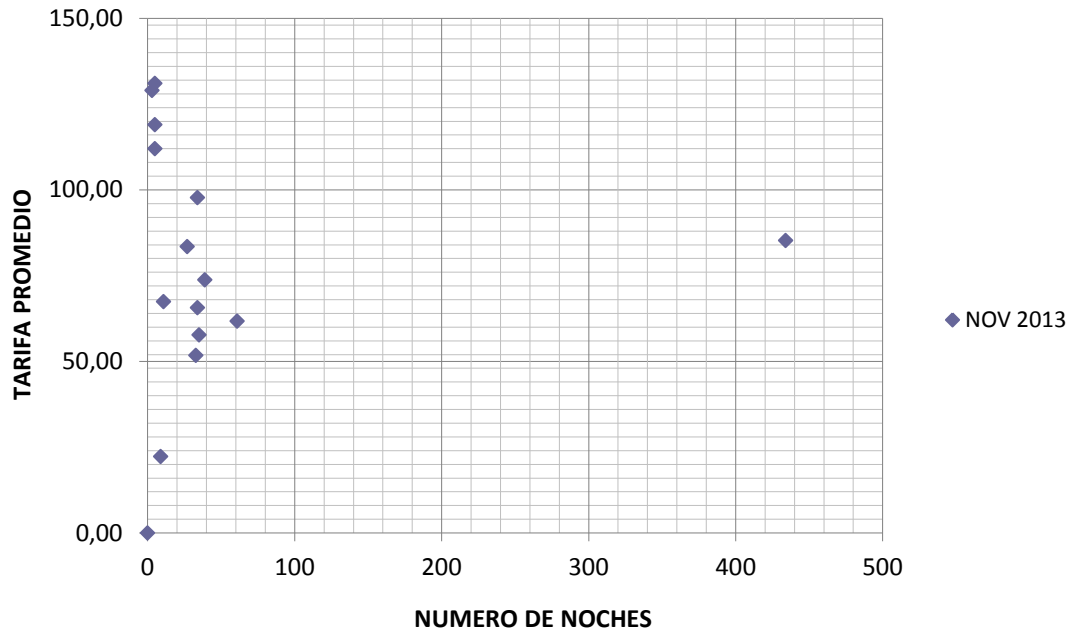


Gráfico 58. Tarifas de segmentos individuales noviembre 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

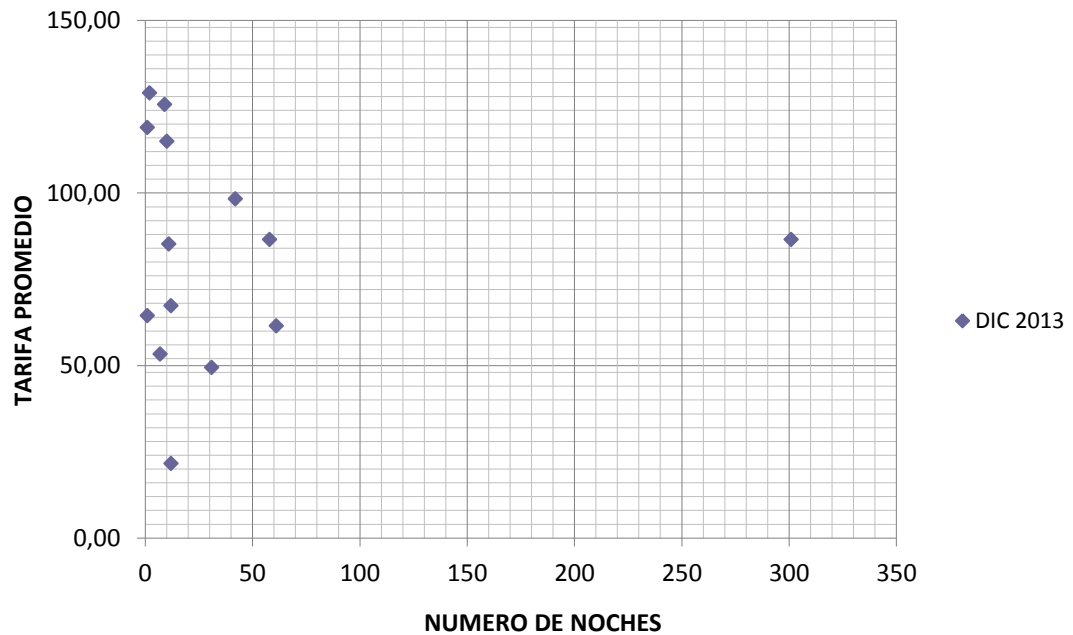


Gráfico 59. Tarifas de segmentos individuales diciembre 2013

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

En los gráficos de dispersión, los puntos que se encuentran bajo \$85 corresponden a tarifas con descuentos aplicados sobre la tarifa RACK por la gerencia del hotel. Se

analiza el movimiento precio-demanda, como la demanda disminuye conforme el precio sube. En base a eso se aplicarán estrategias.

3.5. Desarrollo de la propuesta de maximización de ingresos y ocupación para hotel caso de estudio seleccionado, aplicando la metodología del RM.

3.5.1. Propuesta de tarifas RACK

El Hotel estudiado no cumple con paridad tarifaria, al realizar la búsqueda de una reserva en portales como Booking o Expedia, se muestra una tarifa diferente a la que se obtiene a través de gestionar la reserva directamente al hotel. Incluso estas tarifas son diferentes a la tarifa RACK.

Se propone al hotel aplicar el siguiente tarifario en tarifas RACK y CONSORTIA para cumplir con paridad tarifaria. Este tarifario está diseñado en niveles para ser aplicada según la ocupación en el mes o día de la semana.

