

Mar Montragull Roca

**PROYECTO DE REVENUE MANAGEMENT Y MARKETING PARA EL HOTEL SANT JORDI DE
TARRAGONA**

TRABAJO DE FINAL DE GRADO

dirigido por la Dra. Lourdes Bujalance

Grado de gestión de turismo y hotelería



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

**Tarragona
2022**

INDICE:

1.	Introducción	Pág. 4
2.	Análisis externo	Pág. 8
	2.1 Análisis del macro entorno	Pág. 8
	2.2. Análisis del micro entorno	Pág. 15
3.	Análisis interno del hotel	Pág. 18
	3.1 Análisis de la marca	Pág. 18
	3.2 Análisis cliente	Pág. 20
	3.3 Análisis producto	Pág. 23
	3.4 Análisis precios	Pág. 25
	3.5 Análisis distribución	Pág. 30
	3.6 Análisis de la comunicación	Pág. 34
4	Análisis DAFO	Pág. 38
5	Conclusión del análisis y planteamiento de propuestas	Pág. 40
6	Planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción	Pág. 43
7	Plan de viabilidad	Pág. 50
8	Conclusiones	Pág. 52
9	Webgrafía	Pág. 53
10	Anexos	Pág. 55

INDICE DE FIGURAS:

-Gráfico 1: Evolución PIB turístico español (2015-2020)	Pág. 11
-Gráfico 2: Evolución gasto de turistas internacionales en España (2016-2020)	Pág. 12
-Gráfico 3: Evolución del ADR medio en Catalunya y España (2017-2022)	Pág. 13
-Gráfico 4: Evolución de ADR y RevPAR en Cataluña 2017-2022.	Pág. 13
-Gráfico 5: Variación interanual de ADR y RevPAR en Cataluña 2020-2022	Pág. 14
-Gráfico 6: Evolución ocupación en los hoteles de Tarragona (2017-2021)	Pág. 17
-Gráfico 7: Evolución estancia media de los hoteles en Tarragona (2017-2021)	Pág. 17
-Foto 1: Ubicación del Hotel Sant Jordi en Tarragona	Pág. 20
-Infografía 1: Buyer persona Marta Conde.	Pág. 21
-Infografía 2: Buyer persona Javier Delgado.	Pág. 22
-Tabla 1: Competidores Hotel Sant Jordi Tarragona.	Pág. 16
-Tabla 2: Estadística ocupación del Hotel Sant Jordi del 1/07/21 al 15/07/21.	Pág. 26
-Tabla 3: Facturación Hotel Sant Jordi del 01/07/21 al 15/07/21 y del 01/07/19 al 15/07/19.	Pág. 27
-Tabla 4: Resultados ADR y % Ocupación del 01/07/21 al 15/07/21.	Pág. 28
-Tabla 5: Resultados RevPAR 1ª quincena julio 2019-2021 y variación porcentual.	Pág. 29
-Tabla 6: Calculo costes de distribución Hotel Sant Jordi 1ª quincena de julio.	Pág. 31
-Tabla 7: Calculo NetRevPAR del Hotel Sant Jordi 1ª quincena de julio.	Pág. 32
-Tabla 8: Análisis de los puntos clave de la web.	Pág. 36
-Tabla 9: Análisis de la reputación online.	Pág. 37
-Tabla 10: Análisis DAFO.	Pág. 38
-Tabla 11: Valoración ejercicio ADR y porcentaje ocupación.	Pág. 40
-Tabla 12: Valoración ejercicio NetRevPAR y RevPAR 2021 y variación RevPAR 2019-2021.	Pág. 41
-Tabla 13: Planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción.	Pág. 44
-Tabla 14: Plan de viabilidad.	Pág. 50
-Tabla 15: Seguimiento de la búsqueda de la reserva del 1 al 15 de julio.	Pág. 58
-Tabla 16: Seguimiento de la búsqueda de la reserva del 6 al 8 de julio.	Pág. 61

1. Introducción

El Trabajo de Final de Grado de Gestión en Turismo y Hotelería que se desarrolla a continuación es una tipología de informe que analizará algunos aspectos sobre una empresa del sector hotelero. Se trata de un trabajo de orientación profesional en el cual se aportarán novedades sobre determinados hechos y temas de los ámbitos territoriales y turísticos, siempre con la valoración personal y el juicio crítico basado en el análisis objetivo de la realidad.

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de una empresa hotelera de la ciudad de Tarragona, realizar una investigación sobre su comercialización y distribución y aportar unas propuestas o recomendaciones de actuación sobre los aspectos que se valoren con posibilidad de mejora. Finalmente se realizará, un plan de viabilidad de estas propuestas. Se pretende, de este modo, que estas iniciativas puedan ser útiles y beneficiosas para la propia empresa en caso que ésta decidiera aplicarlas.

Este informe o análisis y sus respectivas propuestas de progreso se centrarán y se basarán dentro del sector turístico y hotelero, en dos ámbitos específicos, las dos tipologías de ciencias sociales: el *“revenue management”* y el marketing. Para empezar a definir los aspectos que se analizarán, ha sido necesario hacer una contextualización de conceptos, y se han planteado inicialmente estas siguientes tres preguntas: ¿Qué es el *“revenue management”* ?, ¿Qué es el marketing? y ¿Que podemos conseguir si controlamos y estudiamos nuestras estrategias de *“revenue management”* y marketing conjuntamente?

Empezando a resolver estas preguntas planteadas, y encontrando las definiciones de estos conceptos, se podrá comprender con más exactitud el objetivo final del trabajo y cual es la base teórica y metodológica que se ha seguido en todo momento para su realización.

¿Qué es el “revenue management”?

El “revenue management” es una ciencia que parte del concepto del “yield management”, que significan gestión de los ingresos y gestión del rendimiento respectivamente¹, aunque los dos conceptos realmente van más allá de estas traducciones. Para comprender como surgió el termino de “revenue management” en primer lugar, tenemos que remontarnos a los inicios del “yield management”, el cual nace gracias a un trabajador de la compañía aérea British Airlines quien creó un estudio de la demanda de su compañía y planteó y aplicó precios dinámicos en ella, ya que hasta el momento, las compañías aéreas trabajaban con precios fijos.

Este hecho sucedió en los años 70, y no fue hasta una década después, cuando en EE.UU. hubo un cambio en los precios de los billetes de las compañías aéreas, ya que nacieron las compañías “low cost”, rompiendo con el monopolio del sector. Fue la famosa compañía American Airlines quien creó un sistema que trataba con conceptos como la maximización del inventario disponible junto con las previsiones de demanda de los clientes, permitiéndoles analizar y dinamizar sus tarifas, hecho que creó el Yeld Management.

Perfilando el concepto unos años después, surgió el concepto de “revenue management”, una evolución del “yield management” añadiendo la aplicación de diversas estrategias en relación con la segmentación de los clientes, los competidores empresariales y el diseño de los productos sumado a la forma de venderlos y distribuirlos.

En este caso, el “revenue management” se puede aplicar no solo a las compañías aéreas, donde tiene su origen, sino en todo tipo de negocios o empresas cuyo producto tenga unas características similares y comunes: cuando exista una capacidad limitada y un inventario perecedero asimismo con una demanda que pueda variar durante el tiempo y con la posibilidad de realizar las ventas con anticipación; también cuando se pueda contar con tipos de clientes con características, necesidades y maneras de comprar diferentes. Por este motivo, hoy en día cuando hablamos de “revenue management”, lo podríamos definir como el análisis y el estudio de una forma de administrar y gestionar las ventas de una empresa pensando siempre en el objetivo de maximizar y optimizar sus beneficios.

¹ No existe una traducción literal al español adecuada para los conceptos “revenue management” y “yield management” por eso aparecerán citados entre comillas durante todo el documento.

Una frase que resume a la perfección y con la cual se comprende bien este concepto, es: *“El “revenue management” busca vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado y a través del canal de venta adecuado”* -dicha unánimemente por profesionales del sector turístico en un evento organizado por Tecnohotel con el patrocinio de ESERP, donde se debatieron temas del sector.² Así que, en este caso, se analizará cómo y qué tipo de estrategias de “revenue management” se pueden aplicar en un hotel para ayudar a aumentar sus beneficios.

¿Qué es el marketing y el marketing digital?

El marketing o la *“mercadotendencia”* según la RAE (Real Academia Española), es el arte que analiza, estudia y crea estrategias de comercialización y venta de cualquier bien o servicio, adecuándolo al público objetivo a través de, mayoritariamente, la publicidad.

Si nos ceñimos a la propia definición oficial de la RAE, el marketing o mercadotendencia es el *“conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”*. (2021, Diccionario de la Real Academia Española). Es decir, un concepto que iría bastante unido al de “revenue management” ya que se basa en buscar el mismo objetivo: optimizar la comercialización, es decir los beneficios.

