

Diagnóstico de la situación comercial del complejo NH Capri – Victoria, bajo la influencia de NH, en vista a su recuperación post COVID.

Analysis of the commercial situation in NH Capri-Victoria complex, under the influence of NH, towards its post-COVID recovery.

Nombre y Apellidos: Rafael Reinier Alcober Álvarez

Código ORCID: 0000-0001-9077-9916

Afiliación: Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba

Email: rafaelreinier96@gmail.com

Nombre y Apellidos: Iris Leandra Alfonso Sanjul

Código ORCID: 0009-0002-7230-3070

Afiliación: Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba

Email: ialfonsosanjul@gmail.com

Nombre y Apellidos: Yusemy González González

Código ORCID: 0009-0000-1971-7405

Afiliación: Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. La Habana. Cuba

Email: ymesuy2104@gmail.com

Resumen

La COVID 19 marcó cambio para el sector turístico evidenciado en un decrecimiento de los arribos turísticos provocando una crisis para las empresas del sector, entre ellas los alojamientos turísticos. Cuba, como uno de los principales destinos del Caribe, no se encontró exenta de esta situación. El complejo NH Capri- NH Victoria, gestionado bajo contrato de administración por NH, fue afectado considerablemente disminuyendo su índice de ocupación y relación de ingresos. Desde el reinicio de la actividad turística, la comercialización del complejo ha enfrentado el reto de reincorporarse en el mercado, así como recuperar los resultados obtenidos antes de la COVID. La presente investigación se propuso realizar una evaluación de la gestión comercial del complejo, a fin de conocer cómo se han comportado los resultados comerciales en este período de recuperación y su

comparación con los del 2019 como año base, aportando una retroalimentación para la toma de acciones en próximos períodos a la entidad. Con este objetivo fueron aplicados los métodos histórico lógico y analítico sintético, de orden teórico. Además, se aplicó el método empírico de la encuesta, a partir de la entrevista a directivos de la instalación, así como una lista de chequeo. En función de realizar el análisis de contenido, se aplicó el análisis horizontal de indicadores ratios hoteleros y la técnica de sustitución en cadena. De ahí, fueron encontrados aspectos a tener en consideración, como la gestión de costos y gastos, en vista a la optimización de la utilidad por habitación existente.

Palabras clave: gestión comercial, NH Capri-Victoria, evaluación, alojamiento

Abstract

COVID 19 marked a change for the tourism sector, as evidenced by a decrease in tourist arrivals, which caused a crisis for companies in the sector, including tourist accommodations. Cuba, as one of the main destinations in the Caribbean, was not exempt from this situation. The NH Capri-NH Victoria complex, managed under a management contract by NH, was considerably affected, reducing its occupancy rate and income ratio. Since the resumption of tourism activity, the marketing of the resort has faced the challenge of reincorporating into the market, as well as recovering the results obtained before the COVID. The purpose of this research was to evaluate the commercial management of the resort, in order to know how the commercial results have behaved in this period of recovery and its comparison with those of 2019 as a base year, providing feedback for taking actions in future periods to the entity. With this objective, the historical-logical and synthetic analytical methods, of a theoretical order, were applied. In addition, the empirical method of the survey was applied, based on an interview with the facility's managers, as well as a checklist. In order to carry out the content analysis, the horizontal analysis of hotel ratio indicators and the chain substitution technique were applied. From there, aspects to be taken into consideration were found, such as cost and expense management, with a view to optimizing the profit per existing room.

Keywords: commercial management, NH Capri-Victoria, evaluation, accommodations

Código JEL: M31, M21, M11, M13, L83

INTRODUCCIÓN

El desarrollo experimentado por el sector turístico, ha traído consigo el auge de formas de gestión contemporáneas basadas en estrategias de internacionalización empresarial lo que ha permitido a países con economías en vías de desarrollo, ampliar su infraestructura y mejorar las condiciones de servicio. En Cuba se ha potencializado la inversión extranjera en varios sectores de la economía, con gran auge en el turismo.

La Ley No.118 de la Inversión Extranjera (2014), que regula el proceso inversionista en Cuba, reconoce las siguientes formas de internacionalización: empresas mixtas, contratos de asociación económica internacional y empresas de capital totalmente extranjero. Esto ha traído consigo el interés de varias cadenas hoteleras por realizar contrataciones en la Isla, formando entes económicos que operan bajo diferentes modelos de gestión, de los cuales el más empleado es el contrato de administración.

El contrato de administración es el modelo de gestión más popular en el destino Cuba, como tipo de contratación de asociación económica internacional. Según Figueras (2020), finalizando la segunda mitad del siglo XXI, 20 empresas extranjeras gestionan hoteles en Cuba bajo contrato de administración, con un total de 43 805 habitaciones, representando casi dos tercios del número total de habitaciones hoteleras en Cuba. A finales del 2022, la cifra de contratos de administración escala a 100. De ellos, 70 son gestionados por cadenas españolas como Meliá e Iberostar, de mayor presencia en la isla, y otras con creciente interés en invertir en la isla como Be Live (Globalia), Roc, Barceló, Blue Diamond y otras.

Los flujos de la demanda turística hacia Cuba, en parte, son impulsados por dichas cadenas titulares del contrato, las cuales emplean su posición competitiva en el mercado, sus alianzas con turoperadores y sus capacidades para gestionar las ventas de nuestro producto hotelero en los países emisores. Ello se evidencia en las estadísticas de los últimos años en la cual autores como Allen (2020), describen que, de enero a marzo de 2020, la cifra de viajeros hacia la Isla se comportaba conforme a lo previsto, con el objetivo de llegar, al término del año, a los cinco millones de visitantes.

