



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE TURISMO Y HOTELERÍA

**TÍTULO: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE
MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA.**

CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYAQUIL

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN
GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

MARÍA PAULINA MUÑOZ RODRÍGUEZ

NOMBRE DEL TUTOR:

MSC. JOSÉ JOAQUIN FORTEZA PONS

SAMBORONDÓN, DICIEMBRE, 2016

DEDICATORIA

Durante muchos años anhele que llegara el día de poder dedicarle todo el esfuerzo y la constancia que he desarrollado a lo largo de esta carrera.

A las personas que han estado a mi lado incondicionalmente. A mi familia y en especial a mis padres Ramón y Martha, mi pilar, mi motor, mi inspiración y mi guía, aquellas manos que me han levantado cuando he estado a punto de caer.

Hoy confío en las palabras que me repetían de pequeña, Dios pone en tu vida a las personas correctas, esas personas que sin llevar la misma sangre hoy puedo decir que son mis hermanos, mis consejeros, mi apoyo, los mejores seres humanos que he conocido, mis mejores amigos Wilson, Fernanda y Raissa, no lo hubiera logrado sin contar con su fiel compañía y sus palabras sinceras.

Nadie me dijo que iba a ser fácil, pero hoy estoy culminando este pequeño escalón de una larga carrera profesional y orgullosa de haber realizado mis estudios en esta prestigiosa institución Universitaria.

AGRADECIMIENTO

Si me preguntan cuántos profesores he tenido a lo largo de mi carrera, no recordaría con exactitud el número, pero lo que es difícil de olvidar es sus rostros plasmados en mi memoria por la pasión que transmiten sus conocimientos.

A la primera persona que le debo todo mi agradecimiento, Msc. José Forteza, quien me brindo su ayuda desde la primera reunión que tuvimos para poder elaborar este proyecto final, quien por muchas ocasiones dejo a un lado su cansancio y estuvo dispuesto a brindarme su tiempo.

Esp. Virginia Salvador, se convirtió en mi consejera, en la palabra de aliento y en la persona que hasta el último momento no ha dejado de apoyarme.

En mi segundo año de carrera se me dio la oportunidad de empezar a hacer las pasantías, lugar donde encontré a Roberto Quintero que a más de ser mi jefe me ha tenido la paciencia y el cariño de un padre aconsejándome y enseñándome todo lo que hoy se, puedo decir orgullosamente que encontré al mejor camino con la persona correcta. Gracias a Usted por siempre aconsejarme que mi título y mi trabajo si pueden ir de la mano que solo era cuestión de tiempo y que después el fruto de mi esfuerzo se vería cristalizado.

**Análisis de la implementación del revenue management para la
comercialización hotelera. caso Hotel Continental, Guayaquil**

Maria Paulina Muñoz Rodríguez

Universidad De Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

mmunoz@uees.edu.ec

Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía, Universidad De
Especialidades Espíritu Santo, Km 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

El sector hotelero en la ciudad de Guayaquil ha venido evolucionando a través del tiempo. La alta oferta en el mercado y la situación actual del país han ocasionado que a nivel general exista una disminución significativa en las ventas de los hoteles. El Hotel Continental es un hotel ejecutivo de cuatro estrellas ubicado en un sector estratégico de la ciudad de Guayaquil, considerado un hotel de tradición, con 50 años de experiencia.

En el presente caso de estudio se evaluará el efecto que ha tenido la implementación del revenue management como nueva estrategia de dicho establecimiento. Primero se realizó una investigación descriptiva de los conceptos aplicados para posteriormente realizar un estudio cualitativo, aplicando la metodología de estudio de casos múltiples a través de entrevistas a profundidad a partir del análisis de los datos obtenidos del antes y después de la implementación del revenue management y como complemento se realizaron entrevistas a los actores principales dentro de la empresa. Teniendo como resultado que al cabo de un año de establecido este nuevo sistema se generó un aumento en los ingresos generales, adicional se observa un aumento en ingresos de ciertos segmentos, mientras que en ventas de número de habitaciones no se reflejan cambios significativos creando interrogantes para futuras estrategias.

Palabras claves: Revenue Management, precios, estrategias, comportamiento del mercado, Hotel Continental.

Abstract

The hospitality industry in the city of Guayaquil has been evolving over time. The high supply in the market and the current situation of the country have caused in a general level a significant decrease in sales of hotels. The Continental Hotel is a four-star executive hotel located in a strategic sector of the city of Guayaquil, considered a traditional hotel with 50 years of experience in the market.