Tabla 16. Tarifario con diferentes niveles

		SENCILLA	DOBLE	PERSONA ADIC.	SUITE	INCLUYE
		1 PAX	2 PAX	3 PAX	1 O 2 PAX	
TARIFA RACK	RACK1	\$ 129,00	+ \$ 10,00	+ \$ 40,00	\$ 199,00	Internet+Desayuno
	RACK2	\$ 119,00			\$ 189,00	Internet+Desayuno
	RACK3	\$ 109,00			\$ 179,00	Internet+Desayuno
	RACK4	\$ 99,00			\$ 169,00	Internet+Desayuno
	RACK5	\$ 89,00			\$ 159,00	Internet+Desayuno
	RACK6	\$ 79,00			\$ 149,00	Internet+Desayuno
CONSORTIA	CONS1	\$ 129,00	+ \$ 10,00	+ \$ 40,00	\$ 199,00	Internet+Desayuno
	CONS2	\$ 119,00			\$ 189,00	Internet+Desayuno
	CONS3	\$ 109,00			\$ 179,00	Internet+Desayuno
	CONS4	\$ 99,00			\$ 169,00	Internet+Desayuno
	CONS5	\$ 89,00			\$ 159,00	Internet+Desayuno
	CONS6	\$ 79,00			\$ 149,00	Internet+Desayuno

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Los niveles desde RACK1 a RACK6 al igual que CONS1 a CONS6 se manejarán de la siguiente manera según la ocupación del hotel:

Tabla 17. Cuadro para la aplicación de tarifas dinámicas

96-100%	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1	RK1
91-95%	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2	RK2
86-90%	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3	RK3
80-85%	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4	RK4
0-79%	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5	RK5
Feriatos	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6	RK6
Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Se propone manejar el siguiente calendario tarifario. En los meses de mayor demanda aplicar las tarifas según suba la ocupación y como esté el mercado en la ciudad de Guayaquil. Considerando que entre los segmentos corporativos y tour & travel ocupan entre el 40% y 60% a lo largo del año. Se deberá dar seguimiento para buscar el momento más indicado para aplicar las tarifas según se esté moviendo la demanda. RACK6 y CONS6 se propone ser utilizadas en feriatos, incluso en fines de semana, ya que esas fechas la demanda hotelera en Guayaquil es muy baja.

3.5.2. Propuesta de paquetes tarifarios

Se sugiere que el hotel disponga de paquetes especiales en fines de semana como respuesta a aumentar la ocupación en dichos días que son bajos, tales como: uno o dos Paquetes de bodas o romántico (aniversarios, cumpleaños, etc), que incluya chocolates o fresas chocolatadas, botella de vino o champagne y desayuno americano por room service o desayunos buffet, decoración especial con flores y uso de instalaciones con late check out; paquete para Navidad y Fin de Año donde incluyan cena bailable, desayuno y uso de instalaciones para mejorar los ingresos en el mes de Diciembre; paquetes

Turísticos promocionales “Conoce Guayaquil” paquete de Viernes, Sábado y Domingo, 3 días y 2 noches para 2 adultos y 2 niños con desayuno y city tour por los principales sitios turísticos de Guayaquil buscando alianzas estratégicas con socios (agencias de viajes, Guayaquil Visión, etc.) sobretodo en los meses de Junio que permita aprovechar el flujo de familias de la sierra que busca nuevas opciones en el periodo vacacional de los establecimientos educativos y se tiene una ocupación media, o en meses de feriados de Carnaval/Semana Santa entre Marzo y Abril; o durante los meses de Marzo para las familias de la Costa. Los paquetes románticos deberán promocionarse sobre todo para el mes de Febrero.

Tabla 18. *Calculo del paquete Romántico*

NIVEL	TARIFA BAR	COSTO DESAYUNO	COSTO CHOCOLATES O FRUTILLAS	COSTO VINO O CHAMPAGNE	COSTO FLORES	ESTADÍA MÍNIMA	COSTO POR ESTADÍA	PRORRATEO POR DÍA	PRECIO TOTAL	PRECIO DE VENTA
	Base hab sencilla sin desayuno	Costo por pax					Costo 2 pax			
BAR1	123	6	5	7	10	1 NOCHE	34	34	157	160
BAR2	113	6	5	7	10		34	34	147	150
BAR3	104	6	5	7	10		34	34	138	140
BAR4	94	6	5	7	10		34	34	128	130
BAR5	83	6	5	7	10		34	34	117	120

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

Tabla 19. *Calculo del paquete Conoce Guayaquil*

NIVEL	TARIFA BAR	COSTO DESAYUNO	COSTO GUAYAQUIL VISIÓN	COSTO CITY TOUR	ESTADÍA MÍNIMA	COSTO POR ESTADÍA	PRORRATEO POR DÍA	COSTO TOTAL	PRECIO DE VENTA
	Base hab doble sin desayuno	Costo por pax				Costo 4 pax			
BAR1	123	6	6	35	2 NOCHES	174	87	210	210
BAR2	113	6	6	35		174	87	200	200
BAR3	104	6	6	35		174	87	191	190
BAR4	94	6	6	35		174	87	181	180
BAR5	83	6	6	35		174	87	170	170

Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

3.5.3. Propuesta de Marketing

Es importante que esta propuesta de tarifarios vaya además respaldada y fortalecida con un plan de Marketing que asegure dichas propuestas sean conocidas por los potenciales usuarios, se evidencie una presencia activa y continua en medios turísticos (revistas, sites especializadas) y un completo desarrollo de presencia en redes sociales; es decir, se tiene una propuesta de precios, se dispone de un buen producto en una excelente plaza pero es indispensable la promoción y contar con el equipo humano adecuado.

Actualmente la estructura organizacional contempla solo un Departamento de Ventas, pero dentro de sus funciones debe considerarse el adecuado manejo de la imagen, mejorar los niveles de reconocimiento del Hotel a través de presencia continua en Ferias Turísticas, visitas a Embajadas o entidades turísticas sobre todo de países como Colombia, Estados Unidos y Perú de donde se tienen la mayoría de arribos desarrollando su Internacionalización, además de medios locales. También es importante buscar o consolidar alianzas estratégicas con Agencias, Mayoristas, centros o servicios de diversión o entretenimiento (Bus Turístico, Centros Comerciales, Discotecas, etc.) que permitan estructurar mejores ofertas en días y meses identificados como de baja ocupación, incrementándose así los ingresos.

Se sugiere que se contemple en el presupuesto inversión en anuncios impresos en revistas especializadas como por ejemplo This is Ecuador, en revistas de aerolíneas, etc.; compra de espacios en webs de promoción de la ciudad y del país (Municipio, Ministerios de Turismo, Cámaras de Turismo, etc) y el adecuado manejo de sus portales web, de Twiter y Facebook que muestran bajos seguidores frente a otros portales de Hoteles de la competencia, a través de la contratación de servicios externos de Community Manager. Estos deben ser los espacios que permitan promocionarse las tarifas oportunamente sobre todo en meses de baja ocupación, pudiéndose aprovechar la tendencia actual tecnológica de promociones en páginas como por ejemplo Cupona\$0

que ya es usado con frecuencia por otros competidores asegurando ventas masivas en pocos días en un periodo determinado.