Sin embargo, al concluir el primer trimestre de 2020 el escenario internacional cambió drásticamente a partir de la crisis sanitaria mundial provocada por la COVID-19, siendo decretada pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS), lo cual coincidió con

la detección en Cuba de los primeros casos (turistas precedentes de Italia, país que a nivel global se encontraba en el epicentro a la enfermedad). Durante el período de cuarentena, Cuba se mantuvo cerrada a vuelos comerciales, y luego de casi un año, se reabrieron fronteras, la Cayería Norte, Varadero y, por último, La Habana, permitiendo que se elevara al millón la cifra de llegadas al concluirse el 2020.

Para el turismo el efecto producido por el cierre de fronteras fue devastador. En el caso del sector hotelero las búsquedas y reservas de hoteles en Internet solo durante el año 2020 decayeron un 47%, para una tasa de ocupación a nivel internacional del 41% según datos de (UNWTO, 2020). En el contexto Cuba, el efecto fue igual de preocupante, pues varias de las instalaciones cerraron temporalmente y otras pasaron a enfocarse en realizar otras actividades que les permitieran sobrevivir ante la crisis enfocándose al mercado interno, hasta la reapertura al turismo internacional receptivo.

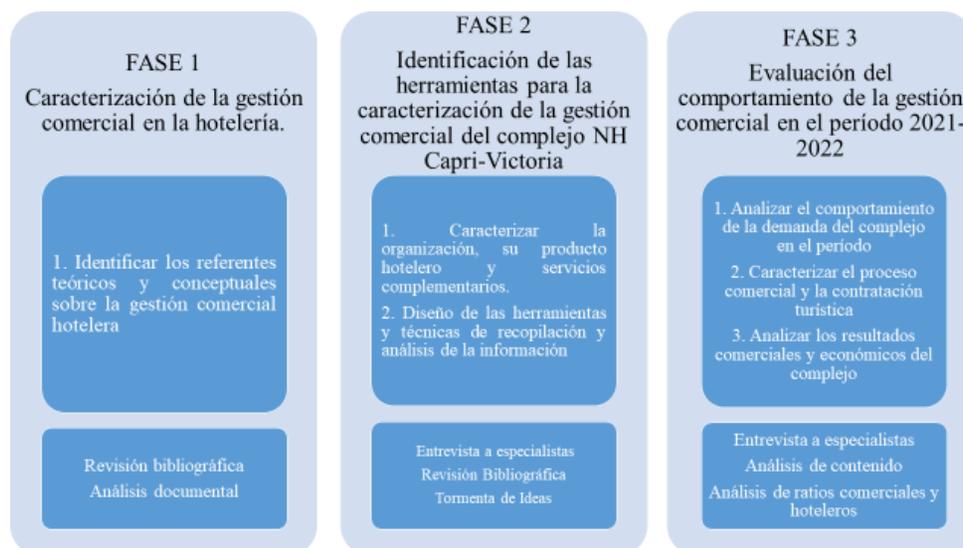
Los hoteles en régimen de contrato de administración se mantuvieron prestando servicios de alimentos y bebidas y las cadenas extranjeras retomaron la comercialización en función de la apertura progresiva una vez se dio. Entre estas instalaciones que retomaron la operación se encuentra el complejo NH Capri – NH Victoria, ubicado en el corazón de La Habana.

Desde la perspectiva de NH, encuentra en el complejo un producto atractivo, con una excelente ubicación y las condiciones para una responsable explotación beneficiosa para ambas partes. La cadena se encuentra actualmente en un período de recuperación, tras las afectaciones producto a la COVID 19, el descenso de la movilidad turística y los ingresos turísticos. Tras la reapertura, el complejo posee problemas con el valor arrojado por los resultados económicos. El porcentaje de ocupación osciló entre un 20% y un 40% durante los primeros nueve meses del 2022, bastante bajo teniendo en cuenta que, durante 2019, alcanzó más del 80% de su ocupación. Desde la reapertura en el 2021, la comercialización del complejo ha enfrentado el reto de reincorporarse a este mercado más competitivo y con menor afluencia de turistas. Actualmente, conocer cómo ha sido la evolución de la situación comercial en este período crítico, resulta fundamental para determinar las estrategias a seguir, sobre la base de la retroalimentación. Para ello, el objetivo general de la investigación que se presenta es evaluar la gestión comercial del complejo NH Capri- NH Victoria, bajo la influencia de NH.

DESARROLLO

Herramientas y métodos empleados en la investigación

De acuerdo con criterios de Hernández & Mendoza (2018), la investigación emprendida se considera fundamentalmente mixta ya que se desarrolló la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta. Para la realización de la investigación se pensó un diseño metodológico que comprende tres fases principales (Figura 1).



*Figura 1. Trayectoria metodológica de la investigación.
Fuente: Elaboración propia*

En una primera fase se identificaron los referentes teóricos sobre el proceso de gestión comercial hotelero, partiendo del análisis bibliográfico de libros de texto, tesis de diplomas y tesis de máster. A partir de ello se identificaron los aspectos esenciales a analizar en el proceso comercial y cómo medir los resultados del área comercial para realizar la evaluación. La revisión bibliográfica se empleó como herramienta clave en la definición de los conceptos bases para la creación del marco teórico y referencial de la investigación, así como para el diseño de las técnicas y herramientas principales en las demás fases.

En la segunda fase se realizó la caracterización del complejo NH Capri – NH Victoria que primeramente se enfocó en obtener detalles sobre las particularidades de los servicios que brinda el complejo, incluyendo la consulta del sitio web del grupo NH Hotels. A partir de la entrevista inicial al subdirector comercial, se obtuvo información referente a las características del departamento comercial, sus objetivos, trabajadores y funciones

específicas. En un segundo momento, fueron diseñadas las herramientas a llevar a cabo durante la última fase de la investigación, de acuerdo a la información obtenida en la Fase 1 y la caracterización de la entidad, derivada de la conceptualización de los procesos a estudiar.

