

ACTORES Y *MARKETING* HOTELERO. GESTIÓN DE RESERVAS Y *OVERBOOKING* EN EL HOTEL CASA GRANDA

Dayron Sánchez Arias

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Oriente
Cuba
dayronsanchezarias@gmail.com

Jorge Luís Mariño Vivar

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Oriente
Cuba
jorge@uo.edu.cu

Resumen

El overbooking, como herramienta clave para la gestión de ingresos de un hotel, es una de las principales técnicas del Revenue Management; para su uso y gestión es fundamental comprender e incorporar la influencia de los distintos actores relevantes para este proceso en las estrategias de implementación del mismo. En este trabajo, además de profundizar teóricamente en las variables descritas, se realizó un análisis mediante el método MACTOR de la prospectiva estratégica, de los agentes relevantes en la gestión de overbooking en el Hotel Casa Granda de Santiago de Cuba. Los resultados permitieron identificar el peso predominante de los intermediarios y estructuras superiores de dirección en el proceso de marketing, así como identificar los grupos de actores asociados según sus objetivos comunes y la proyección de los mismo. En consecuencia, con estos hallazgos se propone un enfoque estratégico para el uso del overbooking.

Palabras clave: overbooking, actores, revenue management, intermediarios, estrategia.

Abstract

Overbooking, as a key tool for managing a hotel's revenue, is one of the main techniques of Revenue Management; For its use and management, it is essential to understand and incorporate the influence of the different stakeholders relevant to this process in its implementation strategies. In this work, in addition to theoretically delving into the variables described, an analysis was carried out using the MACTOR method of strategic foresight, of

the relevant agents in the management of overbooking at the Casa Granda Hotel in Santiago de Cuba. The results made it possible to identify the predominant weight of intermediaries and higher management structures in the commercial process, as well as to identify the groups of associated stakeholders according to their common objectives and their projection. Consequently, these findings propose a strategic approach to the use of overbooking.

Keywords: overbooking, stakeholders, revenue management, intermediaries, strategy

Introducción

Las técnicas del Revenue Management (RM) son utilizadas en todo el mundo por empresas de servicios con capacidad fija, tales como las empresas hoteleras, y en los últimos años su uso ha crecido gracias a los beneficios que genera al maximizar los ingresos de una empresa. El objetivo del RM es mejorar el rendimiento de una organización mediante la obtención de los mejores flujos de ingresos posibles de sus recursos. (Adanse, Bella, & Asmau, 2019, p. 79).

En este contexto, los hoteles son incentivados a vender más reservas de las que pueden acomodar, incluso si las penalizaciones compensan completamente sus pérdidas por cancelaciones y ausencias; ya que esto les permite maximizar el uso de su capacidad (Riasi, Schwartz, & Beldona, 2019, p. 1). Esta técnica se conoce como overbooking y es considerada una de las herramientas fundamentales del RM hotelero (Mishra, 2019, p. 53).

La actividad turística es compleja y se compone de diversas partes que interactúan continuamente, esto requiere la creación de herramientas analíticas que faciliten una comprensión integral del fenómeno turístico, evitando la especialización que ha predominado en muchos estudios. Uno de los componentes de este enfoque holístico son los actores; estos pueden ser individuos, colectivos u organizaciones que comparten intereses comunes y se influyen entre sí, ya sea de manera positiva o negativa, también impactan el desarrollo de diversas actividades en un mismo territorio. (Tapella, 2023, p. 3).

La desintermediación, así como la descentralización son tendencias imperantes en el panorama turístico internacional, frecuentemente asociado al desarrollo de las Tecnologías de la Información y las

Comunicaciones (TICs) (Vilchez Contreras, 2020, p. 4); no obstante, esto no disminuye la importancia de los actores para los procesos de formulación y gestión de los productos turísticos, solo cambian la forma en que se presentan. Las grandes cadenas hoteleras, franquicias de restauración y entretenimiento, touroperadores globales y estrictas superestructuras gubernamentales de destinos tradicionales se convierten en asociaciones de propietarios independientes, pequeñas y medianas empresas, grupos territoriales de interés, segmentos de mercado distintivos, agencias de viaje online, Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) e iniciativas públicas de impulso al sector turístico en otros, fungiendo los mismos papeles condicionantes.

A pesar que el overbooking es un tema ampliamente debatido en la literatura científica (Rothstein 1974, Toh y Dekay 2002, Koide e Ishii 2005, Chen y Xie 2013, Phumchusri y Maneesophon, 2014, Guo et al., 2016, Riashi 2018 Saito et al., 2019), este debate se enmarca principalmente en el área del riesgo financiero y en pocas ocasiones, especialmente en autores recientes, emana desde el enfoque práctico de la gestión hotelera, con sus realidades y condicionantes. El presente trabajo propone una aproximación al fenómeno del overbooking, como particularidad en la gestión de marketing de algunas entidades hoteleras, haciendo énfasis en el papel condicionante de los actores que participan en el proceso. Adicionalmente, se presentará un análisis de este fenómeno en un hotel patrimonial de la ciudad Santiago de Cuba, así como la estrategia de overbooking recomendada para este caso de estudio.

La gestión de ingresos y rendimiento comprende técnicas modernas de gestión que incrementan la eficiencia y maximizan los ingresos en muchas empresas turísticas, especialmente en las empresas hoteleras (Vaculčíková, Tučková, & Dorková, 2020, p. 61). El Revenue Management es una filosofía de gestión basada en el análisis sistemático de la información, que tiene como objetivo maximizar los beneficios a través de una gestión eficaz de los precios y el inventario. (González-Serrano & Talón-Ballesteros, 2020, p. 1264). Los autores Shihab, Logemann and Thomas (2019) lo conceptualizan como: “un sistema de toma de decisiones en tiempo real que maximiza las ganancias mediante el control del inventario y los precios de acuerdo con la predicción del comportamiento del consumidor en los niveles de micro mercado”.