47% de descuento en 2 días 1 noche en Hotel Sheraton Guayaquil.

37 cupones vendidos

Publicado: 06/09/2014

Precio: \$ 85,00

Precio Normal: \$ 160,00

Descuento: 47 %

Ahorro: \$ 75,00

Me gusta 154

Gráfico 60. Imagen de Promocion del Hotel Sheraton en la pagina Cuponaso
Fuente: Cuponaso.com

Es importante en todo el desarrollo de estas estrategias dar a conocer todas ventajas que dispone el Hotel al potencial usuario que puedan ser presentadas como ventajas comparativas y competitivas: ubicación estratégica, capacidad y comodidad que brinda, servicios adicionales con que cuenta: piscina (no todos los hoteles de esta categoría disponen de una), gimnasio y excelente atención.

3.5.4. Propuesta de Capacitación

Es vital el asegurar que toda estrategia sea puesta en marcha para lograr el objetivo de incrementar los ingresos y esto se realiza con el capital humano disponible, para lo cual se debe conocer la satisfacción de nuestros clientes, identificar las debilidades actuales y enfocar esfuerzos en mejorarlas. Así como también monitorear constantemente que las mejoras que hicieran falta se mantengan.

Para lo cual la inversión en Capacitaciones constantes es imprescindible para todas las áreas, por ejemplo el personal de Recepción debe conocer las promociones, tarifas correctas y todo lo que incluya dicha tarifa, puesto que se llamó al hotel preguntando por

paquetes y el personal de recepción no estaba lo suficientemente informado de que incluye los paquetes que ofrece el hotel. Cada miembro del equipo como atención al cliente y canal de venta debe conocer a perfección el producto que se está ofreciendo, así como las opciones disponibles según el día y mes en curso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La oferta hotelera en Guayaquil está en crecimiento y muchos experimentados hoteleros aseguran que esto se da porque existe la demanda necesaria. Guayaquil es una ciudad con mucho potencial para el mercado corporativo, de congresos y convenciones. Para que la rentabilidad del sector hotelero crezca es necesario que los empresarios trabajen unidos a nivel de la ciudad para que el buró de convenciones se dé.

Una vez aplicadas las estrategias de Revenue Management al hotel caso de estudio, este muestra problemas de planificación tanto en el asunto de las remodelaciones como en estrategias de ventas y mercadeo. Los meses de mayor ocupación están entre Junio y Noviembre, los más bajos entran entre Diciembre y Mayo. Los días de las semanas presentan ocupación más alta entre Martes y Jueves y los días más bajos son Viernes, Sábado y Domingo.

Se recomienda aplicar tarifas dinámicas que suban conforme la ocupación del hotel y la demanda en la ciudad. Por ejemplo para el congreso de Avicultura que tomará lugar en Noviembre del 2015, elevar las tarifas publicadas tanto en internet como la que manejan en el hotel ya que la ciudad estará con una demanda muy fuerte. Además, aplicar paquetes como Paquete Romántico en el mes de Febrero y fines de semana; y Paquete Conoce Guayaquil en los fines de semana y promocionarlo especialmente en las temporadas de vacaciones de la sierra Junio, Julio y Agosto.

Es muy importante la capacitación de los empleados e implementar un sistema de medición de la satisfacción del cliente. Además de tener una persona encargada en el hotel que maneje el tema del Revenue Management y este constantemente al tanto de que está ocurriendo en la ciudad.

LISTADO DE REFERENCIAS

- Amat, O. & Campa, F. (2007). *Contabilidad, Control de Gestión y Finanzas de Hoteles*. Barcelona: Profit Editorial I., S.L.
- Arenas & Rodríguez, (1994), *Aplicación de la Programación Compromiso a la Gestión de Hospitales Públicos* [Documento en formato PDF]. Recuperado de:
http://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid=35736df9-3f7b-488e-bde2-7716c44e6450&groupId=746637
- Asociación Española para la Calidad Comité de Industrias Energéticas. (2007). *Guía de Benchmarking: Teoría y Práctica de esta Metodología*. Madrid: Asociación Española Para la Calidad.
- Chen, Joseph. (2010). *Advances in Hospitality and Leisure*. Emerald Group Publishing Limited
- Cheney, S. (1998). *Benchmarking Research & Evaluation*. Alexandria: ASTD
- Cross, R. (1997). *Revenue Management Hard-Core Tactics for Market Domination*. Nueva York: Bantam Double Dell Publishing Group, Inc.
- Cuponaso.com. (s.f.). *Imagen de promoción Hotel Sheraton*. Imagen recuperada de: <http://cuponaso.com/promos/recientes/guayaquil/2>
- Diario El Expreso. (s.f.). *Gremio advierte burbuja hotelera* [Lectura en línea]. Recuperado de:
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2275283&idcat=19308&tipo=2>
- Diario El Telégrafo. (2014, Julio 01) *Ecuador como destino turístico* [Lectura en línea]. Recuperado de:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-despega-en-turismo-con-millonarios-proyectos.html>

Dixit, Ashutosh (2007). Understanding Customer Willing To Pay (WTP): an integral framework and marginal applications. Lectura online. Recuperado de: <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/177983855.html>

El Comercio, (s.f.), (s/p.). *Sitios Para las Convenciones*. [Lectura en línea]. Recuperado de: http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/xml_noticia/3045073

Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Fundamentos de Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Ivanov, Stanislav. (2014). *GopPar: Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador

Klainer, V. (2011). *Segmentación Psicográfica, Conocer al Consumidor*. [Documento en PDF]. Recuperado de: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentacion%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>

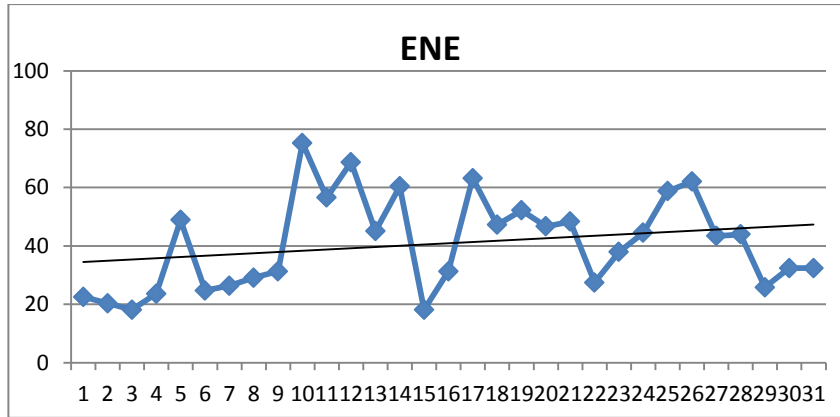
Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education de México, S.A. de C.V.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.