También se definieron las principales fuentes de información a emplear. Como fuentes primarias de información se identificaron a los Directivos de complejo NH Capri –NH Victoria, para los cuales se decidió diseñar los cuestionarios para la aplicación de entrevistas semiestructuradas con el fin de obtener información de carácter cualitativo sobre los resultados comerciales del complejo. Como fuentes secundarias internas se identificaron los Documentos del departamento económico y comercial que emplean para su gestión diaria, tales como los Estados de Resultado e Informes del Área Comercial. A partir de dicha revisión se previó obtener datos cuantitativos significativos para la investigación y para la aplicación de las técnicas de análisis seleccionadas que serían el análisis horizontal de los ratios comerciales y hoteleros y la técnica de sustitución.

En una tercera fase se aplicaron las herramientas pertinentes para la recopilación y análisis de la información. Se empleó como técnica de recogida de información primaria la entrevista semiestructurada. Con la entrevista realizada al subdirector comercial y la consulta de documentos de trabajo del área, se realizó el análisis de los principales segmentos de demanda, mercados emisores, AAVV y TTOO que intervienen en la ocupación del complejo, así como los modelos de contratación. En el caso de las particularidades del proceso comercial se consideró la información como confidencial, no compartida por la instalación, por lo cual se emplearon fuentes externas vinculadas a informes de las prácticas de alojamiento de estudiantes de la Facultad de Turismo de años anteriores. Se aplicó una lista de chequeo que permitió conocer qué herramientas y técnicas de gestión estratégica y operativa emplea el departamento comercial, sobre la base de la propuesta de Ulacia, Rovira & Martínez. (2020).

Se empleó también el Análisis de contenido a partir del análisis de los indicadores comerciales hoteleros y del Estado de Resultados. Se realizó el análisis horizontal de los indicadores ratios comerciales del período de enero a septiembre de los años 2019, 2021 y 2022, obtenidos de informes del departamento económico. El año 2020 no se tuvo en cuenta

a raíz de la casi nula actividad turística del complejo en este año. El 2019 fue tomado como año base, al ser el último donde la comercialización se realizaba en condiciones favorables antes de la COVID. Este análisis permitió establecer comparaciones porcentuales entre los indicadores hoteleros, durante los primeros nueve meses de los años 2019, 2021 y 2022.

Se analizó la composición del indicador turistas-días, entre turistas nacionales y extranjeros, a fin de establecer una comparación entre el período analizado de los tres años. También se tomaron como referencias las entrevistas al subdirector económico y comercial. Finalmente se aplicó la técnica de sustitución en cadena. Según Trujillo (2012), esta técnica nace del hecho económico de que un indicador generalizador se descomponga en otros factores o indicadores cuya relación sea funcional. Su objetivo es determinar la influencia que ejerce la variación de cada uno de estos factores sobre la desviación del indicador económico que se ha tomado como generalizador. Ello permitió conocer la influencia que ejerce cada factor en el índice de utilidad por habitación, a partir de la descomposición de los indicadores ratios hoteleros que se complementan en una cadena que relaciona la Utilidad antes de impuestos con Habitaciones Existentes. Los principales indicadores a tener en cuenta para su aplicación fueron: el margen de utilidad sobre los ingresos turísticos, el ingreso medio por turista, la densidad ocupacional, así como el índice de ocupación hotelera del complejo.

La gestión comercial en las entidades de alojamiento. Características.

Las empresas hoteleras presentan características favorables para la cooperación internacional y la creación de alianzas estratégicas para su desarrollo. Su principal ventaja radica en la intangibilidad de sus activos, tales como el *know how* del negocio y el prestigio de la marca. La internacionalización ha dado paso a formas de gestión externo de carácter externo, tales como fusión, adquisición y cooperación. Específicamente, el contrato de gestión de negocios de alojamiento turístico o de gestión hotelera, conocido en el derecho anglosajón como Hotel Management Agreement (HMA), puede definirse jurídicamente como aquel en el que la cadena hotelera gestiona en nombre y por cuenta del titular del hotel la explotación del mismo a cambio de una contraprestación (Alcover, 2000).

La gestión comercial es el centro del contrato de administración, para lo cual el titular del contrato cumple un rol esencial en la distribución comercial del producto en el emisor. Los establecimientos hoteleros generalmente cuentan con un departamento comercial que se

encarga de estas funciones, en caso de que pertenezcan a una empresa mayor, esta última suele encargarse en mayor medida de la comercialización.

Gracias a la participación de las Tecnologías de la Informática y las Comunicaciones (TIC), existen nuevos canales de comercialización que le permiten al cliente adquirir toda la información referente al hotel, así como realizar su reserva. De igual forma, permite el acercamiento a turoperadores y agencias mayoristas internacionales.

El proceso comercial, según lo explicado por Ulacia, Rovira & Martínez. (2020) puede ser abordado desde un enfoque de ventas o de marketing. El enfoque de marketing, tiene como característica principal la orientación al cliente, partiendo de las necesidades del mercado. Desde otra perspectiva, el enfoque de ventas parte de la contratación con Turoperadores (TTOO) o Agencias de Viaje (AAVV) y persigue como principio fundamental, la venta de un producto/servicio. El enfoque de marketing es más beneficioso, puesto que interrelaciona los diferentes procesos, a la que vez permite la retroalimentación. Estos procesos no se realizan necesariamente solo en la etapa de introducción del producto turístico, sino a lo largo del ciclo de vida del alojamiento turístico, ya sea para el diseño de nuevas ofertas, o para la orientación hacia nuevos segmentos de demanda.