Aunque el overbooking se consideró originalmente como una herramienta de gestión de ingresos para mejorar la utilización de la capacidad en la industria de las aerolíneas, ahora se practica en muchas industrias y se ha investigado en varios entornos, incluidos hoteles, aerolíneas, automóviles, restaurantes, campos de golf, proveedores de atención médica, redes informáticas, computación en red, etc. (Riasi, 2018, p. 2).

El overbooking hotelero es la herramienta de gestión comercial, mediante la cual se confirman reservas de habitaciones superando la capacidad máxima de alojamiento; con el fin de prevenir la pérdida de oportunidad asociada a las cancelaciones y optimizar la ocupación. Su gestión debe enfocarse en el análisis y predicción del comportamiento de las variables condicionantes de la ocupación hotelera, así como las medidas necesarias para disminuir los riesgos inherentes a su práctica. (Arias, Vivar, & Symister, 2024, p. 136).

En cualquier momento, los gestores de ingresos tienen tres opciones diferentes con respecto al control de reservas: pueden mantener el inventario en el nivel existente rechazando todas las nuevas solicitudes de reserva; pueden aumentar el límite de overbooking y aceptar algunas de las nuevas solicitudes, o pueden cancelar algunas de las reservas previamente confirmadas para disminuir el nivel de inventario. La decisión óptima es aquella que maximiza los ingresos y beneficios esperados del hotel (Riasi, 2018, p. 20).

Existen dos extremos fundamentales a evitar con la definición de una estrategia de overbooking. En primer lugar, una política agresiva puede correr el riesgo de rechazar a los huéspedes (a veces para siempre) y recibir publicidad adversa de aquellos cuya reserva fue rechazada; en segundo lugar, una política conservadora de overbooking puede afectar las ganancias del hotel a través de habitaciones sin llenar. (Meidan & Chiu, 1995, p. 198). Entre estos extremos se definen los **enfoques estratégicos** de gestión del overbooking, de los cuales existen cuatro comúnmente practicados por las instalaciones que gestionan su RM (Phillips, 2005, p. 207).

- 1. Heurística determinista:** Se calcula un límite de reserva (es decir, el número máximo de habitaciones que se pueden

vender) en función de la capacidad total y de las tasas de no presentación previstas.

2. **Estrategia basada en el riesgo:** Determina los límites de reserva de forma que se maximicen los ingresos totales después de deducir los gastos de overbooking (es decir, el coste estimado del servicio denegado). Este enfoque se considera la mejor estrategia de overbooking en términos de optimización de ingresos porque tiene en cuenta los costes de overbooking.
3. **Estrategia de nivel de servicio:** Determina el límite de reserva más alto, de modo que los incidentes de servicio denegado no superen las expectativas de la dirección. Esta estrategia es muy útil cuando el proveedor de servicios tiene la intención de minimizar el impacto de la denegación de servicio en la buena voluntad del cliente y la reputación de la empresa.
4. **Estrategia híbrida:** Se calcula los límites de reserva basados en el riesgo y en el nivel de servicio y, a continuación, selecciona el mínimo de los dos como la reserva óptima.

El análisis de las interacciones entre actores como un elemento clave en la actividad turística ha dado lugar en la literatura académica a tres grandes campos: la incorporación de principios de la Teoría General de los Sistemas; el examen de los procesos de involucramiento de la sociedad civil en la elaboración de planes y proyectos turísticos, que se refleja en las ideas de la Teoría de las Partes Interesadas; y, por último, el estudio de la gestión de los destinos turísticos. (Rodríguez & Fernández, 2009, p. 176).

El estudio de los actores se fundamenta en la idea de que cada actor social tiene intereses que procura alcanzar o proteger, y utiliza su poder, así como su control sobre el sistema, para desarrollar estrategias que le permitan lograr sus objetivos. (Camelo, 2014, p. 143). En este sentido, el análisis de actores no se limita a la identificación de grupos, sino que examina las interacciones, tanto explícitas como implícitas, en el contexto político, así como la naturaleza y el grado de organización o capacidad de movilización hacia fines comunes (Arango – Gallego, 2014) como se cita en (Silva Jaramillo, 2017, p. 71).

En el sector del turismo, que está en constante evolución, una de las constantes más destacadas durante más de sesenta años ha sido el papel crucial y la resiliencia de los operadores turísticos. Diversos estudios

señalan que los operadores turísticos globales lideran las cadenas de valor globales debido a que coordinan la cadena y controlan el producto turístico.

Los grandes operadores turísticos son los miembros más influyentes de la cadena y, por ello, pueden aprovecharse de un entorno empresarial desfavorable para las empresas más pequeñas; exigen el máximo nivel de servicio y calidad con contratos mínimos. Según Romero and Tejada (2020, p. 10), las agencias de viajes en línea (OTA) están convirtiéndose en los intermediarios turísticos más influyentes y predominantes. Están asumiendo un rol cada vez más importante en la gestión de las cadenas de valor globales del turismo, en detrimento de los operadores turísticos tradicionales, que están perdiendo relevancia.

Además, la dependencia de las agencias de viajes tradicionales está asociada a una mayor presión sobre las tarifas y los márgenes de los hoteles. Este canal de distribución es más significativo para aquellos hoteles menos activos en canales directos, y que se orientan hacia un tipo de turista tradicional y complaciente. Este segmento de la demanda turística está disminuyendo a nivel mundial, lo que hace que las pequeñas empresas hoteleras con esta estrategia de marketing queden estancadas en la dependencia mencionada.

Los hoteles deben gestionar cuidadosamente sus relaciones con las OTA para maximizar ingresos, controlar costos de comisiones y mantener el control de precios. Con la evolución del panorama digital, los hoteles deben adaptar sus estrategias para equilibrar los beneficios y desafíos de las OTA, asegurando un ecosistema de distribución rentable y sostenible.

Las OTA amplían el alcance de los hoteles y atraen a una amplia gama de huéspedes, siendo un canal de distribución crucial. Sin embargo, este mayor alcance implica costos, ya que los modelos basados en comisiones afectan los ingresos por reserva. Lograr un equilibrio entre una mayor ocupación y los costos de comisiones es esencial para la gestión de ingresos hoteleros (Jolene, 2023, p. 16).