Si centramos esta definición y la enlazamos con las actualizaciones tecnológicas, descubrimos el concepto de marketing digital. Este nuevo concepto apareció juntamente con el auge de las nuevas tecnologías y herramientas sociales. La primera definición de este estilo o forma de marketing aparece en la década de los 90, y se resume en hacer publicidad, pero de una forma diferente, utilizando las novedades del sector digital, de ahí su denominación. Sus características se fueron transformando décadas después uniéndose al desarrollo de la tecnología hasta llegar al punto en el que nos encontramos hoy.

Esta nueva rama del marketing transforma a su vez la concepción que teníamos de él hasta el momento, ya que al usar nuevas herramientas y unirse cada vez más con el consumidor, el marketing ha empezado a formar parte de una experiencia de compra, que ha podido llegar hasta cambiar el significado y la forma de ser el cliente de una marca actualmente, introduciendo sentimientos de pertenencia o emociones hacia esta.

² Extraído del artículo *“El arte del revenue management: evolucionar o morir”* citado en la web grafía (pág. 53)

Encontramos muchas definiciones diferentes para el mismo concepto. Por ejemplo, en libros sobre el marketing aplicado al cliente digital definido como *“un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de las empresas (...) para conseguir el objetivo principal que marca cualquier actividad de marketing (...) conseguir una respuesta medible ante un producto y una transacción comercial”*. (Vértice, 2010)

¿Qué podemos conseguir si controlamos y estudiamos nuestras estrategias de “revenue management” y marketing conjuntamente?

Cuando se es capaz de unir ambas ciencias y aplicarlas en su beneficio, el resultado es más que visible: no se consigue solo una maximización de las ganancias y una optimización de los servicios gracias a unas estrategias de ventas y de distribución si no que se hace de un modo en que la empresa será capaz de conocer y entender al consumidor al cual dirige su producto, generando así una mayor demanda, y ofreciéndole la calidad que busca, siendo posible crear una fuerte relación con él, de modo que con ambas estrategias harán que sus ventas aumenten y su empresa mejore el rendimiento y el funcionamiento a la vez.

Sin embargo, hay que tener claras las características de las dos por separado y saber usar los conocimientos y las estrategias que aportan cada una de ellas en conjunto, de modo que sea útil combinarlas y no perjudiciales o que aporten información contradictoria o errónea. La clave es que ambas se puedan retroalimentar y complementar en cuanto a la información que se obtenga al usarlas, para apoyar y crear mutuamente conclusiones, análisis y sus respectivas valoraciones, estrategias y planes de acción entre ellas.

Hoy en día es esencial para una empresa tener buena coordinación interdepartamental, en este caso la importancia de realizar un trabajo conjunto aumenta para el departamento de ventas o “revenue management” y el de publicidad o comunicación y marketing. El objetivo de este proyecto se basa en analizar y crear estrategias de marketing y de “revenue management” con el fin de compaginarlas y aportar unos beneficios a la empresa seleccionada para el análisis.

2. Análisis del entorno

Una vez identificados los conceptos sobre los cuales se basará el trabajo de investigación, tenemos que pasar a analizar de otra forma la contextualización del trabajo, en este caso de la empresa de la cual tratará.

El trabajo en su totalidad se ha focalizado en analizar una empresa dentro del sector turístico, con mas concreción, del sector hotelero. Es por este motivo que es necesario situar el estudio que se ha hecho en el macro entorno del sector en el que se encuentra, para poder realizar un trabajo acorde y con datos reales de la actualidad.

Para definir el momento en el que se encuentra el sector hotelero en la actualidad, y así realizar un análisis critico de los datos, hay que destacar principalmente dos hechos clave formulados de nuevo con dos preguntas concretas: ¿qué esta pasando?, y ¿qué ha pasado?; en otras palabras, de que momento económico-social venimos, y en que situación nos encontramos actualmente.

Se analizará globalmente el sector turístico, para proseguir con el análisis del sector hotelero, y por último se destacarán algunos de los datos generales de estos sectores dentro de nuestro país.

2.1 Análisis del macro entorno

No podemos empezar el análisis del macro entorno sin especificar que el sector hotelero este año 2022 no está pasando por su mejor momento, del mismo modo que los últimos dos años. Y es que nos encontramos en una situación de recuperación de una de las mayores crisis del sector de todos los tiempos, debido al parón mundial de la actividad turística durante el año 2020 por culpa de la pandemia del COVID-19³.

³ Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2, un nuevo tipo de coronavirus que puede afectar a las personas y que se detectó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. (2020, Portal clínic del Hospital Clinic de Barcelona)

Los últimos dos años han sido duros para el sector turístico a nivel mundial, ya que hubo un confinamiento de varios meses de duración, con todo tipo de empresas cerradas exceptuando las esenciales, y algunos hoteles ofrecidos como establecimiento de apoyo, pero con su actividad comercial nula. Posteriormente al confinamiento, se emplearon medidas restrictivas de movilidad y el sector se llevo un impacto económico negativo muy grande al final del año.

En nuestro país, 2021 en cuanto a restricciones fue parecido a 2020, con algunos momentos más críticos que otros, como por ejemplo cuando empezaron a surgir algunas variantes nuevas más contagiosas del virus. Aunque la situación empezó a estabilizarse con la llegada de la vacuna contra la COVID-19, enlazándolo con una buena estrategia de vacunación masiva en la población que realizo el Gobierno de España unido con la consecuencia positiva de las restricciones establecidas con anterioridad, además de las medidas de higiene y prevención de contagios, las cuales tuvieron un gran efecto de mejoría, hecho que hizo empezar otra vez a reactivar poco a poco la economía global.

Durante este año 2022, las restricciones se han ido flexibilizando, llegando prácticamente a desaparecer, y el sector turístico ha empezado a recuperar la normalidad que tenia años atrás. Esta flexibilización ha favorecido al retorno de los clientes internacionales que son un cliente esencial para los hoteleros sobretodo en épocas de temporada media y baja.

Sin embargo, existe un nuevo frente abierto: las tendencias que surgieron debido a este cambio tan drástico. Los turistas, debido a la inestabilidad de la situación con cambios constantes en las normativas, empezaron a cambiar sus hábitos de compra principalmente haciéndolo a último momento, sin apenas realizar compras ni reservas con antelación, y considerando la opción de la cancelación gratuita como prioridad en su proceso de compra.

Otra tendencia que apareció es que los turistas empezaron a elegir como destino vacacional, sitios con espacios abiertos y rodeados de naturaleza y tranquilidad para viajar, alejados de las masificaciones debido a que existía menos riesgo de contagio. Por lo tanto, empezaron a evitar espacios cerrados o pequeños, a la vez que masificaciones donde el riesgo y las medidas ante los contagios debían ser mas estrictas.

Esta tendencia se vio muy relacionada a una de las tendencias que hace unos años empezó a destacar en el sector: la sostenibilidad. La preocupación por el planeta y las distintas aportaciones de las empresas del sector turístico para utilizar, por ejemplo, productos ecológicos sostenibles y reciclables que fueran buenos para el medio ambiente o incluso diferentes iniciativas que implicaran aportar su propio grano de arena para la lucha contra el cambio climático, el calentamiento global y la contaminación que desgraciadamente está teniendo un grave impacto sobre nuestro planeta.

Muchas empresas empezaron a desarrollar hace años, planes y estrategias para modificar sus productos y sus formas de trabajar, para empezar a cambiar y mostrar su lado más solidario con nuestro planeta. Este hecho, con la llegada del virus en 2020, incrementó aún más las tendencias sostenibles y el interés por un estilo turístico mucho más respetuoso con el medio ambiente, con un aumento del turismo rural y un turismo más alejado del que destacaba durante los años anteriores: masificaciones turísticas y deterioros en algunas de las ciudades más importantes del mundo, como consecuencia de ello.

Gracias al cierre total y al parón casi anual del sector turístico, algunas de las ciudades que se veían más afectadas por las consecuencias negativas de este, pudieron “descansar y tomarse un respiro” volviendo en algunos casos, a recuperar el encanto natural que tenían previamente a ser tan visitadas en temporadas altas turísticas.

Otra nueva tendencia que incrementó durante el tiempo de pandemia, por otra parte, fue el turismo de proximidad. El turismo nacional sobretodo en nuestro país, ya que existían factores negativos para viajar por vía aérea (la más usada durante los últimos años por los españoles) como las restricciones de entrada a otros países o la necesidad de llevar documentación reglamentaria, como test de antígenos⁴ o PCR⁵ negativos junto la pauta de vacunación contra el COVID-19 completa.