Las relaciones de la empresa con AAVV/TTOO son fundamentales para la obtención de resultados comerciales. Existen distintas formas de contratación que establecen las particularidades de la gestión de ventas, así como las políticas de tiempo, cancelación, capacidad y todo lo necesario para gestionar correctamente las habitaciones del hotel. Entre ellas se destacan los contratos en firme, la contratación por cupos y la *free sales*. (Tabla 2)

MODALIDAD	DESCRIPCION
En firme	Se basan en una completa obligatoriedad por parte del intermediario, a hacerse cargo de la tarifa de todas las habitaciones contratadas, aunque no se ocupen. Es un tipo de contrato que supone una disminución del riesgo del hotelero.
Por cupos (allotments)	Se basan también en el acuerdo de una cantidad de habitaciones por fechas, pero se elimina automáticamente la responsabilidad de hacerse cargo de la totalidad de las habitaciones por parte del intermediario, pues solo se hace responsable del pago de aquellas reservas confirmadas que son ocupadas por sus respectivos clientes finales y hacerse cargo de penalizaciones por clientes que no se presentan (no shows), o bien que cancelan en un plazo inferior al <i>reléase</i> (plazo que tiene el intermediario para enviar al hotelero la lista de habitaciones que tiene reservadas)

<i>Free sales</i>	En este tipo de contrato el TTOO puede vender habitaciones del hotel en función de la disponibilidad que plasma el hotel a través de plataformas digitales.
-------------------	---

Cuadro 1: Tipos de contratación hotelera con TTOO/AAVV.

Fuente: Elaboración propia a partir de Vicens (2020)

La medición y evaluación de los resultados comerciales, los cuales se reflejan en los resultados económicos, resulta fundamental para conocer la situación de la empresa en el mercado y el desempeño de esta área. De igual forma, cuando se habla de hoteles con contrato de administración, la evaluación de estos resultados, es un factor clave para determinar el desempeño de la cadena en la gestión del hotel.

Resultados del diagnóstico de la situación comercial en el complejo NH Capri-Victoria

La cadena hotelera NH Hotels Group gestiona en Cuba los hoteles NH Capri - NH Victoria, bajo contrato de administración. Ambos hoteles funcionan como un complejo, cuyo titular es la cadena cubana Gran Caribe y la gerencia es asumida por la parte extranjera. De acuerdo a las entrevistas realizadas al director cubano y director extranjero, el contrato de administración es factible para ambas partes, y existe disposición para su continuación. Dicho contrato fue renovado en 2022 por 5 años más.

Para el complejo, la marca de NH Hotels representa prestigio, bajo la solidez de una empresa reconocida a nivel internacional de liderazgo en hoteles de ciudad. El director general brinda capacitaciones a trabajadores del complejo, a la vez que se actualizan estándares y comparte el *known how*. En la comercialización del complejo, la parte extranjera brinda una estructura sólida con Unidades Empresariales en la mayoría de mercados emisores, la posibilidad de acceso turoperadores internacionales que contribuyen al porcentaje de ocupación y a la generación de ingresos. Además, apoyan las ventas a través del sitio web de NH y en el diseño de las estrategias de ventas semanales.

Esta Unidad Empresarial de Base (UEB) posee como fortaleza su Cultura Organizacional. Sus profesionales son el elemento diferenciador de la cadena. Son personas comprometidas con su función y con la institución, que comparten su visión para con las metas de la organización. Las áreas que componen el complejo son: Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Comercial, Económica, Logística y Estratégica. La administración del complejo se encuentra centralizada en el Hotel NH Capri. El hotel NH Victoria cuenta con un representante que

realiza funciones administrativas y algunas funciones comerciales, como atender los FAMS TRIPS, que comprenden los recorridos realizados por turoperadores para familiarizarse con el producto turístico.

El NH Capri es un hotel categoría 4 estrellas. Posee 220 habitaciones en 18 pisos, de las cuales 192 son estándares, 6 Superiores, 10 Dúplex, 10 Junior Suites y 2 Suites. Se caracterizan por su elegante decoración, confort e iluminación natural. El hotel dispone de dos restaurantes, un Snack Bar, dos bares y ofrece servicio de Habitaciones de 24 horas.

El hotel NH Collection Victoria posee categoría 4 estrellas, pertenece a una categoría superior de NH, al encontrarse bajo la marca Collection. Consta de 31 habitaciones, 27 habitaciones Estándar y 4 habitaciones Junior Suite. Todas gozan de vistas al mar y a la ciudad, decoradas con un estilo moderno y minimalista. Posee un Restaurante, un Lobby-Bar y Piscina. Los clientes alojados en el NH Collection Victoria, pueden disfrutar de otros servicios en el cercano hotel NH Capri, tales como la piscina y el gimnasio.

El departamento comercial, en estrecha relación con NH, consolida los mercados actuales y busca nuevos emisores, basándose para ello en el perfeccionamiento del trabajo con los Turoperadores. Además, se encarga de establecer las políticas de precio, promoción y diseño de las ofertas turísticas. Actualmente el departamento persigue como principales metas alcanzar una mayor rentabilidad de la venta del producto habitaciones, acceder a nuevos turoperadores, e incluir una mayor diversidad de mercados emisores.

El departamento comercial emplea diversas herramientas para evaluar los resultados de la comercialización del complejo. La gestión del departamento comercial, es sostenida por una serie de técnicas y herramientas que se ponen en práctica en sus diferentes actividades (estudio de mercado, diseño del producto, promoción/publicidad, realización de la reserva y evaluación del desempeño comercial). A partir de la aplicación de la lista de chequeo, se puede constatar que el complejo emplea el 86% de las técnicas y herramientas propuestas por Ulacia, Rovira & Martínez. (2020). De un total de 36, solo 5 fueron consideradas como no puestas en práctica por el departamento comercial.

Se determinaron como técnicas de mayor empleo por el complejo las siguientes: los constantes estudios de mercado para comprender mejor las características de los segmentos

y poder captar nuevos; la aplicación de la ficha técnica del hotel, ofrecida para el conocimiento y su venta a TTOO y AAVV; la participación en Ferias de Turismo y los folletos y revistas especializadas tanto de Gran Caribe como de NH Group. Estas técnicas, evidencian una fuerte promoción, dándole prioridad a las actividades que dan visibilidad al complejo hotelero en el mercado y dejando las herramientas de gestión estratégica del proceso a la cadena extranjera a un nivel superior de la administración. Esta promoción se realiza con mayor intensidad hacia los intermediarios.