Ahmed Mohamed Atef Ahmed (2020, p. 388) en un estudio realizado encontró que la influencia del marketing del operador turístico en la industria hotelera tuvo impactos positivos y negativos en la industria hotelera y turística. Algunas de las influencias positivas incluyen

mantener el hotel en funcionamiento durante todo el año, ayudar a disminuir los gastos de marketing, localizar extensivamente ofertas asequibles, lograr una buena tasa de rentabilidad y ayudar a mantener alto el porcentaje de ocupación.

Los impactos negativos incluyen los bajos precios promedio de venta de habitaciones (que afectan el rendimiento del hotel y la depreciación asociada al uso intensivo de una propiedad). Los operadores turísticos condicionan a las instalaciones que dependen de su producción a aplicar programas operativos de bajo precio consumidos por segmentos de clientes con bajo poder adquisitivo.

Métodos

En cuanto a los métodos, actualmente, los enfoques prospectivos han ganado importancia en el análisis estratégico, impulsados por la necesidad de desarrollar nuevas competencias para detectar y evaluar problemas públicos que demandan soluciones rápidas, con el objetivo de obtener mejores resultados (Rivera & Jiménez, 2018, p. 27).

El método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), fue desarrollado a mediados de los ochenta por el Laboratorio de Investigación y Prospectiva Estratégica (LIPSOR) de Paris por Michel Godet y François Bourse. Este enfoque evalúa, basándose en los objetivos de cada actor, las relaciones de convergencia y divergencia entre ellos, conectando el "juego de actores" con sus premisas de decisión.

MACTOR se basa en conceptos derivados de la teoría general de sistemas, que enfatiza la interconexión y la interacción entre distintos elementos dentro de un sistema. En este sentido, se centra en cómo los actores (individuos, grupos u organizaciones) interactúan con objetivos y entre sí dentro de un entorno sistémico.

El método fue formalizado y descrito en varios trabajos y publicaciones académicas a lo largo de los años, que abordaron tanto la técnica como su aplicación en distintos campos. Michel Godet, uno de los principales autores, escribió sobre la integración de métodos de análisis estratégico y su aplicación a problemas de decisión en entornos complejos.

MACTOR se inspira en otros métodos de análisis estratégico, como el método de análisis de redes sociales (SNA) y técnicas de análisis multicriterio, que también consideran las relaciones entre múltiples actores y sus influencias sobre diversos criterios. La fusión de estas ideas ha llevado a la creación de una herramienta que permite a los planificadores y decisores entender mejor las dinámicas del poder y los intereses en juego.

En términos generales, el método permite estimar la posición de poder de cada actor en relación con los demás dentro de un sistema o una organización, a través de la elaboración de una matriz que representa las interacciones entre los actores, donde se determina el grado de influencia que uno ejerce sobre otro en contextos específicos. Estas son sus fases principales:

- **Identificación de actores:** En esta fase, se identifican los actores clave que tienen influencia sobre las variables críticas del análisis estructural. Estos actores podrían ser individuos, organizaciones, instituciones o grupos de interés relevantes para el contexto en estudio.
- **Identificación de objetivos estratégicos:** Una vez identificados los actores, se definen los retos u objetivos estratégicos de cada uno de ellos. Estos objetivos representan sus metas y aspiraciones a largo plazo, tanto los declarados como los implícitos.
- **Evaluación de influencias directas entre los actores:** En esta etapa, se analizan las relaciones entre los actores. Determina la influencia que un actor A ejerce sobre un actor B y la llama influencia directa. Si ejerce esta influencia sobre un actor C el cual él mismo influye sobre el actor B, se tratará de una influencia indirecta. La sumatoria de todas las influencias recibidas por cada actor se denominan dependencias.

El programa MACTOR mide las influencias y dependencias directas e indirectas mediante indicadores sumando los términos de la matriz MIDI (I_i y D_i , respectivamente). La matriz MIDI permite obtener las influencias directas e indirectas de orden 2 entre actores. El interés de esta matriz es el de aportar una visión más completa del juego de relaciones de fuerza (un actor puede limitar el abanico de elección de un segundo actuando sobre él mismo a través de un actor relevo).

En el caso particular de esta investigación la matriz de orden 2 coincide en términos generales con la matriz de orden 1. Mediante la MIDI se calculan dos indicadores: el grado de influencia directa e indirecta de cada actor (I_i , sumando por líneas) y el grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (D_i , sumando por columnas).

Las diferentes combinaciones de estos indicadores conformaran en su posicionamiento espacial cuatro (4) cuadrantes:

- 1) los **actores dominantes**, con alta influencia, pero baja dependencia, estos actores son influyentes sobre el resto, pero al no ser a su vez influidos fungirán como elementos rectores del proceso, determinando prioridades y principios sin ser susceptibles a la gestión;
- 2) los **actores autónomos**, con baja influencia y dependencia, no siendo relevantes al proceso;
- 3) los **actores dominados**, con baja influencia, pero dependencia alta y

los **actores claves**, que combinan una alta influencia y también una dependencia alta, siendo estos los protagonistas de la proyección estratégica.

La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI) se calcula de la manera siguiente:

$$(MIDI)_{ij} = (MID)_{ij} + \sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj}).$$

En el segundo término de la ecuación, " $(MIDI)_{ij}$ " expresa la influencia directa que el actor i ejerce sobre el actor j y " $\sum_k \text{Min} ((MID)_{ik}, (MID)_{kj})$ " representa la suma de todas las influencias indirectas que el actor i ejerce sobre el actor j y que pasan por un actor relevo k . Para este último valor, sólo se tienen en cuenta influencias indirectas de orden 2, es decir, influencias que transitan sólo por un actor relevo cada vez.