⁴ “Una prueba de antígenos es una prueba de diagnóstico rápida (...) que directamente detecta la presencia o ausencia de un antígeno. En la actualidad se usa mayormente para la detección de SARS-CoV-2, el virus que causa el COVID-19”. (2022, Agencia española de medicamentos y productos sanitarios)

⁵ La PCR, siglas en inglés de 'Reacción en Cadena de la Polimerasa', es una prueba de diagnóstico que permite detectar un fragmento del material genético de un patógeno. En la pandemia de coronavirus (...) se está utilizando para determinar si una persona está infectada o no con coronavirus. (2020, Instituto de Salud Carlos III)

Estadísticamente, si analizamos los datos a nivel general de los sucesos que han ido sucediendo con la aparición de la pandemia y durante estos dos últimos años, podemos ver como se refleja claramente el impacto de esta en nuestro país a nivel económico en las cifras expuestas a continuación:

EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO TURÍSTICO EN ESPAÑA (2015-2020) (En millones de euros)

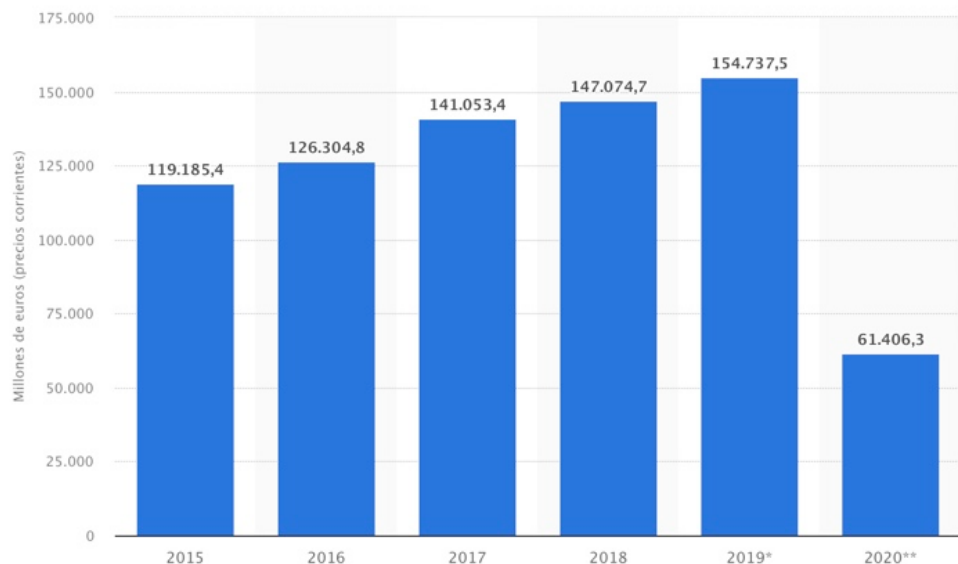


Gráfico 1: Evolución PIB turístico español 2015-2020

Fuente: Publicado por Statista Research Department, 8 feb 2022.

En el gráfico anterior se muestra la evolución anual del PIB (Producto Interior Bruto) de los 6 años anteriores a la pandemia, y el 2020 que fue el año en concreto del suceso. Como se aprecia en los datos, en 2020 la cifra se acercó a los 61.400 millones de euros, es decir, menos de la mitad que el año anterior, y muy lejos de las cifras de los últimos 6 años.

Otros datos críticos que podemos analizar para darnos cuenta del impacto, es el número de pasajeros, mientras en 2019 se calcula que fué de unos 275 millones, en 2020 se registró la cifra de 76 millones, cifra muy alejada de la anterior.

También tenemos que ver la gran diferencia por lo que hace a los ingresos del turismo, ya que, a diferencia del 2019, que fué un año record con un gasto de los turistas superior a los 90.000 millones de euros anuales, en 2020 la cifra no alcanzó ni siquiera los 19 millones. Es decir, el gasto de los viajes a España se redujo en un 78,5%.

A continuación, se puede ver la variación de los meses desde enero hasta mayo, con la clara diferencia de cifras entre 2019 y 2020.

EVOLUCIÓN DEL GASTO DE TURISTAS INTERNACIONALES EN ESPAÑA (2016-2020)



Gráfico 2: Gasto turistas internacionales 2016-2020

Fuente: Infografía publicada por Statista, 24 jul 2020, fuente de datos INE.

Cabe destacar también que el sector turístico supone un 12% del PIB de nuestro país, y con esta caída del 2020 de prácticamente un 70% con respecto al 2019, el sector se vio muy afectado. Muchas de las empresas se vieron con la necesidad de tener a sus trabajadores en ERTE⁶ para poder mantener sus empresas a flote y no tener que cerrar, mientras muchas otras aún así tuvieron que hacerlo y acabaron desapareciendo.

En términos concretos de “revenue management” también podemos ver un impacto claro si nos ponemos a ver la evolución de las ratios que se extraen posteriormente a aplicar algunas de las formulas que se utilizan para medir los diferentes datos. En primer lugar, en términos de facturación media por habitación ocupada: ADR⁷; si analizamos el siguiente gráfico, vemos como de tener unos promedios entre los 60€ y 80€ de tarifa diaria tanto en Cataluña como en España, al llegar la pandemia en el año 2020 estos datos se desploman, teniendo una lenta recuperación hasta prácticamente llegar a 2021.

⁶ Expedientes de Regulación Temporales de Empleo.

⁷ ADR: Average Daily Rate, del inglés promedio de la tarifa diaria.

FACTURACIÓN MEDIA POR HABITACIÓN OCUPADA EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. CATALUÑA Y ESPAÑA. 03/2017-03/2022 (en €).

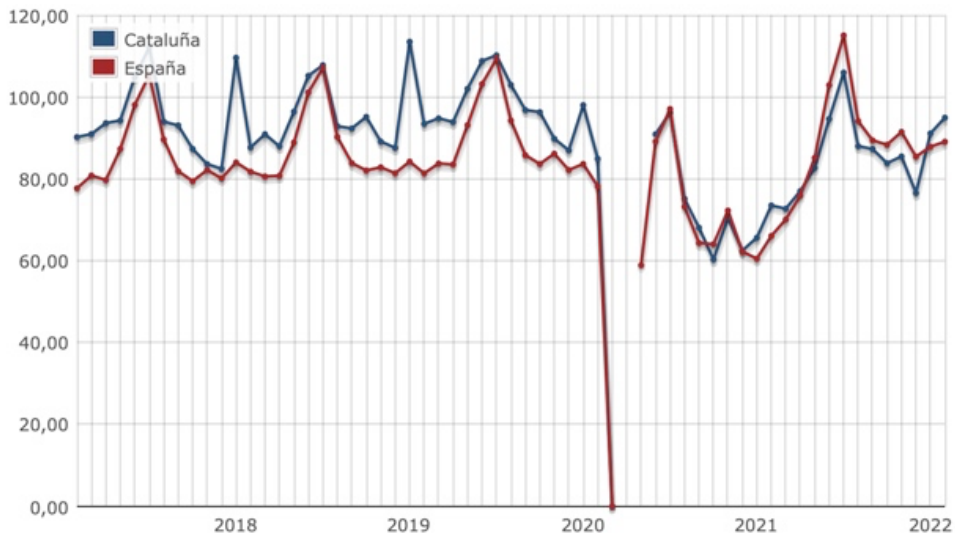


Gráfico 3: Evolución del ADR medio 2017-2022

Fuente Cataluña: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE

Fuente España: INE, Encuesta de ocupación hotelera.

Contamos con más cifras de la evolución del ADR conjuntamente con los ingresos por habitación disponible: RevPAR⁸; y en este caso, analizando el siguiente gráfico, vemos que en Cataluña lógicamente en 2020 los datos cayeron hasta la cifra cero, y muestran de la misma manera que en el caso anterior como ha habido una lenta recuperación hasta pasado el 2021.