Las técnicas no empleadas son las barreras de entrada, la matriz ADL, los modelos Dovel y Denisson-Kennedy de selección de posicionamiento y la matriz de Atracción-Posición Competitiva. De ellas, las barreras de entrada constituyen una popular herramienta planteada por Porter (1998), de gran utilidad para el mundo empresarial, y en especial para el turismo. Tras los cambios que ha sufrido en el entorno, tanto las afectaciones a raíz de la COVID, como la situación que atraviesa la economía del país y con ella la escasez de suministros; es preciso tenerlos en cuenta como factores influyentes en el desempeño empresarial. En este sentido la aplicación de la técnica de barreras de entrada, sería de gran ayuda tanto para el lanzamiento de nuevos servicios complementarios, así como para el rediseño de tarifas y ofertas. Para la gestión comercial del complejo, la aplicación de esta técnica cada trimestre puede dar una visión actualizada y verídica sobre la diferenciación del producto, los costos del cambio de proveedor, acceso a los canales de distribución y demás aspectos que son fundamentales tanto para la toma de acciones, como para el diseño de objetivos.

Los indicadores comerciales constituyen una vía para medir periódicamente estos resultados. Entre los más empleados se encuentran: el índice de ocupación, el ingreso medio por habitación existente, el ingreso medio por turista y el margen de utilidad. De igual forma realizan la segmentación de demanda, clasificando esta en FIT (Individuales), B2C (Directos y de la web), CREW (Tripulación), CORP(Corporativos) y Groups (Grupos), que a su vez se divide en LGR (Grupos de ocio) y BGR (Grupos con negocio). El conocimiento del porcentaje de participación de cada segmento resulta fundamental para el diseño de nuevas estrategias comerciales. En la figura 2, se observa que el segmento FIT tiene el mayor peso en la ocupación, pero decrece contra el proyectado para 2022 en un 30 %. Este segmento representa los clientes que llegan a través de TTOO, su participación se ve afectada por la

disminución de las ventas por paquetes, que viene experimentado el complejo desde el 2021, y que aún no alcanzan las cifras alcanzadas en 2019.

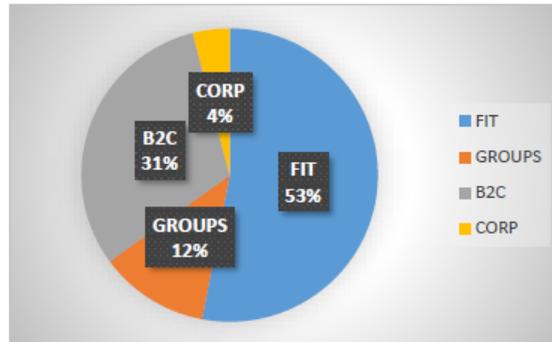


Figura 2: Composición de la demanda durante los primeros 9 meses de 2022
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el complejo

El segmento COR crece un 28% vs plan, estos clientes poseen una tarifa preferencial bajo contrato que indica ser atractiva para este segmento. La cuota de participación del segmento GROUPS decrece en un 60 % vs lo planificado. Este segmento se compone de los LGR (Grupos de ocio que viajan por motivos de placer, incluye los overnight y circuitos) y los BGR (Grupos de negocio con contrato de negocio con consumo M&E). También están los B2C, son representados por clientes que acceden a tarifas públicas, generalmente a través de las Agencias de Viaje Online (OTAs por sus siglas en inglés) la cual crece vs presupuesto en un 111%. El segmento CREW aporta solo 81 habitaciones en los 9 primeros meses del año. Tenían previsto que la tripulación de Edelweiss pernoctara en el complejo, pero debido a la situación actual pospusieron el vuelo a la Habana para la próxima temporada alta.

Los principales mercados del complejo provienen de Europa y América (Figura 3). Tras la COVID, el mercado europeo ha enfrentado dificultades, dadas por la difícil situación de los viajes.

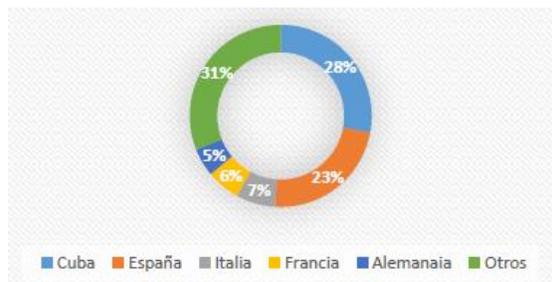


Figura 3: Principales mercados emisores en 2022
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el complejo

Los más afectados han sido Inglaterra y Alemania. España es el mejor conectado y el mercado extranjero de mayor aportación. El mercado de mayor presencia es el interno. España e Italia se consolidan en el 2do y tercer puesto respectivamente por el crecimiento de ambos mercados en los meses de verano. Colombia ha aumentado su participación a un 4%. Es necesario destacar que las estadísticas que aporta el hotel son la sumatoria de las estadísticas tanto de consumo de los servicios de alojamiento como de otros servicios asociados, por tal razón la participación del mercado interno prevalece por encima de los demás mercados emisores.

El proceso comercial de complejo, se caracteriza por un enfoque de marketing, reflejado en la realización de estudios de mercado, el rediseño del producto, así como en la retroalimentación del proceso. Desde el complejo, solo se diseñan ofertas complementarias, el producto habitación no se rediseña a nivel de base. La gestión comercial a nivel de UEB se enfoca en la contratación y las ofertas turísticas complementarias.