La influencia directa e indirecta neta del actor i (I_i) se calcula sumando las influencias que este actor tiene sobre los otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que pueda tener sobre él mismo:

$$I_i = \sum_k I_i (MIDI)_{ik}.$$

La dependencia directa e indirecta neta del actor i (D_i) se calcula sumando las influencias que este actor recibe de otros actores, es decir, sin tener en cuenta las influencias indirectas que él pueda recibir de él mismo: $D_i = \sum k^i_i$ (MIDI) k_i . (Villegas & Alejandro, 2011)

Adicionalmente se puede calcular R_i^* como la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción y su representación en forma de histograma. Mientras mayor es el valor de R_i , la posición de fuerza del actor será mayor.

• **Posicionamiento de los actores respecto a los objetivos:** Aquí se evalúa cómo cada actor se posiciona en relación con los objetivos estratégicos. Se considera la percepción subjetiva de los actores y su nivel de compromiso con los objetivos.

La evaluación de posiciones de actores sobre los diferentes objetivos que fueron definidos, se realiza con la ayuda de una matriz Actores X Objetivos (2MAO). Esta matriz describe para cada actor, a la vez su valoración sobre cada uno de los objetivos (4 a -4, favorable, opuesto, neutral o indiferente) y su jerarquía de objetivos. Es igualmente presentada como resultado del estudio MACTOR, con el fin de visualizar sus marginalidades.

Esto permite la construcción de un histograma que represente la implicación vectorial de los actores sobre cada objetivo, totalizando para cada uno de estos últimos las posiciones a favor (positivas) y en contra (negativas). Este histograma está evaluado a partir de la matriz de relaciones valoradas (de orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO. Representa la movilización de actores sobre objetivos. Permite identificar para cada actor, la tasa de posiciones favorables y desfavorables sobre los objetivos definidos

• **Grado de convergencia y divergencia entre los actores:** Finalmente, se analiza el grado de convergencia y divergencia entre los actores. Esta fase ayuda a identificar oportunidades de colaboración o posibles conflictos.

La Matriz de posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza (3MAO) describe la posición de cada actor sobre cada objetivo

teniendo en cuenta a la vez su valoración sobre ellos, su jerarquía de objetivos y relaciones de fuerza entre actores. La Matriz de posiciones valoradas ponderadas por las relaciones de fuerza (3MAO) se obtiene automáticamente multiplicando la Matriz de posiciones valoradas (2MAO) por el vector de relaciones de fuerza de actores obtenidos de sus influencias indirectas (R_i^*):

$$(3MAO)_{ij} = R_i^* \times (2MAO)_{ij}$$

A partir de esta matriz se puede desarrollar a modo de herramienta visual las convergencias valoradas ponderadas mediante un análisis de distancia clásico (3CAA).

La matriz de convergencias valoradas ponderadas Actores X Actores (3CAA) está asociada a la Matriz de posiciones valoradas ponderadas Actores X Actores (3MAO), identifica para cada pareja de actores la intensidad media de convergencias cuando los dos actores tienen la misma posición (favorable u opuesta). Esta Matriz es simétrica. Se calcula también un grado de convergencia asociado a las posiciones valoradas ponderadas (3C) que indica globalmente el porcentaje de convergencias del conjunto de los actores sobre el conjunto de los objetivos.

La Matriz valorada ponderada de las convergencias se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} &\text{Si } ((3MAO)_{ik} \times (3MAO)_{jk}) > 0, \\ &\text{entonces } (3CAA)_{ij} = 1/2 \times (1/2(3MAO)_{ik}^{1/2} + 1/2(3MAO)_{jk}^{1/2}) \\ &\text{si no } (3CAA)_{ij} = 0 \end{aligned}$$

El grado de convergencias asociado a las posiciones valoradas y ponderadas:

$$3C = (\sum_{ij} (3CAA)_{ij}) / (\sum_{ij} (3CAA)_{ij} + \sum_{ij} (3DAA)_{ij}) \times 100$$

Además, se desarrolla el plano de correspondencia entre actores y objetivos. Este plano está calculado efectuando un análisis factorial de correspondencias (AFC) sobre la matriz 3MAO. Permite trazar un plano poniendo en evidencia las convergencias entre actores frente a los objetivos los cuales se posicionan también sobre este plano.

El método Mactor tiene la ventaja de ser altamente operativo para una amplia variedad de juegos que involucran a múltiples actores, quienes se enfrentan a diversas posturas y objetivos. Sin embargo, el método Mactor enfrenta ciertas limitaciones, especialmente en lo que respecta a la obtención de la información necesaria.

Los actores a menudo son reacios a compartir sus proyectos estratégicos y los recursos externos que utilizan. Existe un grado inevitable de confidencialidad, aunque se pueden realizar comparaciones y cruces de información de diversas fuentes de manera efectiva. Además, el método supone que todos los actores actúan de manera coherente con sus objetivos, lo cual frecuentemente no coincide con la realidad.

En cuanto a las herramientas propuestas, la versión actual del programa Mactor solo necesita dos conjuntos de datos para generar múltiples páginas de resultados y esquemas. Este es el principal riesgo en la utilización del método: se puede caer en la trampa de dejarse llevar por la abundancia de resultados y comentarios, olvidando que todo depende de la calidad de la información inicial y de la habilidad para clasificar los resultados más relevantes.

Para el caso de estudio desarrollado, fue creado un grupo de expertos en la gestión de marketing hotelero, con experiencia profesional en el destino en cuestión (Tabla 1). Estos, a su vez, fueron sometidos a sucesivas rondas de cuestionarios digitales, iterados según fue necesario por el método Delphi hasta lograr un consenso estadísticamente relevante, avalado por el alfa de Cronbach. Para esto se utilizó la herramienta online QuestionPro mediante los cuales se generaron, seleccionaron y evaluaron de forma cruzada los actores y objetivos relevantes al proceso de overbooking para su posterior análisis en el software MACTOR.