In the present case study will evaluate the effect of the implementation of revenue management as a new strategy of the establishment. First, a descriptive research was carried out on the concepts applied to later conduct a qualitative study, applying the methodology of multiple case studies through in-depth interviews based on the analysis of data obtained before and after the implementation of revenue management and As a complement, interviews were carried out with the main actors within the company. As a result, after a year of establishing this new system, an increase in general revenues was generated, an increase in revenues of certain segments is observed, while in sales of number of rooms there are no significant changes, creating questions for Future strategies.

Keywords: Revenue Management, prices, strategies, market behavior, Hotel Continental.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE
MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO
HOTEL CONTINENTAL, GUAYAQUIL**

INTRODUCCIÓN

La necesidad de alojamiento nace desde la prehistoria cuando el hombre con fines comerciales debía desplazarse a un lugar distinto al de su entorno habitual (Barragán del Rio, 2009), es debido a esta necesidad que años después desde en la antigua Roma nacen las primeras manifestaciones de alojamiento en el mundo en donde se podía encontrar villas o casas de huéspedes cerca de las zonas costeras (Corral, 2006).

Estas necesidades han generado un sin número de estudios y tendencias, que tratan de analizarlas, pero sobre todo de buscar soluciones para su satisfacción, con lo que Kotler & Armstrong (2012) se refieren como “ofertas de mercado”; que combinan producto, servicio, información y experiencias. Estos componentes por otra parte, se suman adaptándose a cada segmento de mercado, que según Stanislav (2014), requiere dividir a los clientes en distintos grupos con similares preferencias y necesidades. Cada uno de estos segmentos responderan de manera diferente de acuerdo al marketing mix de cada organización.

Siguiendo esta línea, dentro de la propuesta de marketing que cada empresa diseña, se plantean una combinación de técnicas y habilidades utilizadas para la captación, optimización y segmentación de los diferentes tipos de clientes. Las mismas que han ido constantemente adaptándose con el fin de responder a la realidad del mercado, que por otra parte se viene enfrentando a un marco de

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYQUIL

globalidad preestablecido por la propia sociedad y su visión consumista.

Es así que dentro de la industria hotelera se desarrollan actividades tales como publicidad en línea y offline, promoción de ventas, relaciones públicas, relaciones directas con clientes, bases de datos, investigaciones de marketing, ventas online, revenue management, motores de búsqueda y operaciones (Bowie & Buttle, 2013).

Aquí el revenue management ocupa un puesto significativo, como técnica que busca a grandes rasgos adaptar los precios a cada segmento de mercado, en la búsqueda del incremento de beneficio (Kimes, 1989). Esta nace hace casi sesenta años en la industria aeronáutica y se ha expandido sistemáticamente a otras industrias de la hospitalidad, como sobre todo el hotelería, el alquiler de autos y en los últimos años otras menos tradicionales como los restaurantes, los campos de golf y los casinos (Kimes, 2003).

Ecuador es un País que viene buscando un posicionamiento dentro del mercado turístico internacional, poniendo como uno de sus pilares la variedad y competitividad de su oferta hotera, sobre todo en lo que respecta a las ciudades principales de Quito, Guayaquil y Cuenca. Esto es algo que por otro lado ha llevado a las empresas de la rama a adaptarse a las tendencias y lineamientos estratégicos internacionales, dentro de los que el revenue presenta sin duda alguna un papel significativo.

El Hotel Continental es un hotel ejecutivo con 50 años de tradición en la ciudad de Guayaquil, que siguiendo lo anteriormente expuesto, a partir del mes de noviembre del 2015 comienza a implementar dentro de sus estrategias al revenue

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYQUIL

management con el proposito de generar más ingresos adaptando los precios a cada segmento del mercado. A pesar de tratarse de una estrategia significativa para el establecimiento, que ya ha dado sus primeros frutos a la compañía; no se ha podido documentar la existencia de estudio alguno que analise los resultados obtenidos, ni tampoco su influencia en el estado actual de la empresa. Esto por otro lado genera una carencia de información al momento de tomar decisiones; la cual no es única del caso nombrado, sino de todo el sector hotelero del País.

En respuesta a esta problemática el presente documento tiene como objetivo presentar el caso del Hotel Continental, para analizar la implementación de este sistema y como esta ha impactado en los resultados obtenidos y el consecuente posicionamiento del establecimiento en el mercado guayaquileño. Con ello se pretende aportar al desarrollo de la industria local, pero sobre todo a la comunidad estudiantil y a los administradores de dicha empresa con información valiosa para la toma de decisiones futuras.

Finalmente, hay que mencionar que, partiendo del objetivo planteado anteriormente, se plantea las siguientes preguntas de investigación:

- ✓ ¿Existen cambios significativos en los resultados obtenidos por el hotel Continental a partir de la implementación del revenue management?
- ✓ ¿Cuáles son las razones e implicaciones de los cambios por segmento de oferta resultantes de la aplicación del revenue management?