Se emplea la venta en cupos como principal modelo de contratación. Generalmente emplean un *release* de dos días antes de la fecha de prestación del servicio. En el contrato queda establecido si se realizará a través de un crédito o prepago. En el caso de que el TTOO/AAVV, requiera más cupos de los contratados, puede hacer la petición al complejo, y este último decide si concedérselo de acuerdo a la capacidad disponible y a sus estrategias comerciales en ese momento. El *release* de dos días, constituye una estrategia para estimular las ventas y elevar su porcentaje de ocupación, para llegar a la recuperación respecto al 2019. Sin embargo, este representa un alto riesgo para la empresa, al disponer de poco tiempo para la venta de las habitaciones en caso de cancelaciones. De igual forma, en caso de no ser vendidas, pueden influir negativamente al no reportar la utilidad debida por su venta.

En adición a la contratación por cupos, ponen en práctica el modelo *free sales*, donde se le concede un número de plazas al TTOO/AAVV para que las venda en sus propios paquetes turísticos. Para este tipo de contratación mantienen un constante intercambio de información con la AAVV/TTOO en cuestión. Solo emplean el modelo *free sales* durante la temporada baja, a fin de incrementar las ventas y el nivel de ocupación en este período que usualmente corresponde a la temporada baja. Hasta septiembre del 2022 las diez principales cuentas han reportado el 44% del total de clientes recibidos. Cubatur lidera el top 10 con un 8% de

participación, le siguen W2M Travel, Viajes Cubanacan y Havanatur T&T con una participación en habitaciones ocupadas del 6% cada cuenta. La quinta cuenta con mayor volumen de ventas es Barceló con un 5 %.

Los indicadores hoteleros aportados por el departamento comercial (Cuadro 2) permiten analizar los resultados del complejo, a la vez que establecen comparaciones entre el 2019, 2021 y 2022. El año 2020 no se tiene en cuenta, puesto que este año la actividad turística del hotel fue prácticamente nula. De los años 2019, 2021 y 2022 todos los datos analizados comprenden al período de enero a septiembre.

Indicadores Hoteleros y del Estado de Resultados	2019	2021	2022
Ingresos Totales (IT)	180 376 318,8	50 067 464,4	110 715 397,4
Utilidad Antes de Impuestos (UAI)	29 960 506,55	21 328 739,83	46 367 608,43
Turistas-Días (TD)	81480	22291	35992
Habitaciones Días Existentes (HDE)	68523	68523	68523
Habitaciones Días Ocupadas (HDO)	46655	16071	20441

Cuadro 2: Indicadores hoteleros durante los primeros 9 meses del 2019, 2021 y 2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del departamento comercial, actualizada en el 2022.

El análisis horizontal realizado demuestra que los ingresos totales como es lógico, fueron inferiores en 2021, coincidiendo con la primera etapa de reincorporación al mercado. Durante este período se incrementó la actividad de promoción, negociación y distribución por parte de NH, demostrado en el incremento de los Ingresos totales en el 2022. El resto de los indicadores experimentaron también un aumento considerable en los primeros 9 meses de los últimos dos años. Sin embargo, los ingresos continuaron inferiores al 2019 en un 38.61%. El número de turistas días disminuye en un 55.82% respecto al 2019. Las habitaciones días ocupadas presentan una disminución del 56.18%. La utilidad antes de impuesto, constituye el único valor en aumento, tomando como referencia el alcanzado en el 2019.

El indicador turistas días experimentó variaciones, no solo en su número total, sino en su composición. Durante el 2019, los turistas nacionales representaban solo el 4.19%, mientras que en el 2022 han llegado al 28.07%. Este incremento comprende tanto los cubanos residentes en el exterior como el mercado interno.

A partir de los indicadores iniciales aportados por el departamento comercial, se calcularon otros indicadores hoteleros. La aplicación de esta técnica generó resultados significativos para el análisis de los resultados comerciales del hotel, ya que muestran la capacidad del complejo de generar recursos producto de la explotación hotelera (Cuadro 3)

Hoteleros	Fórmula	2019	2021	2022
Utilidad por Habitación (UxH)	UAI / HDE	437.23	311.26	676.67
Margen de Utilidad (MU)	UAI / IT	0.1661	0.4259	0.4188
Ingreso medio por Turista (IM)	IT / TD	2213.74	2246.08	3076.11
Densidad Ocupacional (DO)	TD / HDO	1.7464	1.3871	1.7607
Índice de ocupación (IO)	HDO / HDE	0.6808	0.2345	0.2983

Cuadro 3: Indicadores hoteleros durante los primeros 9 meses del 2019-2022.

Fuente: Información del departamento comercial, actualizada en el 2022.

El valor asociado a la UAII del complejo, en el año 2019 fue estimado a partir del cálculo del porcentaje que representó dicha utilidad en Moneda Total (CUP+Divisa) respecto al Ingreso Total en Moneda Total. Posteriormente, fue calculado este porcentaje respecto al total de ingresos en pesos cubanos, y de esta forma se estimó el valor de la UAI en pesos cubanos (CUP). Fue necesaria esta solución, debido a los cambios realizados en los registros contables tras la unificación de la moneda que experimentó el país desde inicios del 2021. El complejo realizó la conversión de los registros contables, los cuales se encontraban en Moneda Total a pesos cubanos como Moneda Total. Los ingresos fueron convertidos aumentando 24 veces, sin embargo, para los gastos y costos se aplicaron variadas tasas de cambio, en dependencia de las características del proveedor en cuestión. Por esta razón resulta inviable para la investigación realizar la conversión directa de la utilidad en moneda total a cup, y fue analizada a través del análisis de su porcentaje del ingreso total.