Tabla 1
Grupo de expertos utilizado en la investigación

No	Nombre	Cargo Actual	Años de experiencia en el sector	Valor K
----	--------	--------------	----------------------------------	---------

1	Heidy	Virtual Concierge, Concierge Adventures	16	0.97 Experto
2	Sheyla Maria	Case Manager, Neumann Care	10	0.9435 Experto
3	Eddy	Investigador, Universitat Rovira i Virgili	10	0.99 Experto
4	Aymara	Especialista Comercial. Hotel Casa Granda	12	0.98 Experto
5	Helena	Profesora de Idiomas. Escuela la Salle	19	0.8355 No Experto
6	Mayte	Subdirectora General. Hotel Casa Granda	13	0.98 Experto
7	Ramon	Especialista Comercial. Palmares Santiago de Cuba	27	0.8335 No Experto
8	Euclides	Jefe Comercial. Region Centro-Oriente. Iberostar Cuba	28	0.9235 Experto
9	Elvis	Subdirector Comercial. Hotel Melia Santiago	12	0.7745 No Experto
10	Lizette	Ejecutivo de Ventas. Direccion Comercial Hoteles Cubanacan	5	0.99 Experto
11	Juan	Jefe Hoteles Urbanos. Blue Diamonds Resorts Cuba	11	0.8015 No Experto
12	Manuel Alfredo	Especialista Comercial. Hotel Imperial	9	0.99 Experto
13	Reyna	Directora. Ecotur Santiago de Cuba	14	0.7745 No Experto

Caso de estudio. Hotel Casa Granda. Resultados y discusión

Para la aplicación de los principios teóricos y la metodología escogida para este estudio se escoge el Hotel Casa Granda. Ubicado en el centro histórico de la ciudad de Santiago de Cuba es un hotel que responde a la modalidad de turismo urbano, histórico y cultural, aprovechando las

múltiples atractivos de la región en aspectos patrimoniales, culturales-religiosos, artísticos y su protagonismo en gran parte de los acontecimientos históricos más relevantes para la Isla. De pequeñas proporciones (58 habitaciones) se comercializa fundamentalmente en función de grupos y circuitos turísticos con touroperadores de mercados europeos. A continuación, se exponen algunos indicadores comerciales escogidos que caracterizan su operación:

Cuadro 1
Indicadores hoteleros escogidos. Agregado noviembre-marzo del 2022-2023

Parámetro	Valor	Unidad
Capacidad máxima en el periodo	42	Habitaciones
Pick up promedio diario	0.45	Habitaciones
Pick up máximo	22	Habitaciones
Promedio de cancelaciones diario	0.30	Habitaciones
Release promedio	16	Días
Porcentaje de cumplimiento de cupos	63.4	%
Tamaño promedio de grupos	14.4	Habitaciones
Densidad promedio	1.7	Pax/hab
Estancia promedio	1.8	Días
Promedio de no shows diarios	0.8	Habitaciones
Promedio de prorrogas diarias	0.4	Habitaciones
Ocupación promedio de habitaciones	42.1	%
% de Overbooking promedio	10	%

Como se aprecia, a pesar de registrar un porcentaje de ocupación de habitaciones bajo (42.1%) también experimenta situaciones de overbooking, relacionados a la distribución estacional de los grupos turísticos que componen su demanda, lo cual convierte en necesario un enfoque intencionado en esta herramienta del RM. A continuación, se exponen los resultados de la aplicación del método MACTOR.

En la identificación de los actores relevantes (Cuadro 2) se aprecia una configuración tradicional, sin síntomas de desintermediación y con presencia de dependencias corporativas y políticas regionales. El Ministerio de Turismo constituye el organismo rector en cuanto a

políticas de turismo mientras Cubanacan es la cadena hotelera gestora con representación a todo lo largo del país. Un número de agencias de viaje nacionales funge como receptivos o intermediarios entre los hoteles y los programas de touroperación.

Cuadro 2
Actores relevantes identificados para la gestión del overbooking

	Título largo	Título corto
1	Administración Hotel Casa Granda	AdmonCsg
2	Departamento Comercial Hotel Casa Granda	ComCsg
3	Dirección de Marketing Hoteles Cubanacan	CadCuban
4	Delegación del Ministerio de Turismo	MintStgo
5	Otros Hoteles del territorio	OtrosH
6	Agencias Receptivas Nacionales	CteRecep
7	Touroperadores de circuitos	CteTour1
8	Touroperadores de grupos e individuales	CteTour2
9	Touroperadores de clientes individuales	CteTourInd
10	Agencias de viaje online	CteOtas
11	Clientes Directos	CteDir
12	Clientes empresariales	CteEmp

Los retos u objetivos determinados para los actores seleccionados (Cuadro 3) son consistentes con la tipología u objeto social y económico de cada uno. Son metas, que, si bien pueden resultar polarizantes en cuanto al interés relativo de cada actor o grupo de actores, presentan relevancia para todos y para el proceso comercial en su conjunto. El hecho de que no se identifiquen objetivos relativos a promover la