FACTURACIÓN MEDIA POR HABITACIÓN OCUPADA (ADR) E INGRESOS POR HABITACIÓN DISPONIBLE (RevPAR) EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. CATALUÑA. 03/2017-03/2022. (en €)

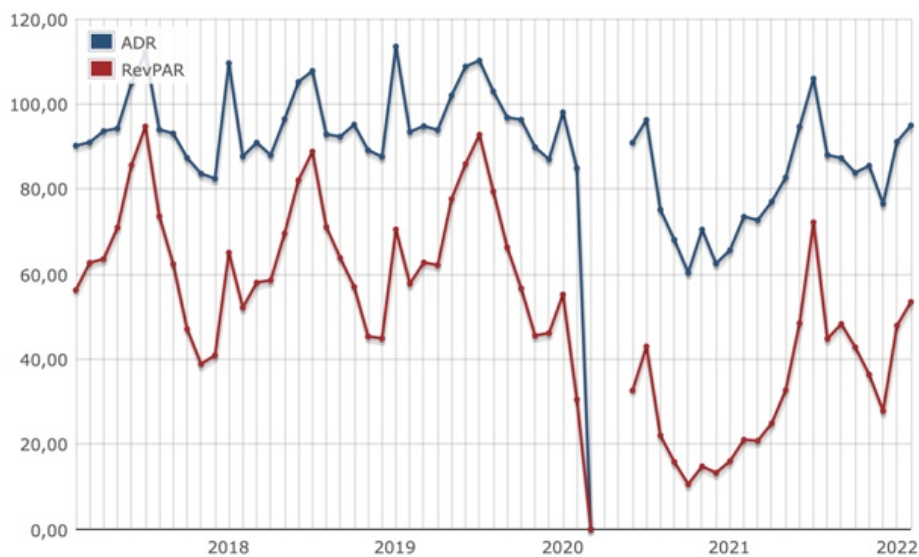


Gráfico 4: Evolución de ADR y RevPAR en Cataluña 2017-2022

Fuente: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

⁸ RevPAR, Revenue Per Available Room, del inglés ingresos por habitación disponible.

Por último, analizando en concreto estas dos ratios, ADR y RevPAR, del 2020 al 2022, podemos ver como se muestra en el siguiente gráfico, la variación que ha habido de un año respecto al otro, y como las cifras alcanzaron parámetros negativos en términos porcentuales al tener que mantenerse todos los establecimientos cerrados durante ese determinado periodo de tiempo de pandemia.

VARIACIÓN INTERANUAL DE LA FACTURACIÓN MEDIA POR HABITACIÓN OCUPADA (ADR) E INGRESOS POR HABITACIÓN DISPONIBLE (RevPAR) EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. CATALUÑA. 03/2020-03/2022. (en %)

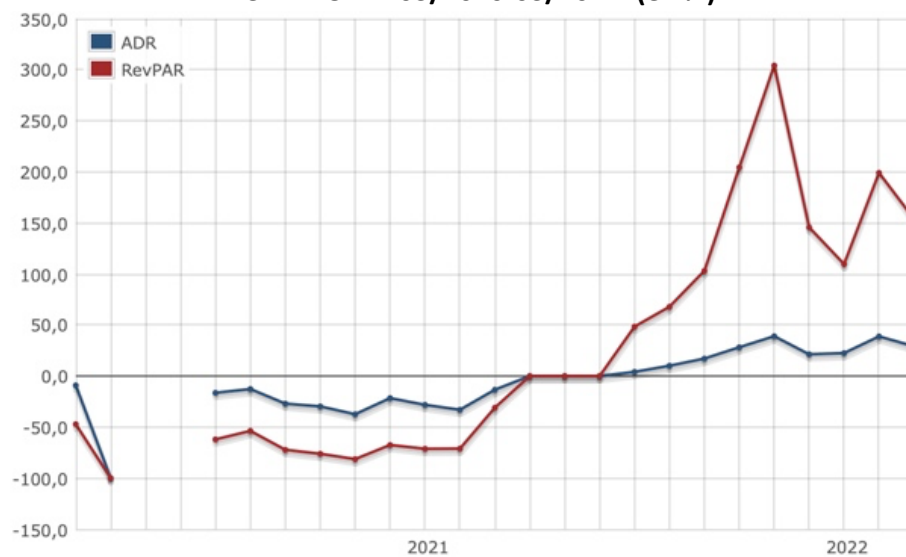


Gráfico 5: Variación interanual de ADR y RevPAR en Cataluña 2020-2022
Fuente: Idescat, a partir de la Encuesta de ocupación hotelera del INE.

Actualmente en 2022, aún hay muchos establecimientos que se están recuperando de la dura caída, como se puede comprobar en todos y cada uno de los gráficos con datos extraídos de los propios hoteleros. Pese a encontrarnos en el primer semestre del año, ante esta situación pasada vivida, muchos empresarios no esperan recuperar sus niveles de facturación habituales en sus históricos hasta el próximo año 2023.

Aún así, el 2022 presenta una mejora significativa de la situación, y pese al duro golpe que se llevó el sector, las cifras de este año se estiman con bastante incremento con respecto al anterior, el sector turístico se está reanimando poco a poco y muchos establecimientos sí confirman estar alcanzando unas cifras iguales o prácticamente similares a las que tenían en sus históricos antes del COVID-19.

2.2. Análisis del micro entorno

El micro entorno de la empresa seleccionada para el análisis es la ciudad de Tarragona: un municipio de aproximadamente 60 km², con una cifra alrededor de los 135.436 habitantes, capital de la comarca del Tarragonès, y capital de la provincia de Tarragona. Se encuentra entre los municipios considerados de la marca Costa Dorada, la cual destaca por sus playas de arena fina y su maravilloso entorno natural. La ciudad, además, cuenta con todas las facilidades de ocio y restauración que cualquier persona pueda necesitar. Es famosa también por la gastronomía, la comida mediterránea y en general por ser un ejemplo de ciudad repleta de cultura catalana.

Cuenta con un encanto especial añadido gracias a la importancia histórica, y es que el municipio fue capital del imperio romano en la antigüedad, y cuenta con muchos elementos arquitectónicos declarados Patrimonio de la Humanidad según la UNESCO en muy buen estado de conservación los cuales son de un alto atractivo turístico.

El clima propio de la zona durante todo el año favorece el movimiento turístico, es un clima mediterráneo que es agradable durante todas las estaciones del año. Aún así, existe una estacionalidad turística, con meses muy demandados en verano (de mayo a agosto) y con menos actividad turística durante los meses de temporada baja. Su proximidad a Barcelona y las buenas comunicaciones y infraestructuras con las que cuenta también son puntos claves: un aeropuerto situado a 15 km, la estación de trenes regionales en el propio municipio y una de trenes de media y larga distancia a 10 km.

Debido a todas estas condiciones con las que cuenta la ciudad y las cuales son favorables para el turismo, en Tarragona se encuentran un total de 21 hoteles. De estos, cuatro son de 4 estrellas y nueve son de 3 estrellas. Cabe destacar que no se encuentra ningún hotel de 5 estrellas en el municipio, pero si de categorías inferiores a 3 estrellas. Además, existen también algunos campings y empresas de alquileres de apartamentos turísticos.

A continuación, se ha realizado un análisis de los hoteles de Tarragona de 4 y 3 estrellas, para conocer su producto, características y precios, y poder considerarlos competidores de mercado del hotel que seleccionado para este proyecto: el Hotel Sant Jordi.

Se han elegido para este análisis, los hoteles solo de estas dos categorías más parecidas al Sant Jordi, y que se encuentren dentro del municipio y no en la periferia, ya que en aspectos de ubicación no se considerarían equitativos.

Nombre	Categoría	Producto	Características	Precio*
H10 Imperial Tarraco	4 estrellas superior	Hotel con gran capacidad de alojamiento con vistas al mar, restaurantes, salas de reuniones, piscinas y parking.	Cadena hotelera de reconocimiento, ubicación muy buena a pocos metros del centro de ocio y cercano a la playa.	152€/noche
AC Hotel Tarragona (By Marriot)	4 estrellas	Alojamiento con buenas conexiones a medios de transportes, restaurante, salas de reuniones y parking.	Cadena hotelera de reconocimiento, ubicación céntrica y con buenas conexiones.	81€/noche
Hotel SB Ciutat de Tarragona	4 estrellas	Alojamiento con buenas conexiones a medios de transportes, restaurantes, piscina, sala de reuniones y parking.	Cadena hotelera de reconocimiento, ubicación céntrica y con buenas conexiones.	99€/noche
B&B Hotel Tarragona Urbis Centro	3 estrellas	Alojamiento de pequeñas dimensiones B&B céntrico.	Alojamiento sin opción de comidas, muy céntrico.	72€/noche
Hotel Nuria	3 estrellas	Alojamiento de pequeñas dimensiones con vistas al mar, próximo a la playa con restaurante, piscina y parking.	Alojamiento y empresa familiar, cercano a la playa, situado en la urbanización la Arrabassada, bien comunicado.	92€/noche
Hotel Astari	3 estrellas	Alojamiento con vistas al mar, restaurante, salas de reuniones, piscina y parking.	Alojamiento con vistas al mar, próximo a la playa y al centro de la ciudad.	75€/noche
SB Express Tarragona	3 estrellas	Alojamiento con salas de reuniones, cafetería y parking.	Cadena hotelera de reconocimiento, alejado del centro de la ciudad, sin opción de comidas.	75€/noche
Hotel Lauria	3 estrellas	Alojamiento céntrico, con piscina, cafetería y parking.	Alojamiento muy céntrico, sin opción de comidas.	90€/noche

Tabla 1: Competidores Hotel Sant Jordi Tarragona

Fuente: Elaboración propia, a partir de las webs propias de los hoteles expuestos en la tabla.