En el análisis horizontal de estos indicadores se evidencia como UxH, DO y el IO disminuyeron durante el 2021 y luego aumentaron en el 2022. Por otra parte, el margen de utilidad presentó un aumento significativo en el 2021, con un ligero descenso en el 2022. Al comparar los valores de 2021 y 2022 resulta curioso el aumento del índice de Ingreso Medio por Turista su aumento durante los años 2021 y 2022, a pesar del deterioro de los ingresos durante este período. El incremento de este índice, se ve condicionado por la distorsión que presentó la composición del ingreso tras la COVID. Esto se dio a causa de el abrupto cambio experimentado por la composición del ingreso total en 2021. Los ingresos por alojamiento

dejaron de representar más de un 70% del ingreso total para reportar menos del 60% del mismo.

Como se puede observar en la figura 5 tras la COVID 19, y la disminución de la llegada de huéspedes al complejo, fue necesario implementar otras alternativas para evitar pérdidas. Se intensificó la comercialización por concepto de gastronomía, a través de la potenciación de las ventas de panes y otros productos de la dulcería, así como la venta de comidas a domicilio. A pesar del desequilibrio ocasionado en la composición del ingreso, esta estrategia de supervivencia permitió minimizar los daños a la economía del complejo y operar a través de estrategias de supervivencias. Durante el año 2022, se evidencia un mayor equilibrio en la composición del ingreso total, aunque aún el ingreso por alojamiento continúa siendo inferior al ingreso por servicios gastronómicos. Los ingresos por otros servicios turísticos, así como otras partidas de ingresos, mantienen un comportamiento estable respecto al total de ingresos anual. Se espera una recuperación en su composición para el 2023.

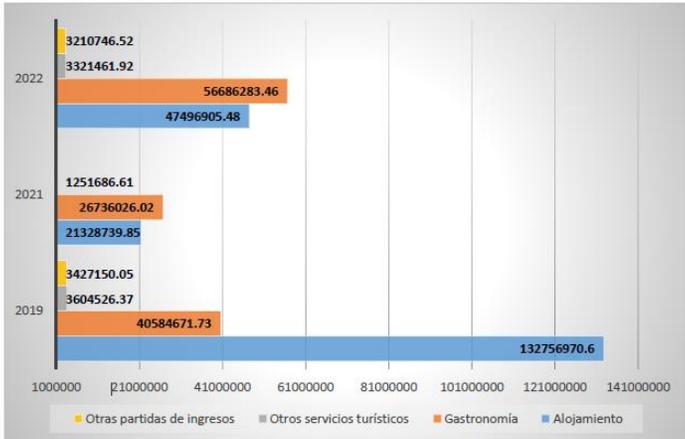


Figura 4- Composición del ingreso total durante los primeros 9 meses del 2019, 2021 y 2022.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos comerciales del complejo

En la Figura 6 se representa el comportamiento del ingreso por paquete y opcional durante el período analizado de los años 2019, 2020 y 2021. Se puede observar como en el 2022 el ingreso por paquete ha disminuido su participación en el ingreso turístico, asociado a la disminución del ingreso por alojamiento. Por otra parte, el porcentaje del ingreso por opcionales ha aumentado, situación provocada por el incremento de las ventas directas, vinculadas al ingreso gastronómico y otros servicios.

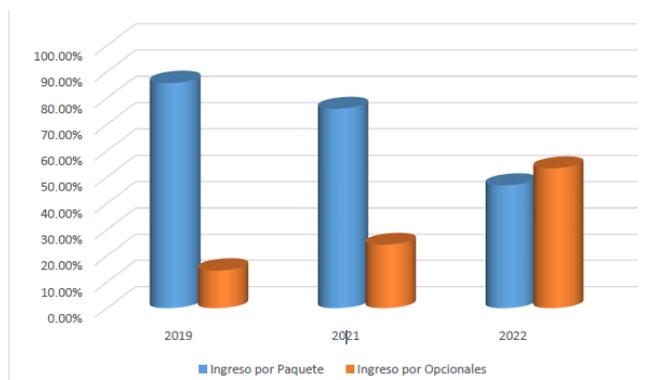


Figura 5- Comportamiento del ingreso por paquete y opcional durante los primeros 9 meses del 2019, 2021 y 2022.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos comerciales del complejo

Es necesario señalar que el Ingreso Turístico, está dispuesto por el ingreso por paquete y al ingreso por opcionales. El ingreso por paquete comprende lo aportado por los contratos con AAVV/TTOO, mientras que el ingreso por opcionales incluye los ingresos alcanzados en el complejo como producto de la venta de servicios y mercancías fuera del ingreso por paquete (alojamiento, gastronomía, tiendas y reservaciones y excursiones, comunicaciones, entre otros servicios). De acuerdo a la composición de los ingresos, es notable como tras la COVID, con el decrecimiento de los turistas días, los ingresos por alojamiento disminuyeron su participación del ingreso total, situación que hasta el 2022 no ha sido superada, representando los ingresos por gastronomía la principal fuente de ingresos.

Con el objetivo de analizar cómo influyen cada uno de los factores en el índice de Utilidad por Habitación, se aplica la técnica de sustitución en cadena. Este indicador está desagregado en otros cuatro factores: el margen de utilidad sobre los ingresos, el ingreso medio por turista, el índice ocupacional y la densidad ocupacional. Son tomados como referencia los años 2021 y 2022, a fin de visualizar la evolución de los resultados comerciales durante el período analizado de estos dos años de recuperación.

En el año 2021 la utilidad por habitación existente es de 311.26, este valor representa que, por cada habitación del complejo, durante este año se obtuvo un beneficio neto de 311.26, sin tener en cuenta el pago de impuestos. Durante el año 2022 este valor aumentó a 676.67, representando más del 200% del alcanzado en el año anterior. En los Cuadros 4 y 5, se observan detalladamente la influencia de estos cuatro factores en la Utilidad por Habitación

Existente a partir del desglose de la técnica y la diferencia existente en el índice a partir de la introducción progresiva de los indicadores aislados que componen la cadena.