- Mora, Jhon James, (2002), *Introducción a la Teoría del Consumidor, de la Preferencia a la Estimación*. Universidad ICESI. Cali.
- Parkin, Michael (2006), *Teoría de la Oferta y Demanda. Microeconomía*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México D.F.
- Shorpe, C. (1998). *The How-To Reference Tool for Training & Development Professional*. American Society for Training & Development.
- Talluri, K. & Van Ryzin, G. (2005). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Nueva York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Vatel. (2012, Septiembre 26). *Estrategia Tarifaria* [Documento en formato PDF]. Obtenido del Curso de Revenue Management Online de Vatel International Business School Hotel & Tourism Management.
- Vatel. (2012, Septiembre 17). *Segmentación* [Documento en formato PDF]. Obtenido del Curso de Revenue Management Online de Vatel International Business School Hotel & Tourism Management.
- Vatel. (2012, Septiembre 26). *Estrategia Tarifaria* [Documento en formato PDF]. Obtenido del Curso de Revenue Management Online de Vatel International Business School Hotel & Tourism Management.
- Vatel. (2012, Octubre 29). *Participación Mensual por Segmento* [Documento en formato PDF]. Obtenido del Curso de Revenue Management Online de Vatel International Business School Hotel & Tourism Management.
- Zeni, R. (2001). *Improved Forecast Accuracy in Airline Revenue Management by Unconstraining Demand Estimates from Censored Data*. USA: Dissertation.com.

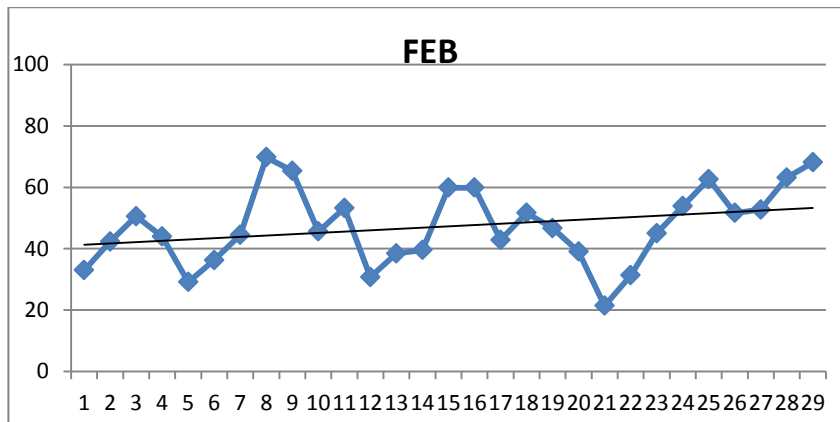
ANEXOS

Cuadros referentes a la ocupación promedio del año 2013



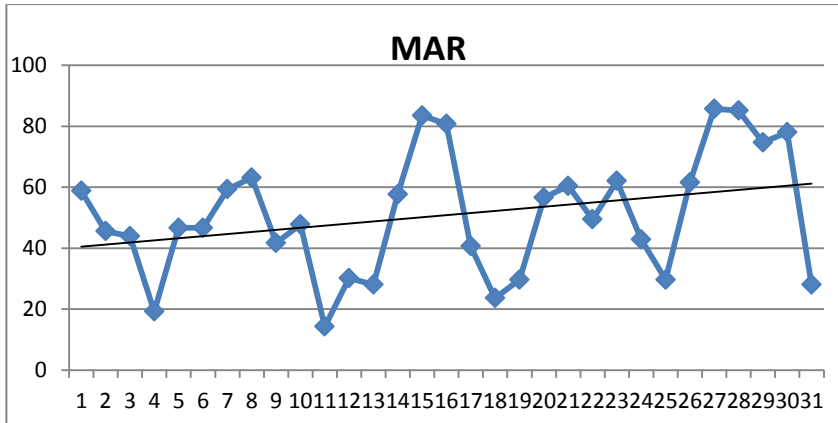
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



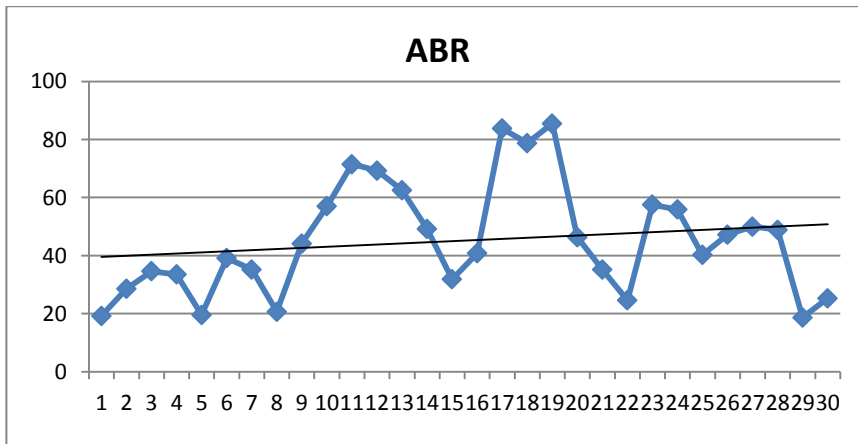
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



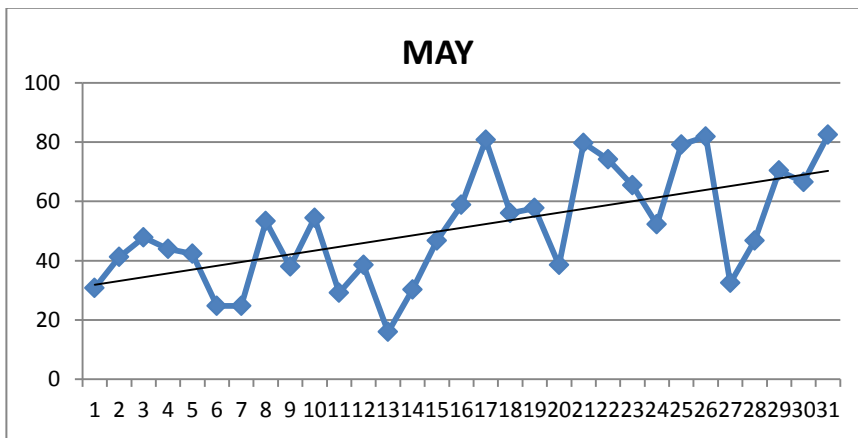
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