En este caso tanto por ubicación, como por precio, y aunque algunos cuenten con más similitudes en cuanto a servicios, se puede considerar a todos los anteriores competidores de mercado del Hotel Sant Jordi.

Respecto a la situación actual, Tarragona y en concreto las empresas turísticas del municipio, de la misma forma que el resto de España y del mundo, están en un proceso de recuperación del duro golpe que supuso la pandemia de la COVID-19. Si nos fijamos en los datos de los dos gráficos a continuación, podemos ver la evolución de la ocupación y de las estancias medias antes, durante y después de el confinamiento y la pandemia. Se pueden identificar con rapidez los distintos momentos, ya que los meses durante el confinamiento aparecen con las cifras equivalentes a cero.

*Se ha realizado una búsqueda en las webs propias de los hoteles expuestos en la tabla para averiguar el precio de una habitación básica con las condiciones de reserva más económicas, para una noche del 01/07/22 al 02/07/22 para dos personas. Los precios aparecen redondeados.

También se muestra como poco a poco se van recuperando los números con los que contaba el municipio durante los años anteriores a la aparición de este virus, aunque la ciudad y el turismo en ella no estén del todo recuperados y en una situación de normalidad.

EVOLUCIÓN DE LA OCUPACIÓN EN LOS HOTELES DE TARRAGONA DEL 2017-2021 (Datos 2022 provisionales)

Grado de ocupación de las plazas ofertadas en establecimientos hoteleros en Tarragona

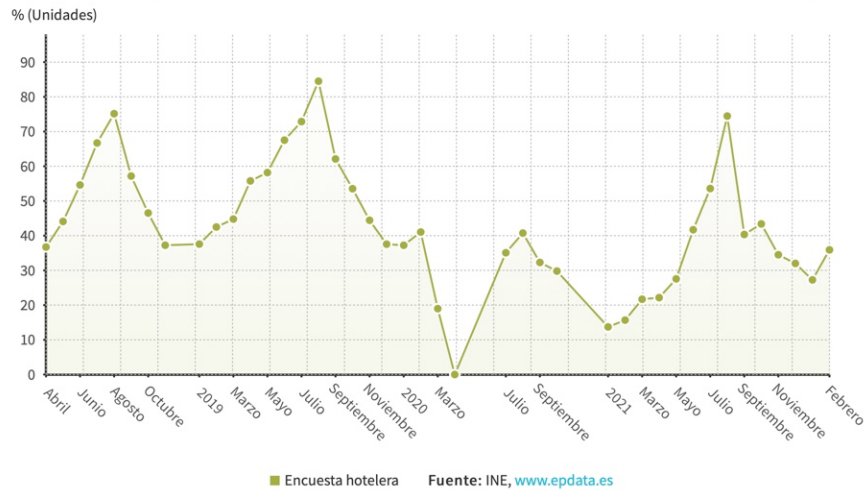


Gráfico 6: Evolución de la ocupación en los hoteles de Tarragona (2017-2021)
Fuente: Gráfico de Epdata (www.epdata.es) hecho a partir de datos del INE.

EVOLUCIÓN DE LA ESTANCIA MEDIA DE LOS HOTELES EN TARRAGONA DEL 2017-2021

La estancia media en hoteles ha variado un -15,49% en septiembre de 2021 en Tarragona

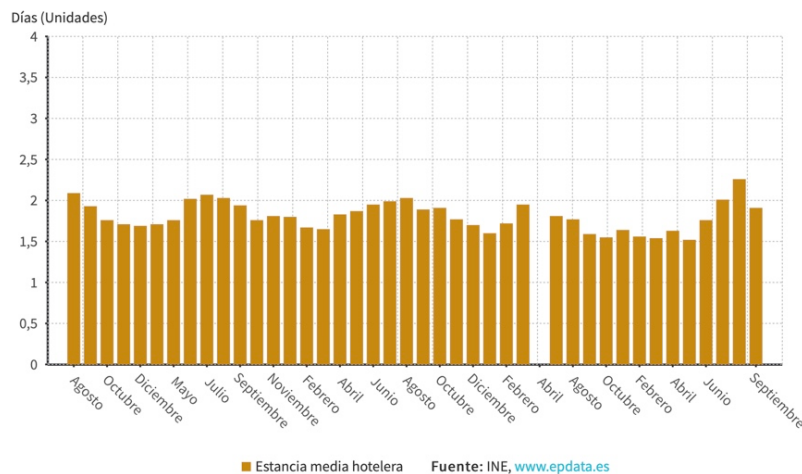


Gráfico 7: Evolución de la estancia media de los hoteles en Tarragona (2017-2021)
Fuente: Gráfico de Epdata (www.epdata.es) hecho a partir de datos del INE.

El impacto en la ciudad ha sido más que notable, y los datos de este último año quedan aún lejos de los que había antes de la pandemia. Aún así, se estima que las empresas hoteleras este 2022 empiecen a trabajar con un poco más de normalidad que el anterior, pareciendo ahora mismo la situación más estable y con el sector turístico volviendo a revivir.

3. Análisis interno del hotel

Una vez hecha toda la contextualización de los apartados anteriores, con toda la información actual del sector y del entorno concreto, se analizará a continuación la situación actual del producto hotelero que se ha elegido para la creación de este estudio, y cómo es este producto específicamente: se trata del Hotel Sant Jordi, un hotel categorizado con tres estrellas en la ciudad de Tarragona.

Para poder ejecutar un resumen del análisis final del periodo seleccionado y unas posteriores estrategias de maximización de beneficios, a continuación, se analizarán tanto el producto en concreto que comercializa el Hotel Sant Jordi, como la forma de venderlo y promocionarlo, el público al que va dirigido, y diversos aspectos que son necesarios para poder ver el funcionamiento de esta empresa en la actualidad. Se han creado así, los siguientes seis sub apartados para clasificar y analizar cada variante interna del Sant Jordi con más detalle.

3.1 Análisis de la marca

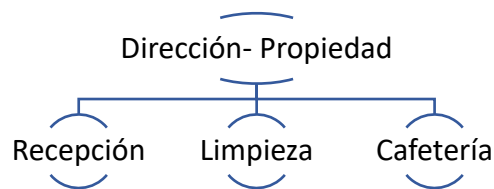
El primer paso para poder conocer bien la empresa, es conocer su historia. También es importante reconocer que tipo de establecimiento es, cuales son los valores que le representan y por qué se diferencia este hotel del resto de hoteles de la misma categoría o de la misma zona.

El Hotel Sant Jordi, forma parte de una empresa familiar que ha ido creciendo durante los años, y que ha podido abrir otros establecimientos como son unos apartamentos turísticos que se encuentran en la Rambla Nova de la propia ciudad de Tarragona, en consecuencia y gracias a los beneficios y el éxito del hotel, los cuales dirige uno de los miembros de la familia.

El propio Sant Jordi fue construido durante el año 1968 y abierto en 1969 fundado y dirigido por el abuelo materno del actual propietario y director Josep Rabasó. El hermano de este, es el director de los apartamentos nombrados anteriormente que forman parte también de la empresa.

Desde sus inicios, el hotel se ha identificado por ser siempre un establecimiento muy familiar, con un equipo de trabajadores formado por algunos miembros de la propia familia propietaria, hecho que ha creado siempre un ambiente cálido y confortable que los clientes han agradecido y han podido apreciar con facilidad.

Además, todos los trabajadores del Sant Jordi, o bien forman parte de la familia propietaria o son trabajadores con conocimientos y con años de experiencia trabajando para el propio hotel. A nivel organizativo interno, el equipo que trabaja en el hotel durante el año cumple con diferentes jornadas laborales de 28h, 36h o 40h semanales, y todos los trabajadores son propios, es decir, no trabajan con empresas externas para el funcionamiento de ningún departamento del hotel diariamente. Este equipo se divide, como se expone en el diagrama a continuación, en los siguientes departamentos:



Los diferentes trabajadores se distribuyen dentro de cada uno de los departamentos, y en su totalidad no forman una plantilla muy extensa ya que son en temporada baja un total de 8 personas, y en temporada alta 10, todos dirigidos por el propio señor Josep Rabassó, con la ayuda y supervisión de su padre. El equipo de limpieza, lo dirige también un miembro de la familia, en este caso la propia madre del señor Rabassó.