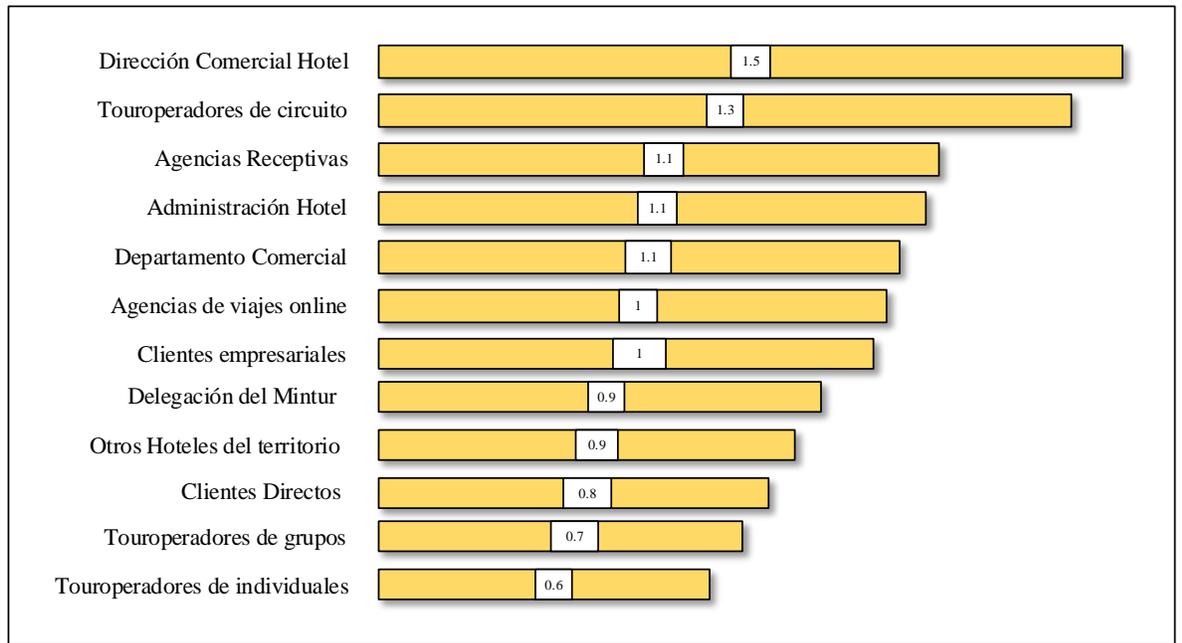
sostenibilidad de la operación turística, expresada en aspectos como el compromiso corporativo con la incorporación de prácticas responsables, el reconocimiento de la diversidad cultural y el crecimiento equitativo de los actores territoriales de todo tipo, refleja una falta de atención hacia la interacción entre el desarrollo turístico y el bienestar de las comunidades locales. Esto contrasta con las tendencias internacionales y también locales de crecimiento de la participación de los actores locales en la industria del alojamiento turístico, lo que, apropiadamente integrado, podría incidir directamente en la optimización de esta actividad en el destino.

Cuadro 3
Objetivos por actores relevantes

	Título largo	Título corto
1	Uso del overbooking	UsoOver
2	Maximizar la ocupación hotelera	MaxOcup
3	Incremento de los Ingresos Hoteleros	IngHote
4	Consolidar la reputación comercial del Hotel	RepuHote
5	Minimizar las quejas de clientes	QuejCte
6	Fomentar practicas reguladas de overbooking	OverReg
7	Mejorar las relaciones comerciales entre el hotel y agencias de viaje	RelComer
8	Garantizar la compensación de los clientes afectados	Compctes
9	Creación de redes de desvío hotelero	RedDesv

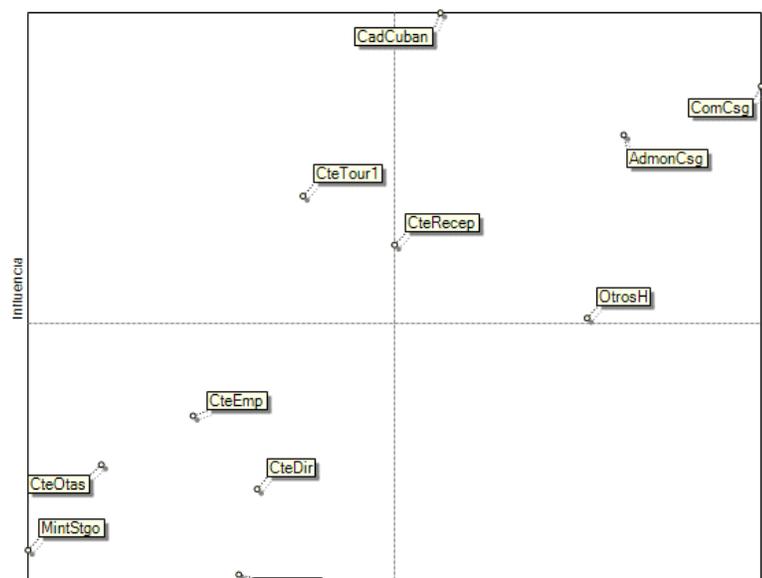
A continuación, se muestran el Histograma de relaciones de fuerza entre los actores determinados (Figura 1) y el plano de influencias/dependencias entre actores (Figura 2)

Figura 1
Histograma ordenado de la relación de influencias entre actores (R_i^)*



Dentro de la relación de actores determinados, se identifican como los de mayor fuerza relativa la dirección de marketing de la cadena, touroperadores de circuito y receptivos y, mientras los de menos peso resultan ser los clientes directos, touroperadores de grupos y touroperadores de clientes individuales. Estos resultados son consistentes con un destino de administración y gestión centralizada, con enfoques de gestión típicamente conservadores. El contraste entre la ubicación de los grandes operadores de grupos de recorrido y los Clientes Directos habla de un destino con una dependencia mayoritaria de operaciones empaquetadas de multidestino interno con pocos arribos directos y turismo de estancia.

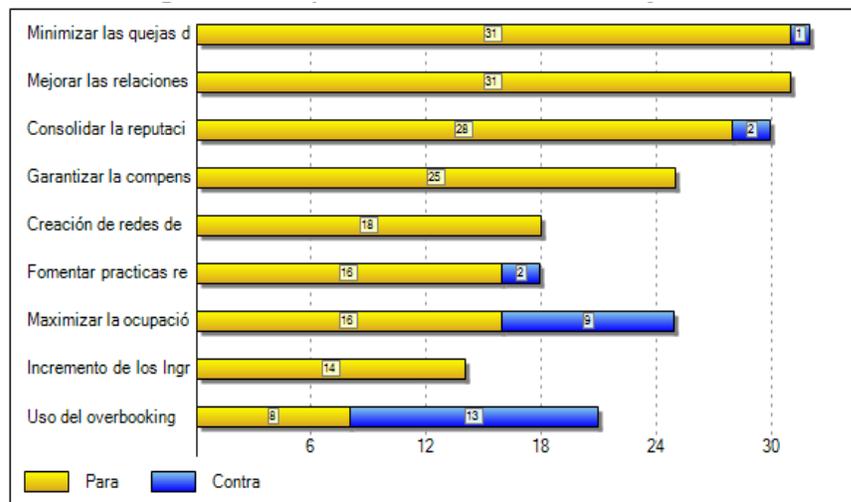
Figura 2
Plano de influencias/dependencias entre actores



Los touroperadores de circuito y receptivos son los actores dominantes en el proceso de overbooking, lo que les otorga un peso significativo en las relaciones comerciales y en las negociaciones. A su vez, la administración del hotel y otros departamentos relevantes actúan como actores clave. Las estrategias formuladas y adoptadas centrarán su implementación en estos actores para transformar los procesos de gestión comercial y reservas relacionados con el overbooking.