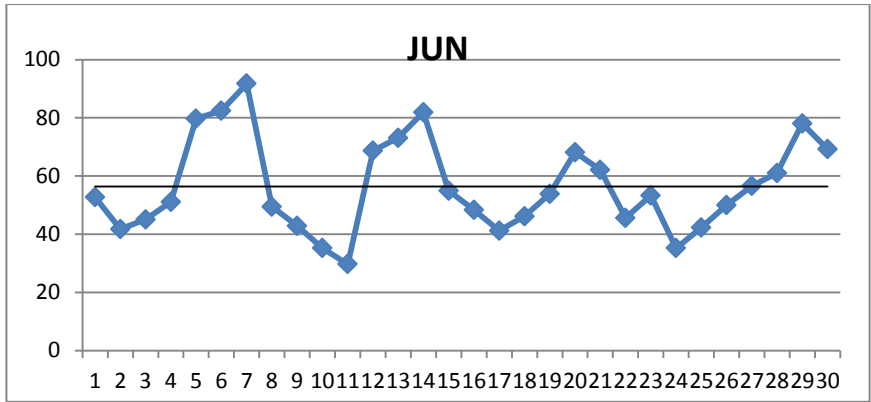
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



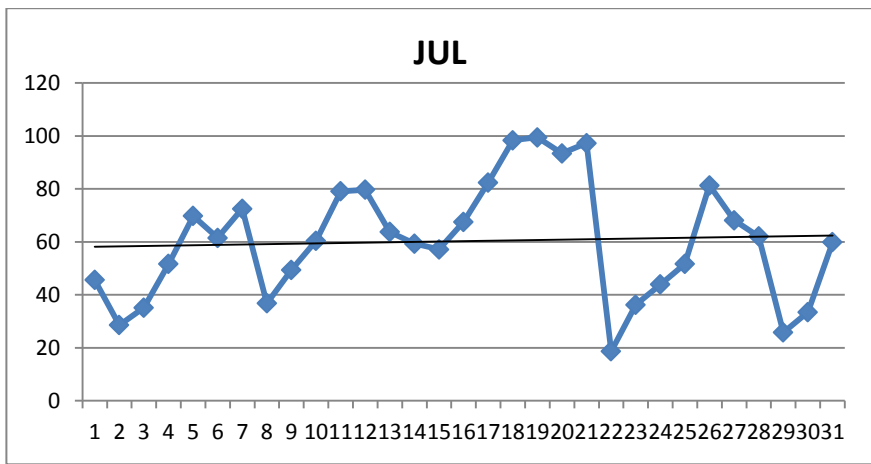
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



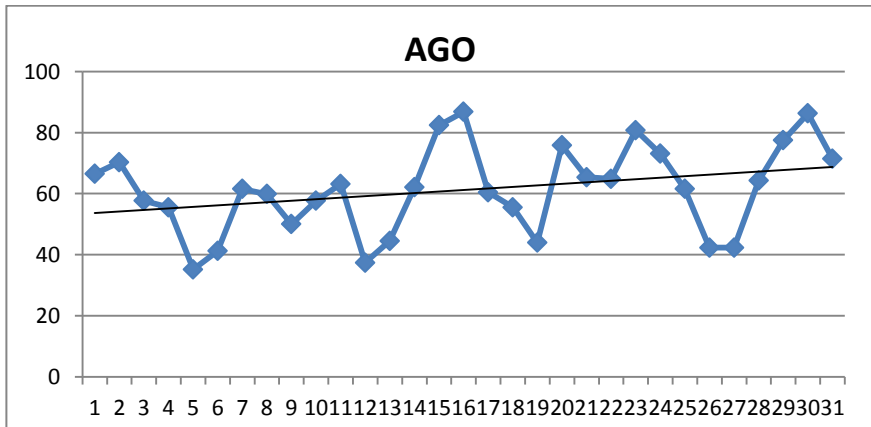
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



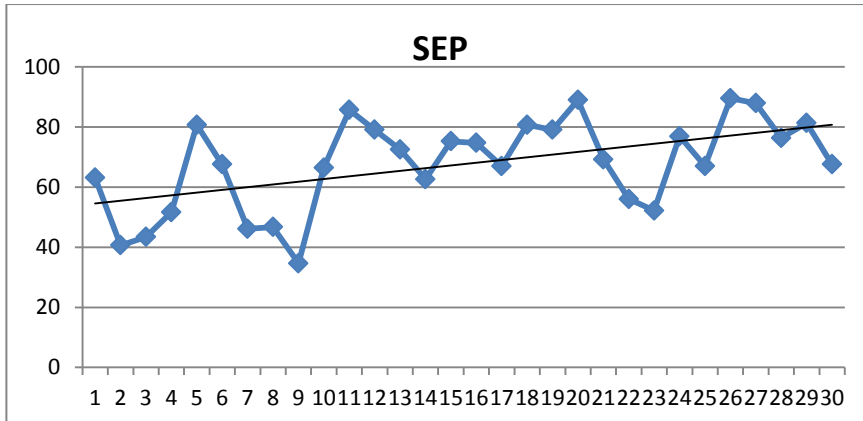
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



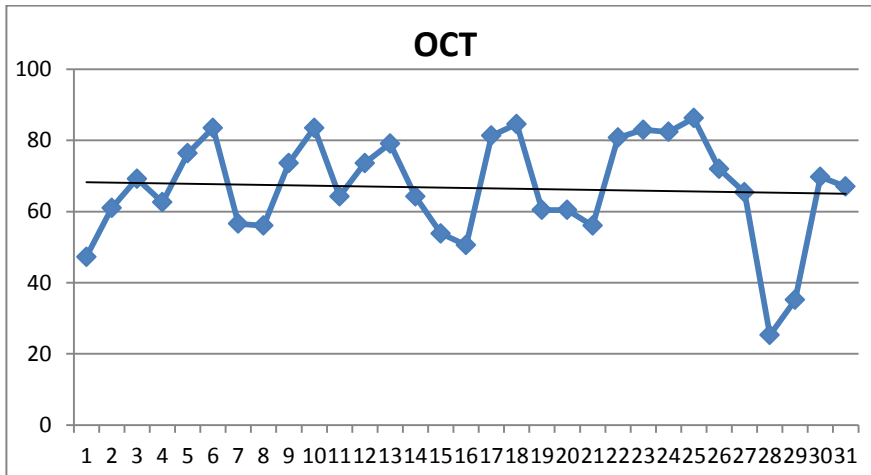
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