Es un hotel de dimensiones pequeñas en comparación a otros hoteles de la misma categoría que forman parte de cadenas hoteleras y que pueden duplicar las dimensiones del Sant Jordi, pero desde la propiedad siempre se ha querido destacar este aspecto como una virtud, ya que ha garantizado desde su inicio un trato personalizado y exclusivo con cada uno de sus clientes, aumentando así la fidelización de estos a lo largo de los años.

El hotel está situado en la Vía Augusta, una de las calles principales más transitadas de la ciudad de Tarragona que une las urbanizaciones de Llevant con el puerto marítimo. Se encuentra en una zona tranquila, a pocos metros de la playa de la Savinosa, una de las cinco playas que tiene en total la ciudad.



Foto 1: Ubicación del Hotel Sant Jordi en Tarragona.
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación Mapas.

El hotel está ubicado en las afueras del centro histórico y de ocio, pero tan solo a 2 km de algunos de los monumentos romanos como el anfiteatro o el circo, ambos nombrados patrimonios de la humanidad según la UNESCO; la plaza del ayuntamiento, llamada Plaça de la Font, donde se encuentran múltiples opciones de restaurantes y tiendas; a la vez como en la Rambla Nova, situada a escasos metros del resto de los elementos nombrados.

La proximidad y la facilidad de acceso al centro de la ciudad, y la lejanía y la tranquilidad que transmiten la zona en la que está situado, crean un contraste perfecto para adecuar el producto que es el Hotel Sant Jordi como tal, a muchos tipos de clientes con gustos y necesidades diferentes.

3.2 Análisis del cliente

Tras conocer el producto hotelero que ofrece el Hotel Sant Jordi, se puede deducir que tipo de clientes suele haber durante todas las épocas del año. Conocer esta información puede ser útil a posterior para saber si el producto y la forma de venderlo se adecua al tipo de cliente que tiene. Establecer unos perfiles diferentes de clientes, diferenciándolos por características y necesidades que puedan tener, es un paso a añadir para comprender y analizar profundamente el Hotel Sant Jordi y sus atributos.

Sin embargo, esta información no ha sido analizada bajo la deducción a partir del producto que ofrece el hotel, sino que ha sido complementada gracias a la entrevista realizada con el director⁹ el señor Josep Rabassó, con la cual ha sido posible realizar dos perfiles o prototipos de cliente también llamados “Buyer persona”¹⁰. Se han creado perfiles diferentes debido a que existen dos prototipos en el hotel dependiendo de la temporada de la que se trate: temporada alta o baja.

Ambos prototipos a continuación han sido creados a partir de la información obtenida, pero no son clientes reales del Hotel Sant Jordi. Las características y los datos personales son fuente de la creatividad enlazada a los datos estadísticos del hotel que ha proporcionado el director, para conseguir la máxima similitud a la que podría ser la ficha de perfil de un cliente real. El resultado de la creación de estos prototipos, es el siguiente:



Marta Conde

<p>Datos demográficos</p> <p>Mujer entre 30 y 40 años</p> <p>Ingresos mensuales netos: 1.380€</p> <p>Gestora en CaixaBank</p> <p>Graduada en ADE y postgrado en Finanzas por la Universidad de Zaragoza</p> <p>Esposa de Hugo y madre de Claudia (2 años)</p>	<p>Metas</p> <p>Ascender de gestora a directora de la sucursal</p> <p>Conseguir mejores condiciones de sueldo y horario</p> <p>Ser una buena madre para Claudia</p>
<p>Aspectos a tener en cuenta</p> <p>Tiene 15 días de vacaciones en Agosto cada año</p> <p>Ahorra en todo menos en la educación de su hija</p> <p>Tiene aerofobia (pánico a los aviones)</p> <p>Veranea en la Costa Daurada desde pequeña</p> <p>Prefiere una buena novela que un buen ordenador</p>	<p>Retos</p> <p>Ser la mejor gestora de la oficina</p> <p>Combinar el trabajo en el banco y la vida de madre</p>
<p>Objeciones</p> <p>"Ser madre debería estar considerado un trabajo a tiempo completo"</p> <p>"Me gusta salir a la terraza a leer para tener mis 15 minutos de paz y tranquilidad después de comer mientras todos en casa duermen siesta"</p>	<p>Intereses</p> <p>Las novelas policíacas o históricas</p> <p>Las últimas tecnologías de utensilios de cocina</p> <p>Los deportes combinados con la meditación</p>
	<p>Sus búsquedas</p> <p>Mejores colegios en Zaragoza</p> <p>Recetas de comidas en 10 minutos</p> <p>Clases de yoga en casa</p>

Infografía 1: Buyer persona Marta Conde
Fuente: Elaboración propia con la aplicación Canva.

⁹ Transcripción de la entrevista en el apartado Anexos (pág. 55)

¹⁰ Buyer persona, del inglés persona compradora, es una forma de crear perfiles de clientes potenciales según características comunes.

Este prototipo de cliente ficticio como Marta, sería un claro ejemplo de la tipología de cliente que podríamos encontrar en el Sant Jordi en temporada alta, es decir durante los meses de mayo a septiembre. En resumen, es un perfil de cliente con un rango de edad de entre 30 y 50 años, familiar y el cual tiene como motivo principal del viaje estar de vacaciones, sol y playa y en algunos casos visitar la Tarragona romana y la ciudad.

Cabe destacar que en el hotel no solo cuentan con clientes en familia, sino que también hay un gran número de parejas o incluso de jubilados que deciden elegir el Sant Jordi para sus vacaciones durante el verano. La finalidad de sus vacaciones y su objetivo, sin embargo, si que es común: disfrutar de la playa y del clima mediterráneo.

Por otra parte, en temporada baja, que consideraríamos ésta el resto de meses que no son de verano y que el hotel permanece abierto al público, el Sant Jordi recibe un perfil de cliente, en su mayor parte, muy alejado del anterior:



Javier Delgado

<p>Datos demográficos</p> <p>Hombre entre 45 y 55 años</p> <p>Ingresos mensuales netos: 1.830€</p> <p>Periodista deportivo (Cadena SER)</p> <p>Graduado en periodismo por la Universidad Carlos III de Madrid</p> <p>Marido de Teresa, padre de Eva (24 años) y Alvaro (26 años)</p>	<p>Metas</p> <p>Ejercer de periodista hasta la jubilación</p> <p>Ver a sus hijos triunfar en su futuro</p>
<p>Aspectos a tener en cuenta</p> <p>Es un apasionado de su trabajo y del deporte</p> <p>Lleva más de 20 años trabajando en la misma empresa</p> <p>El bienestar de su mujer y sus hijos es su prioridad</p> <p>Maniático de la limpieza, el orden y la puntualidad</p> <p>Tiene una memoria prodigiosa</p> <p>Es un amante de la buena comida y del buen vino</p>	<p>Retos</p> <p>Mantenerse actualizado con las tecnologías</p> <p>Seguir dando exclusivas y buenas entrevistas</p> <p>Intereses</p> <p>Ver partidos en directo de cualquier tipo de deporte</p> <p>Las películas de suspense antiguas</p> <p>La actualidad política y los debates parlamentarios</p> <p>Sus búsquedas</p> <p>Documentales de deportes de riesgo</p> <p>El periódico de hoy</p>
<p>Objeciones</p> <p>"Todo el mundo debería ser capaz de trabajar toda la vida de aquello que ame con pasión"</p> <p>"Aquel que diga que no le gusta el fútbol es porque no ha podido ver un derbi como el Barça-Madrid en directo"</p>	

Infografía 2: Buyer persona Javier Delgado
Fuente: Elaboración propia con la aplicación Canva.

En este caso, el prototipo de cliente como Javier, sería una persona de una edad entorno a los 50 años, que o bien estaría alojado en el hotel por motivos laborales, o bien serían personas jubiladas. Los porcentajes irían sobre un 80% de clientes jubilados y en menor proporción, sobre un 20%, clientes por motivos laborales.

El objetivo del viaje si en este caso es laboral, sería únicamente el de tener un alojamiento en la ciudad de Tarragona, en una zona bien comunicada pero alejada y tranquila a su vez. Contando con buenas conexiones de Wi-Fi en el establecimiento, sería un posible punto a favor para los clientes que buscan el Hotel Sant Jordi como motivo laboral.

En caso de tratarse de clientes jubilados, el interés común con la mayoría de clientes que se alojan en temporada alta sería visitar la Tarragona romana y en general los encantos de la ciudad. Al tratarse de unas fechas más alejadas del caluroso clima de verano, el motivo principal no sería el de sol y playa, aunque el agradable clima sí que podría ser un punto a favor para tener la posibilidad de descubrir los rincones de Tarragona con unas buenas temperaturas durante cualquier fecha.