Figura 3

Histograma de posicionamiento de los actores por objetivo (a partir de la matriz 2MAO).



Se puede apreciar (Figura 3) que la satisfacción de los clientes, las relaciones comerciales y la reputación comercial son los objetivos con mayor consenso entre los actores involucrados en el sector turístico. Estos elementos son fundamentales para garantizar la lealtad del cliente y fomentar un entorno de confianza entre las diferentes partes interesadas. Por otro lado, el uso del overbooking y la maximización de la ocupación son objetivos notablemente más polarizados. Mientras algunas partes consideran el overbooking como una estrategia necesaria para optimizar la rentabilidad y asegurar el flujo de ingresos, otros ven esta práctica como arriesgada y potencialmente perjudicial para la experiencia del cliente.

Esta divergencia en la percepción refleja diferentes prioridades y enfoques entre los actores, lo que puede complicar la colaboración en la

implementación de estrategias que alineen los intereses comerciales con las expectativas de los clientes. La necesidad de encontrar un equilibrio entre estos objetivos opuestos se convierte en un desafío clave para el sector, lo que sugiere que se requerirán enfoques innovadores y comunicativos para abordar estas tensiones de manera efectiva.

La siguiente herramienta mide, en función de la posición relativa a objetivos comunes, la convergencia de los actores entre sí. (Figura 4).

Figura 4

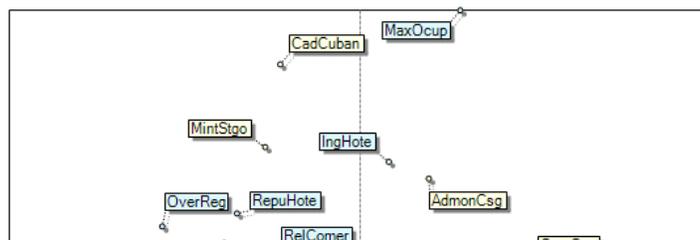
Matriz de convergencias valoradas ponderadas Actores X Actores (3CAA).



Se percibe como los actores internos o estrechamente relacionados con el hotel (Administración, Comercial, Cadena, Ministerio de Turismo) presentan convergencia interna y de forma general los Touroperadores y otros grupos de clientes también convergen entre sí en sus intereses y objetivos. Resulta interesante visualizar como en el caso de los receptivos, estos se ubican a una distancia intermedia entre ambos grupos, jugando un papel mediador entre los intereses macro de los clientes y los de la organización, constituyendo un aliado estratégico clave para las negociaciones en conjunto.

Figura 5

Plano de correspondencia entre actores y objetivos.



En este grafico (Figura 5), nuevamente se reflejan tres grupos distintivos de actores, los internos, los externos representando a clientes y un tercero con los otros hoteles. Dos de los objetivos son claramente preferenciados por los actores internos: la maximización de la ocupación y los ingresos. Los grupos de agencias priorizan los relacionados con la satisfacción de los clientes y aspectos como la regulación en el uso del overbooking. Las relaciones comerciales y la reputación comercial son objetivos comunes a ambos. Por otro lado, resulta interesante que el uso del overbooking solo presenta una cercanía entre los actores internos y los otros Hoteles, mientras que la red de desvíos hoteleros interesa a estos últimos y a los grupos de clientes.

Producto de estos análisis, se evidencia el carácter fuertemente intermediado y centralizado de la gestión de marketing en esta instalación hotelera, debido a la prevalencia de intermediarios y estructuras superiores de dirección que juegan un papel crucial en la toma de decisiones. Esta centralización puede conducir a una falta de flexibilidad y a una desconexión entre las necesidades del cliente y las estrategias implementadas. Como resultado, las decisiones relacionadas con el overbooking tienden a ser más complejas, ya que deben ser aprobadas por múltiples niveles jerárquicos, lo que puede ralentizar la respuesta del hotel ante situaciones cambiantes del mercado.

Por este motivo, se recomienda la adopción de un enfoque estratégico de overbooking con un enfoque determinista. Este enfoque permitirá a la instalación hotelera establecer un límite de overbooking que se base en análisis históricos y proyecciones de ocupación, considerando la capacidad máxima operativa y la satisfacción del cliente. Al estimar un límite de overbooking fijo en términos seguros para la operación hotelera, se buscará minimizar los impactos negativos sobre la experiencia del cliente y, a su vez, maximizar la rentabilidad del hotel. La implementación de este enfoque no solo permitirá una gestión más eficiente y efectiva de las reservas, sino que también contribuirá a fortalecer la reputación de la marca al asegurar que las expectativas del cliente se cumplan adecuadamente. Esto requerirá un análisis constante de datos y una colaboración más estrecha entre los diferentes departamentos del hotel, así como con los intermediarios, para garantizar que todos estén alineados en la estrategia global.

Conclusiones

La gestión de ingresos es un requisito para el éxito para cualquier actividad económica. El overbooking es una de las herramientas fundamentales del Revenue Management en la gestión hotelera, su aplicación y estudio están ampliamente difundidos en el panorama internacional desde enfoques académicos y financieros, pero son insuficientes los enfoques que reflejen y caractericen su uso en las condicionantes reales de la operación turística, específicamente el papel de los actores internos y externos relevantes para su gestión.

Los enfoques de overbooking oscilan entre posiciones conservadoras, que no implementan la sobreventa y solo establecen contingencias de gestión de cuentas y atención al cliente; y estrategias de riesgo, que lo implementan intensivamente mientras el balance de beneficios contra costos sea positivo.