REVISIÓN LITERARIA

Background, el revenue management

El termino revenue management nace aproximadamente a finales de los

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

años sesenta e inicios de los setenta. Se trata de una metodología desarrollada inicialmente de manera específica para la industria aeronáutica por Ken Littlewood quien trabajaba en la aerolínea ahora conocida como British Airways. Su estrategia consistía en vender a precios bajos siempre y cuando sus ingresos superaran el presupuesto vendido con tickets aéreos bajo las tarifas completas. Otro de los impulsores de esta estrategia de ventas fue el ex presidente de American Airlines Robert Crandall, considerado como el pionero del revenue management (Talluri & Van Ryzin, 2006).

Posteriormente, tal y como señala (Anderson, Davison, & Rasmussen, 2004), a inicios de los ochenta la industria automotriz decide adoptar la misma estrategia, con el fin de maximizar sus ingresos. En este caso la diferencia principal es que los precios varían de acuerdo al tipo de vehículo que deseado y al día que necesite alquilarlo. Por tanto, se trató de ofrecen precios dinámicos dependiendo del mercado

Es así que, debido al éxito de esta nueva técnica de comercialización, a finales de los años 80 la industria hotelera opta por aplicarla en la venta de sus habitaciones (Kimes, 2003). De acuerdo al autor, las primeras empresas en adoptar el sistema de revenue fueron las grandes cadenas como Hilton, Marriot, Sheraton.

De acuerdo a Ng (2008), existen tres factores fundamentales para el éxito del revenue management: producto perecedero, capacidad fija diferenciación de precios. La autora argumenta lo anterior a partir del hecho de que en el hotelería las habitaciones se consideren productos perecederos; es decir, que deben de ser vendidas y utilizadas dentro de una fecha establecida y dependiendo de la capacidad

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

del establecimiento. Además, cabe mencionar que las habitaciones disponibles son puestas en venta a diferentes tipos de clientes a los que comúnmente se denominan “segmentos”; cada uno con un precio y beneficios diferentes. Esto concluye en la generación de un valor agregado y diferencial al momento de asignar una tarifa (Conectados, 2013).

Inicialmente las operaciones del revenue management se tenían en cuenta los datos históricos, la tarifa de partida y el número de habitaciones disponibles. Pero la novedad vendría dada por el hecho de que la tarifa representaba no a una clase de servicio sino a una clase de reserva; la misma que dependía de la fecha de reservación y el canal utilizado para su reserva (Grasso, 2012).

Pero, tal y como señala Campo (2008), el revenue management va más allá de una gestión de precios. Se trata de un estudio profundo del mercado, la competencia y los servicios que ofrecen, versus la oferta. De esta forma se puede asignar una tarifa que conlleva la generación de valores agregados, adaptándose a la realidad de la competencia.

La principal conclusión de esta acción estratégica es que puede considerarse una forma de atraer a muchos clientes, puesto que estos pueden obtener mejores precios; mientras que, al mismo tiempo, los establecimientos hoteleros mejorarán la ocupación de forma garantizada, mejorando incluso su propuesta de calidad. Esto en definitiva resulta en un incremento de la competitividad, no sólo del establecimiento, sino del destino turístico.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Modelos y Técnicas aplicadas

Según el aporte de (Kimes, 2003), el revenue management es el sistema encargado de vender las habitaciones correctas según disponibilidad, a un precio adecuado en el momento propicio. Dicho concepto lo comparten (Tarziján & Paredes, 2006), quienes concluye además que al momento de fijar los precios que se les asignan a los diferentes tipos de clientes se sigue un modelo matemático basado en la demanda. A continuación, se detallan los dos modelos más utilizados dentro de este modelo:

- Precios estáticos: Toma en cuenta diferentes factores fundamentales para su definición; entre los que destacan los agentes de la cadena y los comportamientos de las variables (Periodos de tiempo, ubicación, productos, tipos de clientes, canales de distribución).
- Precios dinámicos: Se establecen de acuerdo a la respuesta de la demanda ante los cambios en el precio. Este modelo plantea un seguimiento continuo, en el que representan las diferentes situaciones diarias del mercado, con cambios de comportamiento del consumidor.