En conclusión, podríamos definir hasta tres perfiles de clientes muy diferenciados y divididos principalmente en un prototipo durante la temporada alta, y otros dos prototipos durante la temporada baja. Teniendo esta información analizada, podemos proceder a investigar y comprobar si el producto que ofrece el Hotel Sant Jordi es adecuado y se adapta bien a las diferentes necesidades de sus clientes durante todas las épocas del año.

3.3 Análisis del producto

El producto que ofrece el Hotel Sant Jordi a todos sus clientes es, además del encanto de sus instalaciones, sus completas y distintas habitaciones. Cuenta con un total de 39 habitaciones y al ser próximo al mar, 16 de ellas tienen vistas directas a este, mientras que otras 4 tienen vistas parciales. El resto, cuenta con otro tipo de vistas, pueden ser al jardín o a la carretera.

Las tipologías de habitación las presentan y se diferencian por las características que tiene cada una de ellas. Existen, inicialmente, 5 tipologías de habitación en el Hotel Sant Jordi:

- Habitación doble con vista al mar y a la montaña con ducha y balcón.
- Habitación doble con vista al mar y a la montaña con bañera y balcón.
- Habitación de matrimonio vista al mar con balcón.
- Habitación doble con vista al mar con balcón.
- Habitación triple con vista al mar con balcón.

A estas, se le añaden otras tres única y exclusivamente en temporada alta, cuando las expuestas anteriormente están completas, ya que las siguientes cuentan con características menos atractivas y son las últimas en comercializarse.

- Habitación doble en planta baja vista jardín.
- Habitación triple en planta baja vista jardín.
- Habitación de matrimonio vista carretera.
- Habitación doble vista carretera.

Reservando cualquiera de las tipologías de habitaciones, todas están compuestas por las respectivas camas y con televisión vía satélite, teléfono, calefacción, climatización individual, caja fuerte digital y WI-FI gratuito. El WI-FI gratuito no es exclusivo para las zonas de habitaciones, sino que se encuentra disponible en todo el recinto del hotel.

Además, el hotel cuenta con un espacio de parking gratuito sin asistencia dentro de sus instalaciones. También tiene servicio de recepción las 24 horas del día, con atención multilingüe. Hay que destacar también que el hotel cuenta con espacios adaptados para personas con movilidad reducida

En la reserva de cualquier tipología de habitación, el Hotel Sant Jordi ofrece la posibilidad de añadir un único servicio complementario alimenticio que es el servicio de desayuno. Lo ofrece por un precio de 7€ por persona y por día, debido a que en sus instalaciones cuenta con una zona de cafetería y barra de bar, en la cual sirven bebidas durante todo el día.

En la propia web del hotel (www.santjordihotel.com) se pueden realizar tanto consultas de precios y fechas de las distintas tipologías de las habitaciones, como las reservas a través de su motor de reservas enlazado en uno de los apartados de la web. Sin embargo, no es la única forma de reservar, ya que también se puede hacer mediante teléfono o incluso mediante algunos canales de ventas con los que trabaja la empresa.

3.4 Análisis de los precios

Para poder acabar de analizar el producto del Hotel Sant Jordi, se ha hecho un seguimiento para ver cómo vende cada una de las tipologías de habitación publicadas tanto en la página web como en algunos canales de ventas. A partir de aquí, podemos diferenciar dos tipologías de ventas que realiza la empresa: la venta directa y la venta indirecta.

Las ventas directas recogen todas las ventas que se realizan o bien a través de la propia página web gracias a su motor de reservas, o bien a través de la atención telefónica y por último, las ventas que se realizan in-situ a los pasantes: los viajeros que llegan a las instalaciones sin una reserva previa realizada y se les ofrece una habitación al momento. Es decir, que son las ventas que no se realizan a través de las OTAs¹¹ u otros intermediarios.

En segundo lugar, tenemos las ventas indirectas que son las que se consiguen a partir de un canal de ventas externo al hotel, en este caso por dos vías en concreto, las agencias de viajes online con las que tiene un contrato empresarial: Booking (www.Booking.com) y Expedia (www.Expedia.es). El detalle de obtener ventas indirectas, es que las empresas implicadas como canal de venta se llevan sus respectivas comisiones.

Para poder observar algunos de los datos claves y saber si el hotel está estableciendo unos precios atractivos para sus clientes, independientemente del tipo de canal por donde comercializa su producto, y si de este modo, siempre consigue llegar a su máxima ocupación, sacándole a la vez el mayor beneficio a cada una de las habitaciones, se ha analizado y se ha utilizado una serie de ratios relacionados con el “*revenue management*” para medir algunos resultados estadísticos: el ADR, el porcentaje de ocupación y el RevPAR.

Los datos que aparecerán a continuación, han sido proporcionados por el Hotel Sant Jordi para poder realizar este estudio. En primer lugar, hay que destacar que son datos extraídos tanto del 2021 (el año anterior al actual) como el 2019, ya que a modo de comparativa y de evolución de cifras anuales, el 2020 no puede servir de referencia correcta debido a la situación de crisis durante la pandemia que estaba sucediendo.

¹¹ OTAs: Online Travel Agency, del inglés agencia de viajes online.

Los análisis y las búsquedas para realizar posteriormente las estadísticas apropiadas se han centrado en la primera quincena de julio. Estas fechas han sido seleccionadas estratégicamente al encontrarse dentro de la temporada alta turística, pero a su vez ser una de las fechas menos demandadas por los clientes durante los últimos años.

En primer lugar, se han recogido los datos estadísticos de la ocupación y la facturación del año 2021. De 2019 solo se han podido obtener los datos relativos a la facturación, ya que ha sido imposible recuperar otros datos al tratarse de fechas pasadas. Debido a este hecho, solo ha sido posible hacer una comparación de la variación anual entre estos dos años.

En la tabla a continuación, proporcionada directamente desde el propio PMS¹² del Hotel Sant Jordi, se muestran en las fechas del 1 al 15 de Julio, el número de pernoctaciones, el número total de habitaciones ocupadas, el número de entradas y la tipología de habitación ocupada, separando estas únicamente entre tres tipos: dobles de uso individual (DUI), dobles o triples. Estos datos se han utilizado posteriormente para realizar las fórmulas de las distintas ratios. Se presentan a continuación a modo de introducción al ejercicio.

ESTADISTICA OCUPACIÓN 2021							
DIA SEMANA	FECHA	PERNOCTACIONES	TOTAL HABS	ENTRADAS	DUI	DOBLES	TRIPLES
Jueves	1/7/21						
Viernes	2/7/21						
Sábado	3/7/21						
Domingo	4/7/21						
Lunes	5/7/21						
Martes	6/7/21						
Miércoles	7/7/21						
Jueves	8/7/21						
Viernes	9/7/21						
Sábado	10/7/21						
Domingo	11/7/21						
Lunes	12/7/21						
Martes	13/7/21						
Miércoles	14/7/21						
Jueves	15/7/21						

Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.

Tabla 2: Estadística de ocupación del Hotel Sant Jordi del 1/07/21-15/07/21

Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

¹² PMS: Property Management System, del inglés Sistema operativo de gestión de la propiedad.

FACTURACION					
DIA SEMANA	FECHA	TOTAL	DIA SEMANA	FECHA	TOTAL
Jueves	1/7/21	Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.	Lunes	1/7/19	Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.
Viernes	2/7/21		Martes	2/7/19	
Sábado	3/7/21		Miércoles	3/7/19	
Domingo	4/7/21		Jueves	4/7/19	
Lunes	5/7/21		Viernes	5/7/19	
Martes	6/7/21		Sábado	6/7/19	
Miércoles	7/7/21		Domingo	7/7/19	
Jueves	8/7/21		Lunes	8/7/19	
Viernes	9/7/21		Martes	9/7/19	
Sábado	10/7/21		Miércoles	10/7/19	
Domingo	11/7/21		Jueves	11/7/19	
Lunes	12/7/21		Viernes	12/7/19	
Martes	13/7/21		Sábado	13/7/19	
Miércoles	14/7/21		Domingo	14/7/19	
Jueves	15/7/21		Lunes	15/7/19	
	MEDIA		MEDIA		

Tabla 3: Facturación del Hotel Sant Jordi 01/07/21-15/07/21 y 01/07/19-15/07/19
Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

Gracias a estos datos obtenidos, se ha podido calcular y realizar la próxima tabla. En la siguiente, se muestran los resultados de calcular el ADR (en €) y el porcentaje de ocupación (%) de la primera quincena de julio de 2021.