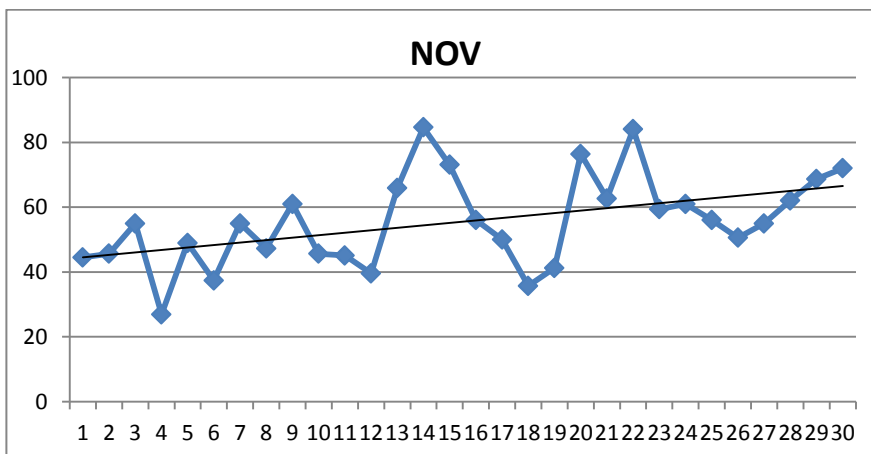
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



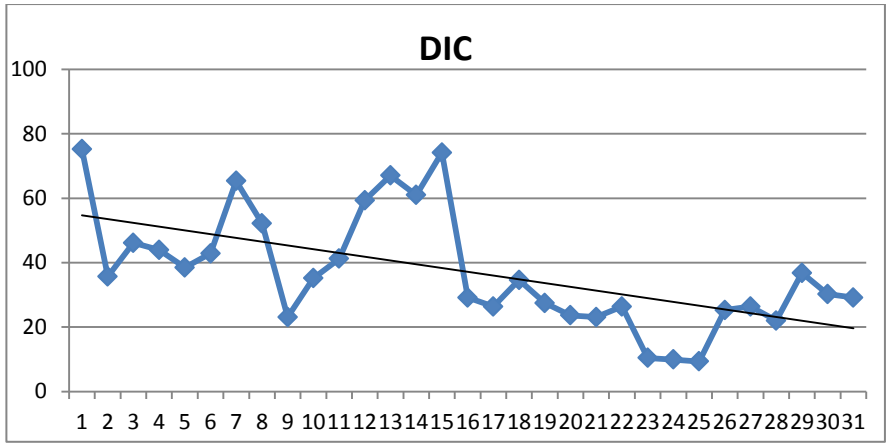
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel

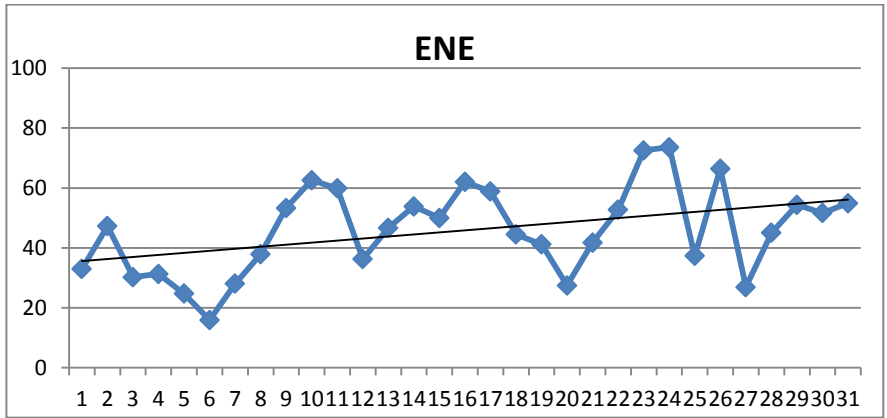
Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel

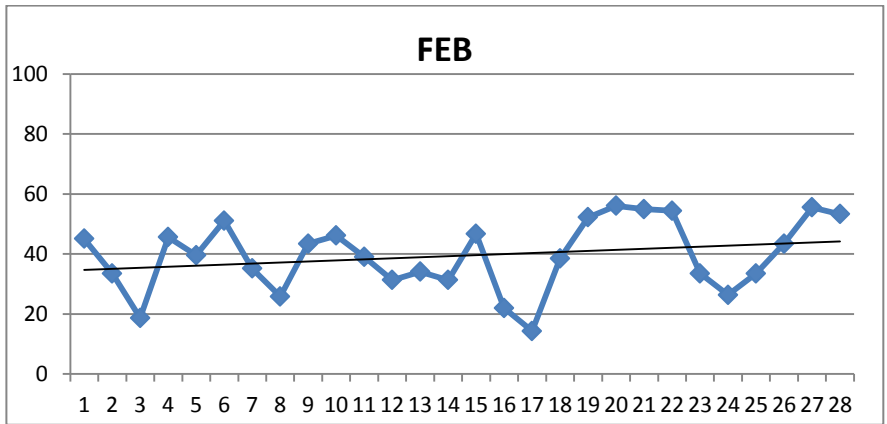
Elaboración: Los Autores

Cuadros referentes a la ocupación promedio del año 2013



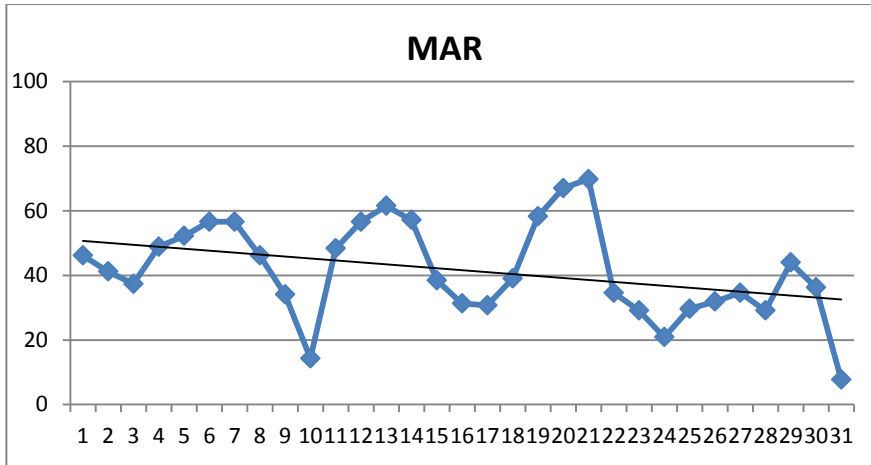
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