Por otro lado, tal como se lo detalla en la figura # 1, para implementar efectivamente cualquiera de los modelos de fijación de precio se deben utilizar varias técnicas que ayuden con el desarrollo efectivo y eficaz del uso del revenue management. En hotelería las más desarrolladas son las de fijación de precios diarios, las curvas de la demanda, el presupuesto, los estudios de la competencia o de bases de datos;

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Figura #1: Técnicas del Revenue Management

TÉCNICA	HERRAMIENTAS	RESULTADOS
Precios diarios	<ul style="list-style-type: none"> • Programa especializado • Hoja de Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y predice nuevas reservas • Analiza temporadas altas y bajas • Número de reservas diarias
Curva de reserva o tendencia	<ul style="list-style-type: none"> • Programa especializado • Hoja de Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Pronostico de reservas mensuales, mostrando el comportamiento de la demanda. • Presentar de acuerdo al segmento de los clientes.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Programa especializado • Hoja de Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleja presupuesto cuantitativo y las ventas actuales • Aumenta el control de cada ratio. • Anticipa éxitos o fracasos.
Estudio de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Blogs • Redes • Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la competencia real. • Encontramos los elementos diferenciadores • Detecta nichos de mercado.
Base de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Histórico 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de situaciones futuras.

Fuente: Alojamiento Conectados (2013).

Elaboración: Propia.

Por último, hay que señalar que la gran mayoría de las técnicas especificadas anteriormente pueden ser trabajadas por medio un programa especializado o el uso

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYAQUIL

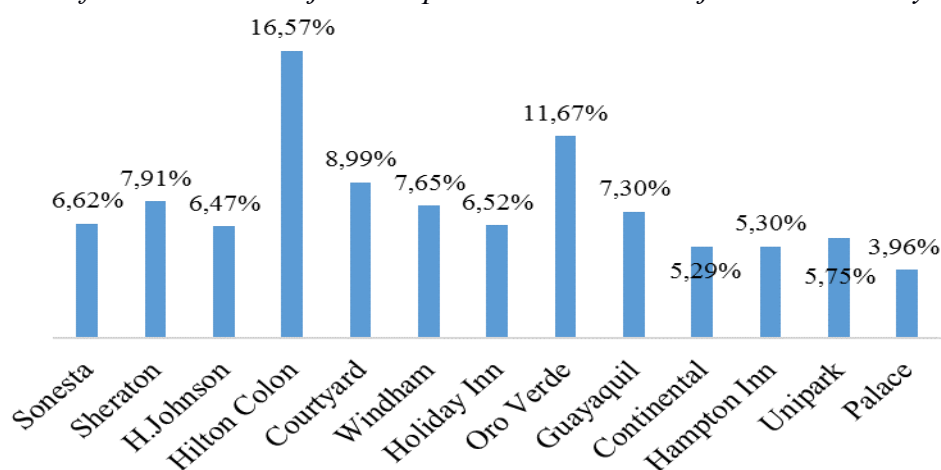
básico con hojas de Excel.

El sector hotelero en la ciudad de Guayaquil

Guayaquil es considerada una ciudad comercial, que diariamente alberga a cientos de ejecutivos, los cuales la visitan con el fin de crear o cerrar algún tipo de negocio; teniendo en muchos casos que permanecer por más de un día. En la ciudad y de acuerdo al último estudio realizado por el (Ministerio de Turismo, 2015), en la provincia del Guayas a esa fecha se encontraban registrados 431 establecimientos turísticos alojativos. Esto responde a un incremento paulatino que se ha venido dando en los últimos 5 años.

Como resultado de lo anterior, según cifras estadísticas proporcionadas por el MINTUR, en el mencionado año las habitaciones vendidas por los establecimientos ejecutivos del Guayas categorizados dentro del rango de cinco y cuatro estrellas ascendieron a un total de 447.341. Es así que la ocupación por establecimiento quedaría distribuida de la siguiente forma:

Grafico # 1: Porcentaje de ocupación 2015 hoteles ejecutivos de Guayaquil



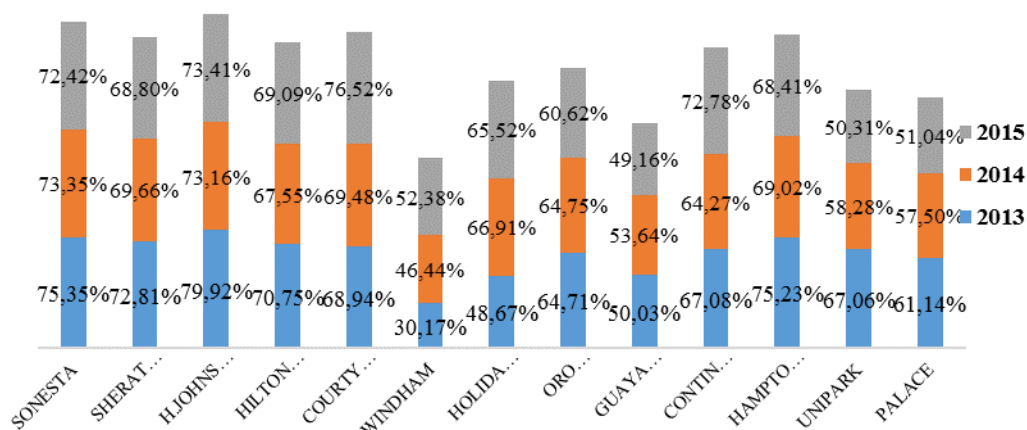
Fuente: MINTUR 2015
Elaboración: Propia.