		Utilidad x habitación	=	Rentab en Ventas	Ingreso medio	Densidad ocup	Nivel de ocupacion
0	2021	311,26395		0,426	2246,08427	1,38703254	0,23453439
2		306,00315		0,4188	2246,08427	1,38703254	0,23453439
3		419,08479		0,4188	3076,11129	1,38703254	0,23453439
4		532,00914		0,4188	3076,11129	1,76077491	0,23453439
1	2022	676,67219		0,4188	3076,11129	1,76077491	0,2983086

$$\frac{UAI}{HDE} = \frac{UAI}{IT} \times \frac{IT}{TD} \times \frac{TD}{HDO} \times \frac{HDO}{HDE}$$

Cuadro 4: Aplicación de la sustitución en cadena

Fuente: Elaboración propia a partir de datos comerciales del complejo

A partir del análisis observado se puede conocer que el indicador que mayor influencia ha ejercido sobre el incremento de la utilidad por habitación, es el índice ocupacional. El aumento de este índice, en conjunto con el ingreso por turista y la densidad ocupacional, ejercieron una influencia positiva sobre el indicador analizado.

DIFERENCIAS	Cadenas	RESULTADO
Rentabilidad en ventas	2-0	-5,26079914
Ingreso medio	2 y 3	113,081637
Densidad ocupacional	3 y 4	112,924346
Nivel de ocupación	1 y 4	144,663053
DIFERENCIA TOTAL	1 - 0	365,408237

Cuadro 5: Cálculo de las variaciones del índice UAI/HDE a partir de la influencia de los factores aislados de los indicadores de la cadena.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos comerciales del complejo

Por otra parte, la utilidad marginal, aunque en menor cuantía, ejerció una influencia negativa. En este caso, no ocasionó el descenso de la utilidad y por consiguiente de la utilidad por habitación, dado el aumento de los ingresos analizado anteriormente. A pesar, de que del 2021 al 2022, tanto las utilidades como los ingresos, presentaron un aumento, el margen de utilidad tuvo una ligera disminución.

Es preciso tener en cuenta que, la utilidad se obtiene tras sustraer, del ingreso total, los costos y gastos. En este sentido, la disminución del margen de utilidad, con el aumento de las utilidades y el ingreso total, se debe a que, aunque ambos factores aumentaron, la relación

porcentual entre ellos disminuyó. El comportamiento del margen de utilidad, y su disminución en el 2022 respecto al 2021, a pesar del incremento de los ingresos, indica dificultades en la gestión de costos y gastos, que podrían afectar la generación de utilidades.

CONCLUSIONES

El contrato de administración es una de las formas de internacionalización de mayor presencia en el sector hotelero. El proceso comercial de la gestión de alojamiento turístico, aborda desde el estudio de mercados hasta la facturación y cobro, reflejándose en los resultados económicos de la empresa.

El complejo NH Capri – NH Victoria, posee una estructura centralizada que permite gestionar ambos hoteles, bajo diferentes marcas de NH. El departamento comercial posee un alto dominio de las técnicas de gestión comercial.

Los indicadores ratios comerciales en el año actual, presentan una relación favorable respecto al 2021, y con tendencia a su recuperación tras la COVID 19. El índice ocupacional constituye el indicador que mayor evolución presenta. Respecto al 2019, el complejo ha mejorado su gestión de costos y gastos, sin embargo, en relación al 2021, ha presentado dificultades, disminuyendo en el 2022 el margen de utilidad y representando una amenaza para la relación de utilidades del complejo. Esto demuestra que la gestión comercial y operativa del complejo actualmente es sensible a elementos del entorno, en especial a las políticas internacionales de líneas áreas y la situación económica del país.

La situación comercial del complejo actualmente es favorable en comparación al año 2021 y apunta hacia una recuperación exitosa de la actividad en el actual entorno post COVID, aunque el complejo debe prestar atención a los costos de venta y gastos de operación que están influyendo en que no se optimice el proceso de ventas del producto habitaciones y, por ende, se obtengan los niveles de utilidad óptimos. Un análisis más profundo del área económica podría arrojar más información sobre la situación de los recursos económicos con los que trabaja el hotel que influyen en el margen de ventas.

En función de la evaluación realizada se considera prudente desarrollar acciones encaminadas a la optimización de la gestión de costos y gastos, así como el análisis de las posibles afectaciones del *release* de dos días en la utilidad por habitación existente, y la

atracción de nuevos mercados emisores, a fin de minimizar el riesgo ante situaciones particulares del país emisor, que pueden afectar la ocupación del complejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, G. (2000). “Aproximación al contrato de gestión hotelera”. *Revista de Derecho Mercantil* (237), p.1003. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/4156>, (10/5/2023)
- Allen, I. M. (2020). “Turismo en Cuba 2020”. Sitio web de RADIOHC: <https://www.radiohc.cu/especiales/resumenes/243334-turismo-en-cuba-2020>, (10/5/2023)
- Figueras, M. A. (2020). *Foreign Participation in the Development of Tourism in Cuba*. Columbia University, Columbia Law School. New York.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL Interamericana Editores, Ciudad de México.
- Ley No. 118 de Inversión Extranjera. (2014). *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (20). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/ley-no-118-ley-de-la-inversion-extranjera>, (10/5/2023)
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York:
- Trujillo, C. M. (2012) “Análisis económico y financiero y su valor en la toma de decisiones”. *Gestiopolis*, <https://www.gestiopolis.com/analisis-economico-financiero-valor-toma-decisiones/>, (10/5/2023)
- Ulacia, Z., Rovira, J. C., & Martínez, Y. (2020). *Gestión de Alojamientos. Texto Básico*. Universidad de la Habana, Facultad de Turismo, La Habana.
- UNWTO. (2020). “Tourism Recovery Tracker”. UNWTO: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-recovery-tracker> (10/5/2023)
- Vicens, J. (2020). “Los contratos en el sector turístico entre tour operadores y hoteleros”. Tesis de Diploma, Universitat de les Illes Balears, Departamento de Economía y Empresa, Islas Baleares.