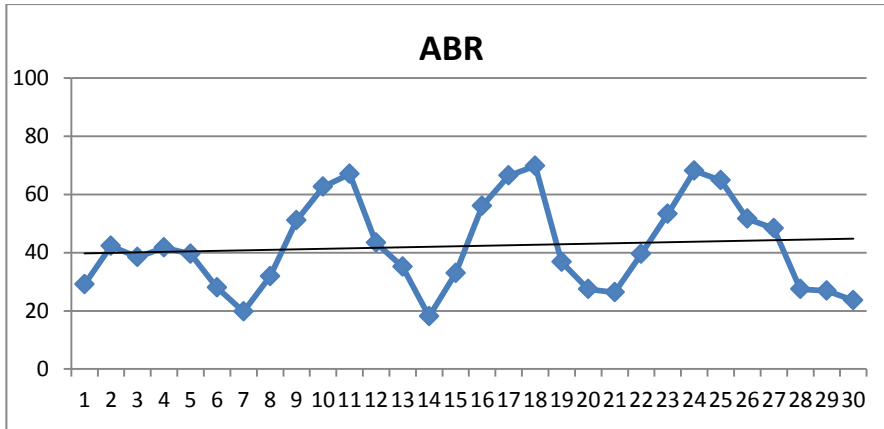


Fuente: Datos históricos del hotel

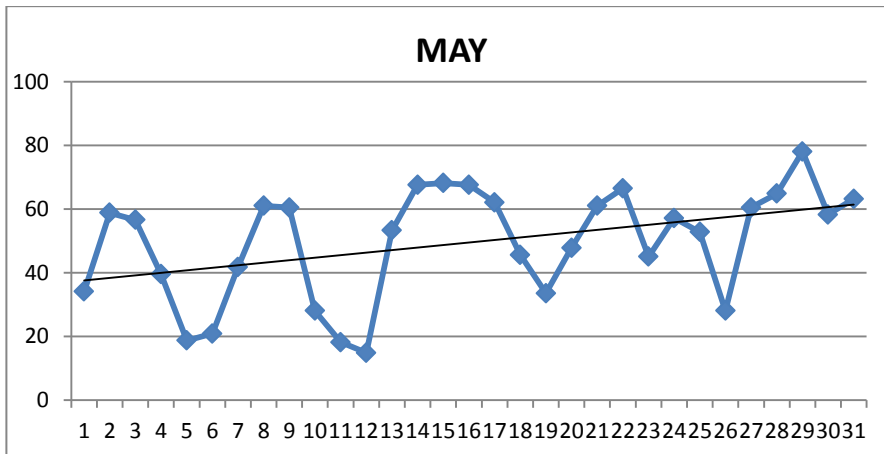
Elaboración: Los Autores



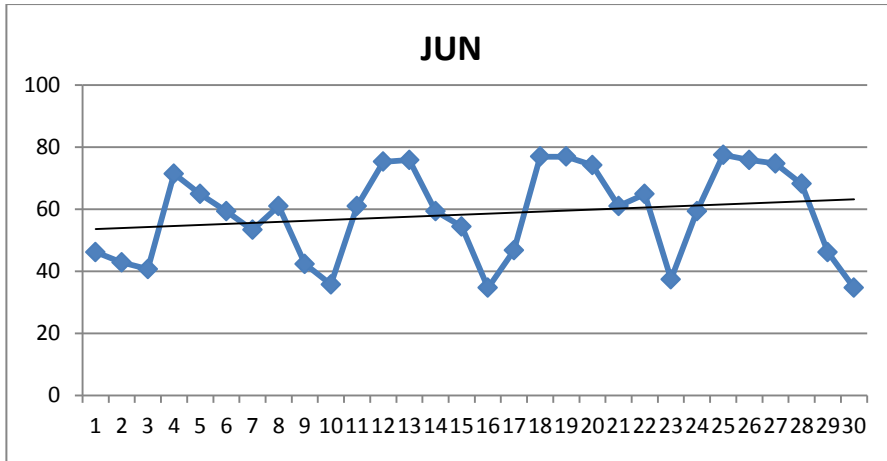
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores

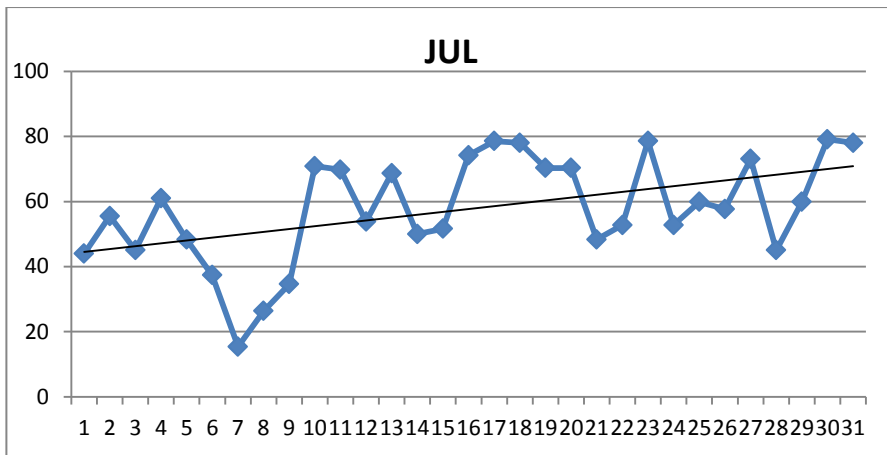


Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores



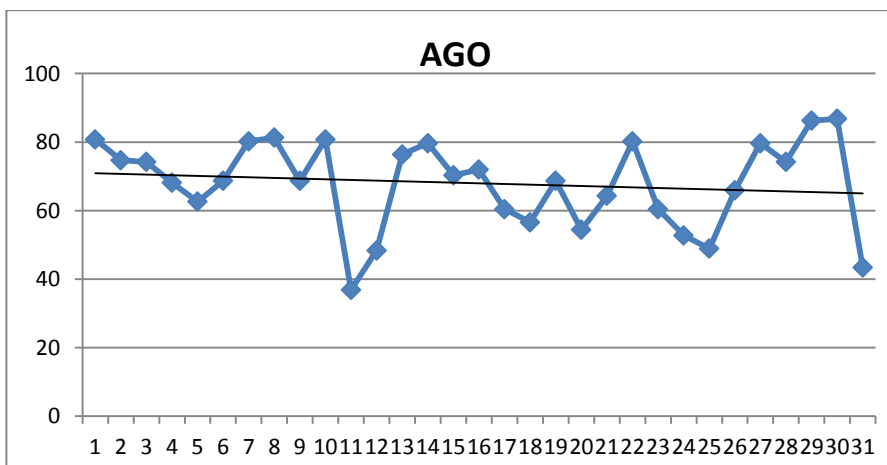
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores