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYQUIL

Tal y como se puede observar, los hoteles Hilton Colón y Oro Verde son los que presentan mayor nivel de ocupación, con un 17% y 12% respectivamente. Hay que recalcar que la competencia en este mercado se basa de acuerdo al sector, es decir el Hilton Colón tiene como competidor directo a todos los hoteles que se encuentran ubicados en la zona norte (Sheraton, Howard Johnson, Sonesta, Courtyard, Wyndham. Por otro lado, el Oro Verde compite con los hoteles del centro de la ciudad como son el Palace, Unipark, Gran Hotel Guayaquil y el Hotel Continental.

Finalmente, a continuación, se aporta un detalle del porcentaje de ocupación que obtuvieron los tres últimos años los hoteles antes mencionados.

Grafico # 2: Porcentaje de ocupación 2013 - 2015



Fuente: Cámara de turismo 2015

Elaboración: Propia

Será a partir de los datos aportados y analizando los cambios del mercado y las necesidades y exigencias planteadas a los empresarios hoteleros, que el presidente nacional de la Federación hotelera del Ecuador (Ing. José García), manifestó que: “el sector hotelero está experimentando grandes cambios, los que incidirán en su operación, presupuestos y probablemente en la comercialización. Es

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYQUIL

imprescindible que la hotelería asuma este reto, que la competitividad y la globalización demanda: aumentar la productividad, tomando como base la innovación y mejora de la calidad, factores sociales, económicos, tecnológicos, ambientales y culturales” (AHOTEC, 2015).

El Hotel Continental.

El Hotel Continental es el producto de una larga ilusión de un inmigrante italiano, Don Francisco Bruzzone Bava, pero sobre todo del legado y constancia de varias generaciones; dentro de las que se encuentra Emilio Bruzzone Leone, el mayor de seis hermanos.

Emilio fue educado en una escuela hotelera de la ciudad de Génova (Italia) y al regreso a su ciudad natal, a finales de los años 60, impulsa a su padre Don Francisco, a adquirir en propiedad tres solares. Será en ellos donde se proyectaría el hotel Continental, obra del famoso arquitecto especializado en hoteles Morris Lapidus.

Fotografía #1: Fachada del Hotel Continental Guayaquil



Fuente: Hotel Continental (2015).

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL CONTINENTAL, GUAYAQUIL

De esta forma, en octubre de 1974 se inaugura el “Hotel Continental” con 91 habitaciones y unos servicios de alimentos y bebidas realmente innovadores para el mercado de ese tiempo. La satisfacción predominaba entre los guayaquileños que comenzaron a disfrutar de los servicios de un moderno hotel de cinco estrellas. Después de poco tiempo los salones de eventos “Los Candelabros” fueron el centro de las celebraciones más elegantes y novedosas de la sociedad Guayaquileña.

El Hotel Continental basa su éxito en la tradición, comodidad y pasión por el servicio. Su hospitalidad es parte de su excelencia, que lo ha convertido en referente para ejecutivos y turistas, nacionales e internacionales. Adicionalmente, está estratégicamente ubicado en pleno centro turístico, histórico, comercial y bancario de Guayaquil.

Adicionalmente, su gastronomía es de referencia en la ciudad, radicando su éxito en la calidad de servicio y en la variedad de su oferta. Cuenta con dos centros gastronómicos como “El Fortín” con una oferta gastronómica internacional y la cafetería “La Canoa”, con lo mejor de la cocina típica, folklórica.

El Hotel Continental, cuenta con 223 empleados, los cuales son el motor para que después de 42 años en el mercado siga siendo uno de los mejores hoteles en la ciudad.

Finalmente, en cuanto a sus estrategias hay que mencionar que el último plan estratégico fue realizado en el año 2010, dentro de cuyos lineamientos se plantearon una nueva misión y visión para el establecimiento (Figura #2). Estos serían la base de su posicionamiento actual como uno de los principales hoteles ejecutivos de Guayaquil.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Figura #2: Misión y visión organizacional

Misión

Satisfacer a nuestros huéspedes, equipándonos con las facilidades necesarias, manejadas por un personal altamente profesional, cuidando celosamente nuestro prestigio y mejorando continuamente la calidad de nuestros servicios, como lo hemos hecho por más de tres décadas.