El papel de los actores, o partes interesadas en el uso y gestión del overbooking como herramienta del Revenue Management es fundamental, a la vez que sus intereses constituyen condicionantes y sus acciones protagonistas en cualquier proceso comercial. Especialmente, los intermediarios adquieren un peso específico relevante dado que facilitan la conexión entre las empresas turísticas y los clientes reales o potenciales, optimizando el alcance del mercado y mejorando la eficiencia en la distribución de servicios.

Un análisis de los actores relevantes al proceso de gestión de reservas y overbooking en el Hotel Casa Granda manifestó la prevalencia de poder de los intermediarios externos (touroperadores y agencias de viaje) en el panorama del marketing hotelero en la nación.

La herramienta aplicada identificó tres grupos de actores caracterizados por su relación de influencias directas y su posicionamiento respecto a objetivos comunes; los actores internos prefieren los resultados objetivos de la comercialización del hotel, los intermediarios son parciales exclusivamente a la experiencia del cliente mientras otras instalaciones del territorio favorecen la práctica del overbooking y los desvíos hoteleros. La reputación comercial, buenas relaciones entre socios y la práctica de un overbooking regulado son objetivos que generan consenso entre la mayoría de estos actores.

A partir de estos análisis, se pone de manifiesto la marcada intermediación y centralización en la gestión de marketing de la instalación hotelera, debido a la influencia predominante de intermediarios y la dirección superior. Por lo tanto, se sugiere el uso del overbooking con un enfoque estratégico y determinista, determinando y estableciendo un límite seguro que reduzca los efectos negativos en la experiencia del cliente.

Estos resultados amplían los hallazgos de estudios previos en cuanto consisten en un análisis aplicado de los actores relevantes para la gestión del overbooking como herramienta del Revenue Management en una instalación hotelera. La aplicabilidad de la metodología utilizada es válida para cualquier institución en un panorama con múltiples agentes de interés con incidencia en sus procesos operativos y los resultados obtenidos con hoteles o destinos con las mismas particularidades de intermediación, centralización y gobernanza.

Referencias

- Adanse, J., Bella, A., & Asmau, A. (2019). Assessing the Effectiveness of Room Management Tactics in Maximizing Accommodation Revenue. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)*, 3(8), 79-85. <https://www.academia.edu/download/60480747/IJAMR19081220190903-47389-1wmkda5.pdf>
- Ahmed Mohamed Atef Ahmed, B. M. A. E.-E. H. (2020). The influence of tour operators perspectives on hotels marketing case study: Sharm el Sheikh resorts and Greater Cairo hotels. *Journal of Tourism and Sports Management*, 3(3).
- Arias, D. S., Vivar, J. L. M., & Symister, R. I. A. (2024). Análisis de la aplicación del overbooking en el Hotel Cubanacán Casa grande. *Revista cubana de Ciencias Económicas*, 10(1), 133-144.
- Camelo, G. (2014). El juego de actores. *Métodos prospectivos: Manual para el estudio y la construcción de futuro*, 143-169.

- González-Serrano, L., & Talón-Ballester, P. (2020). Revenue management and E-tourism: The past, present and future. *Handbook of e-Tourism*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_76-1
- Jolene, K. (2023). The Influence of Online Travel Agencies (OTAs) on Hotel Revenue and Distribution Strategies. *Journal of Modern Hospitality*, 2, 14-25. <https://doi.org/10.47941/jmh.1557>
- Meidan, A., & Chiu, H. L. (1995). Hotel reservation methods-a discriminant analysis of practices in English Hotels [Article]. *International Journal of Hospitality Management*, 14(2), 195-208. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(95\)00031-7](https://doi.org/10.1016/0278-4319(95)00031-7)
- Mishra, R. R. (2019). Understanding Revenue Management and Its Implications for Hotel Industry: An Integrative Literature Review. *International Journal of Academic Research & Development*, 5(2), 12. https://www.academia.edu/download/62471385/International_Journal_of_Academic_Research___Development_IJAR_D_ISSN_2395-1737_Print_Ninth_Issue_December_201920200325-120296-d4ftpe.pdf#page=57
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization: Second Edition* (2 ed.). Stanford University Press, 2021.
- Riasi, A. (2018). *Overbooking practices in the hotel industry and their impact on hotels' financial performance* [University of Delaware]. Delaware. <http://udspace.udel.edu/handle/19716/24053>
- Riasi, A., Schwartz, Z., & Beldona, S. (2019). Hotel overbooking taxonomy: Who and how? *International Journal of Hospitality Management*, 82(Query date: 2023-02-15 09:08:35), 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.018>
- Rivera, M. E. A., & Jiménez, O. F. D. (2018). Herramientas MICMAC y MACTOR para el análisis estratégico y prospectivo. In *Análisis Político y Administrativo Perspectivas contemporáneas* (pp. 150). Ediciones La Biblioteca, SA de CV. (Noviembre de 2018)

- Rodríguez, R. M., & Fernández, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*(23), 173-194.
- Romero, I., & Tejada, P. (2020). Tourism intermediaries and innovation in the hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 23(5), 641-653. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1572717>
- Shihab, S. A. M., Logemann, C., & Thomas, D. G. (2019). Autonomous airline revenue management: A deep reinforcement learning approach to seat inventory control and overbooking. Retrieved 2019, from <https://arxiv.org/pdf/1902.06824.pdf>
- Silva Jaramillo, S. (2017). Identificando a los protagonistas: el mapeo de actores como herramienta para el diseño y análisis de políticas públicas. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*, 1(1), 7.
- Tapella, E. (2023). *El mapeo de actores claves: una herramienta al servicio de la Evaluación Participativa*. Instituto de Investigaciones Socioeconómicas, Facultad de Ciencias Sociales - UNSJ, Complejo Universitario 'Islas Malvinas'.
- Vaculčíková, Z., Tučková, Z., & Dorková, A. (2020). Implementation of yield management as a revenue-increasing tool: Case study. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 49-74.
- Vilchez Contreras, G. V. (2020). *El uso de las TIC y la desintermediación en las agencias de viajes tradicionales: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años* Universidad Privada del Norte]. Trujillo - Perú.
- Villegas, J. B. G., & Alejandro, D. V. C. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Innovaciones de negocios*, 8(16), 335-356.