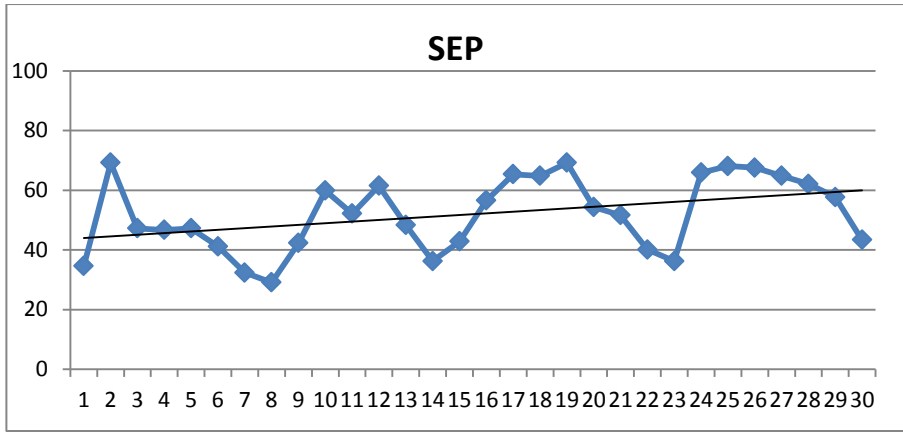
Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores

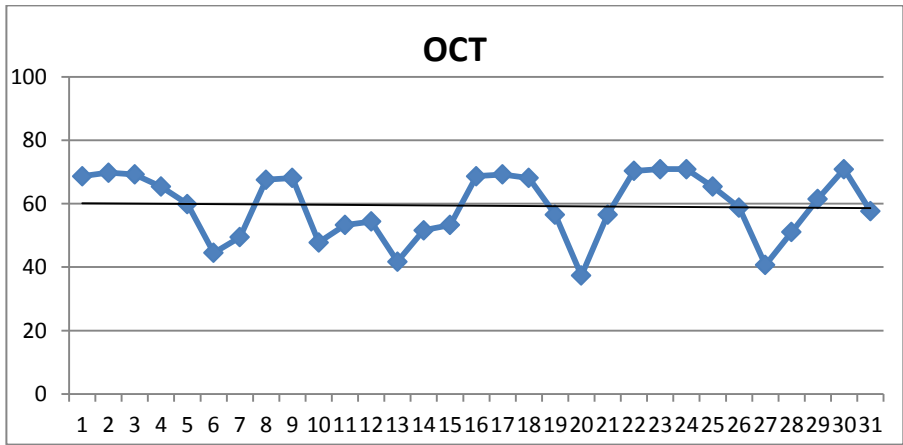


Fuente: Datos históricos del hotel

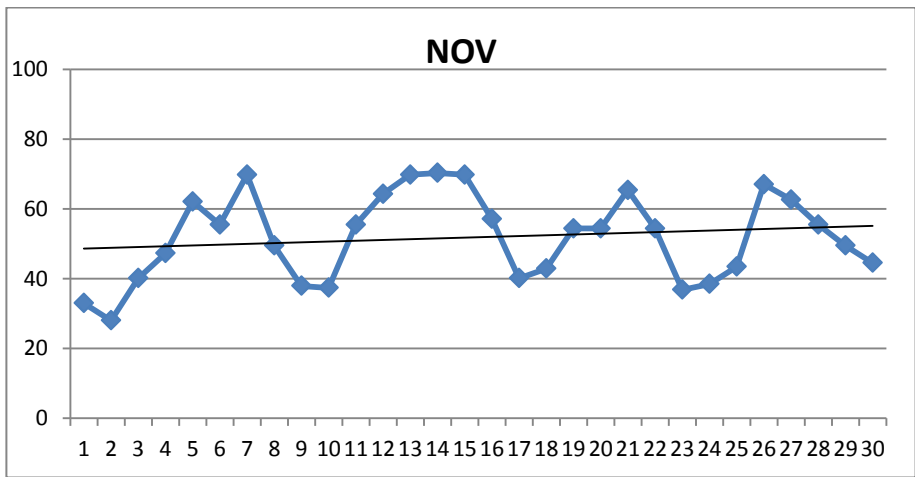
Elaboración: Los Autores



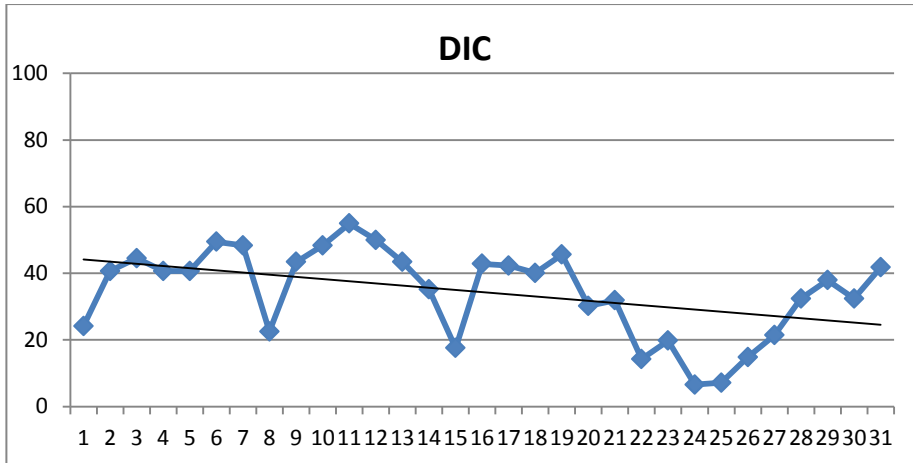
Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel
Elaboración: Los Autores



Fuente: Datos históricos del hotel

Elaboración: Los Autores