Visión

Tener la inspiración que interpreta la satisfacción de nuestros huéspedes y nos proyecta perdurables en el tiempo.

Fuente: P.E.O. Hotel Continental (2010).

Elaboración: Propia.

Por último, es importante recalcar que, al tratarse de un hotel mayoritariamente ejecutivo, sus ingresos procedían sobre todo del segmento corporativo (aproximadamente el 75%). Por esta razón la mayoría de sus negociaciones las realizaban por medio de visitas a empresas, con el fin de conseguir acuerdos sobre las tarifas.

Sin embargo, esto cambió drásticamente en el 2015, debido principalmente al alto grado de competencia en el mercado y a la consecuente disminución de ingresos; la cual generó un cambio total en las estrategias de comercialización, comenzando una apuesta decidida por la implementación del revenue management.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

METODOLOGÍA

Como punto de partida para el presente caso de estudio fue necesario realizar una investigación descriptiva que contribuyó con los términos y los objetivos desarrollados en la revisión literaria.

Se tomó como población objetiva al Hotel Continental, establecimiento alojativo de categoría ejecutiva ubicado en la ciudad de Guayaquil, con 50 años en el mercado. Posteriormente y por medio del análisis estadístico de datos, proporcionados por la empresa (habitaciones vendidas e ingresos), se establecieron los resultados obtenidos por el establecimiento en dos periodos diferentes; ya sea antes o después de la implementación del revenue management. Será a partir de los resultados obtenidos que se procedió a una prueba t pareada, para demostrar si existe o no algún cambio significativo, ya sea en cuanto al número de habitaciones vendidas como a los ingresos totales.

Para concluir, en base a los datos resultantes del análisis anteriormente mencionado, se procedió a realizar un estudio de fuentes secundarias, de tipo cualitativo mediante entrevistas a profundidad a dos funcionarios del Hotel (Tabla #1). El objetivo final de dichas entrevistas fue establecer un análisis pormenorizado del causante y consecuencias de los cambios localizados; así como de las estrategias planteadas a partir de la implementación del revenue management como método de venta.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Tabla#1: Ficha de estudio cualitativo

Unidad de análisis:	Hotel Continental
Recogida de información:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos (Histórico de ventas en número de habitaciones e ingresos totales). • Entrevistas
Entrevistados:	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de reservas • Director de mercadeo
Fecha de entrevista:	15 – 16 de noviembre del 2016

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las siguientes líneas se analizan los resultados obtenidos mediante las pruebas t pareada. Tal y como se mencionó en el apartado metodológico, para este análisis se tomó en cuenta el punto de partida del revenue managent, el cual se sitúa en noviembre del 2015.

Tabla # 2: Resultados Prueba T de los totales

TOTALES	T	VALOR CRÍTICO	PRUEBA
Hab. Vendidas	1,592984	2,20098516	No hay diferencia
Ingresos Totales	3,7980114	2,20098516	Si hay diferencia

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos, se observa que al cabo de un año de establecido el revenue management como estrategia de ventas, no existe variación en el número de noches vendidas. Es algo significativo que dicho resultado sea totalmente el opuesto a lo ocurrido con respecto a los ingresos anuales.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Tabla # 3: Resultados de Prueba T de número de habitaciones

SEGMENTO	T	VALOR CRÍTICO	PRUEBA
Corporativo	1,9744558	2,20098516	No hay diferencia
Operadora Turística	2,3622533	2,20098516	No hay diferencia
Walk in	-2,686915	2,20098516	Si hay diferencia
Portales	2,4446993	2,20098516	Si hay diferencia
Varios	1,6476916	2,20098516	No hay diferencia
Congresos	1,9892655	2,20098516	No hay diferencia
Motor de reservas	2039		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se pueden observar las ventas de habitaciones para cada uno de los segmentos establecidos. Esto da como resultado una variación significativa en los segmentos Walk in (las ventas de clientes que llegan al front desk a solicitar una reservación) y portales (todas las ventas que se realizan a través de los diferentes canales de internet como Booking, Expedia, Despegar, Hoteldo).

Tabla # 3: Resultados de Prueba T de ingresos totales

SEGMENTO	T	VALOR CRÍTICO	PRUEBA
Corporativo	3,3102846	2,20098516	Si hay diferencia
Operadora Turística	3,2385502	2,20098516	Si hay diferencia
Walk in	-2,076017	2,20098516	No hay diferencia
Portales	1,9240253	2,20098516	No hay diferencia
Varios	2,4033926	2,20098516	Si hay diferencia
Congresos	1,8657494	2,20098516	No hay diferencia
Motor	\$83.607,27		

Tabla # 4: Resultados de totales por ingresos - Prueba T

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente sobre las alteraciones existentes en las ventas totales desde la implementación del revenue, se puede percibir una alteración significativa en los siguientes tres segmentos: corporativo, operadoras turísticas y varios (canjes, tarifas preferenciales para hoteles, aerolíneas).

Cabe recalcar que existe un escenario representativo sucedido a partir de la

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

implementación del revenue management y que afectó aparentemente en los resultados de los ingresos totales como lo fue la incorporación del motor de reservas dentro de la web del hotel.

Después de examinar detalladamente los cambios que se han desarrollado en el lapso de un año, se procedió a indagar al respecto, por medio de una entrevista en profundidad a los funcionarios encargados del manejo del revenue management, con el fin de comprender los procedimientos y sus reacciones ante los cambios constantes del mercado.

En primer lugar, desde el punto de vista de responsable del área de reservas, el revenue siempre va a ser indispensable en cualquier empresa turística, pues se trata de una herramienta que sirve para analizar tanto a los segmentos de mercado potenciales, como a las tarifas a dar a cada uno de ellos y las correspondientes estrategias a aplicar dependiendo de cada una de las épocas del año.

Por otro lado, el gerente de mercadeo, de quien nació la iniciativa de implementar este nuevo sistema, acota que hoy por hoy existen dos herramientas fundamentales en el manejo de los ingresos, las cuales con el transcurso del tiempo se han vuelto necesarias: una de ellas es la conectividad y la otra el desarrollo tecnológico.

En el primer caso las transacciones de las Online Travel Agencies (O.T.A.S) deben ser centralizadas con un efectivo manejo del motor de reserva de cualquier hotel, con el fin de englobar la estructura tarifaría promocional y generar mayores ingresos.

En el segundo caso, el desarrollo tecnológico permite desarrollar una eficaz

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

gerencia de ingreso bajo una estrategia tarifaria en base a la historia, competencia (composición promocional que le combina una tarifa optima) que permitirá maximizar los ingresos buscando un equilibrio entre el stock vendido y la tarifa promedio, generando un mayor Revpar proyectado al de los años anteriores.

Ambos coincidieron en que el manejo del revenue management es una herramienta indispensable para comercializar el hotel. Para la responsable del área de reservas debe de existir un análisis continuo para estudiar si las tácticas manejadas están dando los resultados que se esperan.

El gerente de mercadeo adicionalmente manifestó que anteriormente los hoteles se concentraban en asignar una tarifa Rack y tarifas más bajas a un mercado corporativo. A medida que ha pasado el tiempo, ese mercado corporativo se vio muy supeditado a los canales de reservas; de hecho, el corporativo hoy en día se maneja por licitaciones que llegan a través de los G.D.S a los hoteles. Esto lleva al punto de origen de las OTAS o tarifas desarrolladas en la web, aunque la otra opción es asignar tarifas de acuerdo a la oferta y demanda de la ciudad y de las características del hotel, de manera que se genere la mayor ocupación posible.

Al momento de revisar los datos obtenidos en las pruebas t apareadas, los funcionarios comentan las estrategias que se desarrollaron dichos cambios.

Tal como se observa en la tabla # 2 los ingresos de ventas de número de habitaciones en el segmento Walk In se incrementaron, pero dicho acierto no se ve reflejado en los ingresos totales (tabla # 3). La jefa de reserva explica que a partir de la creación del motor de reserva la tarifa aplicable para este segmento se cambió de Rack (antes del revenue se aplicaba) a la de la página web, lo que ha aumentado

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

la rotación y las ventas en número de habitaciones, pero como costo es mucho menor a la Rack no se ha llegado al punto de equilibrio número de habitaciones e ingresos totales.

De la misma forma el segmento Walk in en Portales refleja la misma reacción, en donde existió un crecimiento en el número de habitaciones más no en los ingresos totales. Los funcionarios expresan que este segmento se sigue manejando de la misma manera y que a pesar de la alta demanda no se refleja una mejoría debido a las altas tasas de comisiones que el hotel les paga a los diferentes canales con los que opera.

Por otro lado, los ingresos totales de los corporativos, agencias y varios aumentaron, aunque no se evidencia lo mismo en las ventas de habitaciones. Las estrategias que se tomaron para estos segmentos fueron similares. Consistieron en estandarizar las tarifas en dos grupos; los de mayor movimiento y aquellos que realizan sus reservas con menor frecuencia. Se incluyó beneficios adicionales para mostrarlas competitivas ante el mercado. Lo particular fue que en el mercado corporativo se disminuyó la venta de habitaciones sencillas y fueron remplazadas por dobles lo que disminuyó el número de habitaciones al final de este periodo.

Todas estas estrategias fueron basadas en un planning tarifario que se aplicó a todos los segmentos desarrollados en el hotel, en base a los precios de la competencia y la ocupación actual del mercado.

Otra estrategia adicional fue la reestructuración de la página web y la creación del motor de reservas; que ha captado a muchos clientes de otros segmentos, los cuales dejaron de hospedarse en el Hotel Continental por razones

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

presupuestarias. Incluso a muchas empresas nuevas con un presupuesto menor al promedio se le oferta la idea de aplicarles este sistema de tarifas dinámico incluso con facilidad de pagos para clientes con crédito.

CONCLUSIONES

Una vez analizado los datos y conociendo las estrategias que se han desarrollado durante el periodo del revenue management se concluye que la decisión de su implementación fue acertada, ya que se han incrementado los ingresos permitiendo a la empresa obtenga una mayor rentabilidad y una buena posición en el mercado hotelero.

A pesar de que existe esta mejora en los ingresos totales de la empresa, para que este sistema sea aprovechado en su totalidad tal como se espera, se requiere que todos los segmentos se comporten de la misma manera. Esto es, obtener al final de cada mes un aumento tanto en el número de habitaciones como en ingresos.

Cabe mencionar que una de las aportaciones acertadas es la estructuración tanto de la página web del hotel y la adaptación de un motor de reservas que ayuda al cliente a tener acceso a una tarifa promocional y diferenciada que no la encontrará en ningún canal de Global Distribution System (G.D.S.). Dicho cambio tal como lo mencionó el director de mercadeo reduce las comisiones que la empresa les debe pagar a estos canales. Se considera un instrumento indispensable para la buena y efectiva difusión del hotel nacional e internacionalmente; pero reduce los ingresos al momento de cancelar altas comisiones, lo que reduce la tarifa promedio del hotel.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Referencias

- AHOTEC. (01 de Enero de 2015). *Asociación de Hoteleros Ecuatorianos*. Guayaquil: Cámara de Comercio e Industria de Guayaquil. Obtenido de <http://www.hotelesecuador.com.ec>
- Anderson, C., Davison, M., & Rasmussen, H. (Agosto de 2004). *Cornell University School of Hotel Administration*. Obtenido de School of Hotel Administration Collection : <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>
- Barragán del Rio, L. (2009). *Hotelería*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bowie, D., & Buttle, F. (2013). *Hospitality Marketing*. New York: Routledge.
- Campo, M. (2008). *Mi visión del revenue management y la idea que debemos pasar de la gestión de ingresos a la gestión de resultados*. España: Bubok Publishing.
- Conectados, A. (2013). *Ministerio de Industrias energía y turismo*. Obtenido de Ministerio de Industrias energía y turismo: <http://www.alojamientosconectados.es/turismo/sites/default/files/9.%20Revenue%20Management.pdf>
- Corral, F. (2006). *Manual de recepción hotelera: Principios y técnicas*. España: Septem Ediciones.
- Ecuador en cifras*. (2016). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Ecuador, F. H. (2015). Anuario Hotelero Turístico Ecuador. *Turismo & Comercio*, 9.
- Grasso, F. (2012). *Revenue Management Hotelero*. Argentina: Editores Argentinos.
- Kimes, S. (1989). The basic of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14-19.
- Kimes, S. (Octubre de 2003). *Cornell University School of Hotel Administration*. Obtenido de School of Hotel Administration Collection: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>
- Kimes, S. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 131 - 138.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Turismo. (Diciembre de 2015). *Boletín estadístico*. Quito: MINTUR. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/ingresos-de-extranjeros/diciembre-2015/269>
- Ng, I. (2008). *The pricing and Revenue Management of Services*. USA: Routledge.
- Quintero, R. (24 de noviembre de 2016). Gerente de mercadeo. (M. P. Muñoz, Entrevistador)
- Stanislav, I. (2014). *Hotel Revenue Management*. Bulgaria: Zangador Ltd.
- Talluri, K., & Van Ryzin, G. (2006). *The theory and practice of Revenue Management*. United State of American: Springer Science and Business Media.
- Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. México: Pearson.

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT
PARA LA COMERCIALIZACIÓN HOTELERA. CASO HOTEL
CONTINENTAL, GUAYQUIL**

Tavra, P. (25 de noviembre de 2016). Jefa de reservas. (M. P. Muñoz,
Entrevistador)