Para definir y poder extraer unas conclusiones finales, hay que tener en cuenta que el ADR nos sirve para ver cual es la tarifa media del Hotel Sant Jordi cada día de la quincena. El ADR se ha calculado a partir de aplicar en los datos diariamente la siguiente fórmula:

ADR

Facturación diaria / Número de habitaciones ocupadas

Por otra parte, el porcentaje de ocupación nos muestra en porcentaje el nivel de ocupación diario que existe en el hotel, siendo 0% un resultado de ninguna persona en el hotel y 100% el hotel completo. El porcentaje de ocupación se calcula a partir de aplicar en los datos diariamente la siguiente fórmula:

Porcentaje de ocupación

(Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones totales disponibles) * 100
Siendo el número de habitaciones totales disponibles 39.

Los resultados de aplicar las dos fórmulas a los datos expuestos en las tablas obtenidas anteriormente, nos muestran las siguientes cifras:

FECHA	ADR 2021	% OCUPACION 2021
1-jul	Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.	
2-jul		
3-jul		
4-jul		
5-jul		
6-jul		
7-jul		
8-jul		
9-jul		
10-jul		
11-jul		
12-jul		
13-jul		
14-jul		
15-jul		
MEDIA		

Tabla 4: Resultados del ADR y del % Ocupación del 01/07/21-15/07/21

Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

Por último, se ha podido realizar los cálculos de una única ratio RevPAR, y su variación porcentual de ambos años 2019 y 2021. El RevPAR nos proporciona una información valiosa ya que mide cuánto dinero factura en total el hotel por las habitaciones que se encuentran disponibles, estén o no ocupadas. El RevPAR se calcula a partir de aplicar en los datos diariamente la siguiente fórmula:

RevPAR

Facturación total/ Número de habitaciones disponibles

Una vez obtenidos los datos diarios del RevPAR tanto del 2019 como del 2021, se puede proceder a realizar y aplicar la fórmula de la variación porcentual. Esta fórmula es útil para comparar y ver la evolución entre un año y el otro, que, aunque no sean dos años seguidos consecutivos lo son de la forma más realista para valorar la evolución de la facturación total por habitación disponible. La fórmula de la variación porcentual es la siguiente:

Variación porcentual:

$(\text{Valor del año 2} - \text{Valor del año 1}) / \text{Valor del año 1} * 100$

Siendo año 2 el 2021 y año 1 el 2019

Realmente esta ratio, la variación porcentual del RevPAR entre 2019 y 2021, es la que proporciona más información en relación a los ingresos reales y la evolución de estos positiva o negativamente en el Hotel Sant Jordi ya que podemos ver si definitivamente aparecen porcentajes positivos, que signifiquen una mejora o un incremento de la facturación, o por lo contrario resultados negativos que nos confirmen que el hotel aún está en el proceso de recuperación de la actividad normal pasada la pandemia.

Los resultados de los cálculos de las anteriores fórmulas se exponen en la tabla que aparece a continuación:

FECHA	REVPAR 2019	REVPAR 2021	% VARIACIÓN REVPAR 2019-2021
1/7/21			
2/7/21			
3/7/21			
4/7/21			
5/7/21			
6/7/21			
7/7/21			
8/7/21			
9/7/21			
10/7/21			
11/7/21			
12/7/21			
13/7/21			
14/7/21			
15/7/21			
MEDIA			

Tabla 5: Resultados del RevPAR de la primera quincena de julio 2019-2021 y variación porcentual.

Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

Los datos que encontramos en la tabla anterior de los resultados, son en su gran mayoría útiles para poder proceder a realizar unas conclusiones, aunque hay que destacar que al estar trabajados en base a la facturación y no con la producción diaria, ya que fue imposible contar con estos datos por parte del Hotel Sant Jordi, aparecen algunos errores como porcentajes incorrectos en los datos de la variación porcentual del RevPAR del día 11 de julio (tercera columna, onceava fila).

Aún habiendo trabajado solo con la información de la facturación, todos los datos calculados en los diferentes ejercicios anteriores han resultado muy útiles para poder proceder a realizar unas conclusiones y establecer algunas propuestas y estrategias de mejora siempre pensando en aumentar y mejorar los resultados estadísticos obtenidos.

3.5 Análisis distribución

Aprovechando los datos y la información proporcionada por el director del Hotel Sant Jordi, se ha podido también hacer una segunda parte del análisis estadístico, en este caso relacionado con la distribución de las ventas.

Para poder comprobar si el Sant Jordi cuenta con un canal mix óptimo, es decir con la mejor de las combinaciones respecto a la distribución de las ventas, de manera que consiga tener siempre la máxima ocupación, pero a la vez llevarse todo el beneficio posible. Este suele ser un gran reto en cuanto a las ventas, ya que es de una gran dificultad encontrar el balance para saber cuándo se necesita el trabajo de las OTAS para conseguir más ventas, pero por contrapartida recompensarlas con un porcentaje de comisión sobre ellas, o en qué momentos se puede prescindir de ellas e incrementar la venta directa para que sea el hotelero el único que se lleve el beneficio neto de las reservas que los clientes realicen.

Con la información anterior, y contando con nuevos datos recuperados en la entrevista¹³ realizada con el propietario del Sant Jordi, se ha podido calcular una estadística de distribución para posteriormente valorar los criterios de actuación para enfocar de la mejor manera posible la venta directa y la indirecta.

Sabemos gracias a la información proporcionada, que en el hotel un 40% de las ventas entran a través de las OTAS, y el 60% restante se realizan vía ventas directas. Además, sabemos también cuál es la comisión pactada bajo contrato con las dos OTAS con las que el Hotel Sant Jordi trabaja, Booking y Expedia.

¹³ Transcripción de la entrevista en el apartado Anexos (pág. 55)

El contrato que tiene el hotel con Booking es de una comisión por venta del 15% del PVP (precio de venta al público), con el IVA incluido. Por otra parte, en el caso de Expedia, la comisión pactada por venta es del 15% pero sobre el PVP, con el IVA incluido y la tasa turística incluida también.

Además, cabe destacar en este caso, que las ventas directas que se realizan por la web, también cuentan con unos costes de comisión, ya que el motor de reservas de la web es externo, en concreto trabajan con la empresa Alojapro. La comisión pactada con esta empresa es del 8% por venta de la base imponible sin el IVA. Con estos datos, junto a los anteriores, se ha podido calcular la siguiente tabla:

OCUPACIÓN HOTEL		CANALES DISTRIBUCIÓN	COSTES DE DISTRIBUCIÓN
DIA SEMANA	FECHA	<p>Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.</p>	
Jueves	1/7/21		
Viernes	2/7/21		
Sábado	3/7/21		
Domingo	4/7/21		
Lunes	5/7/21		
Martes	6/7/21		
Miércoles	7/7/21		
Jueves	8/7/21		
Viernes	9/7/21		
Sábado	10/7/21		
Domingo	11/7/21		
Lunes	12/7/21		
Martes	13/7/21		
Miércoles	14/7/21		
Jueves	15/7/21		

Tabla 6: Cálculo de los costes de distribución del Hotel Sant Jordi de la primera quincena de Julio.

Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

En la tabla anterior, se ha comprobado cuál es la cantidad de comisión que se llevó cada OTA durante las ventas realizadas en la franja de días seleccionados para el análisis. Por consiguiente, también se ha calculado cuál fue la cifra diaria facturada a través de las ventas directas (por la web) y a través de las indirectas (por las OTAS). La cifra total de las comisiones, calculada en la última columna, es un elemento clave para plantear futuras conclusiones en relación a las pérdidas de beneficio neto que supone trabajar con OTAS.

Para poder finalizar el ejercicio, gracias a los datos de la tabla anterior, se ha podido calcular el NetRevPAR. Esta última fórmula proporciona las cifras de los ingresos netos del hotel por habitación disponible. Es decir, cuál es la cifra total real de ingresos obtiene el hotel durante este periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta las comisiones sobre las ventas de cada empresa intermediaria. El NetRevPAR se calcula aplicando la siguiente fórmula:

NetRevPAR:

$(\text{Total de facturación} - \text{Total de gastos de comisiones}) / \text{Número de habitaciones disponibles}$

Siendo el número de habitaciones totales disponibles 39.

Los datos del resultado de aplicar la anterior fórmula son los expuestos en la tabla a continuación:

TOTAL FACTURACIÓN CONTABILIDAD	TOTAL COSTES COMISIÓN	NETREVPAR
<p>Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.</p>		

Tabla 7: Cálculo del Net RevPAR del Hotel Sant Jordi de la primera quincena de Julio.
Fuente: Elaboración propia con Excel, a partir de los datos del PMS del Hotel Sant Jordi.

Paralelamente al ejercicio de cálculos estadísticos a partir de la información obtenida por parte de la directiva del Hotel Sant Jordi, también se realizó un estudio sobre los canales de distribución y la forma de comercializar el hotel en ellas. En relación con los precios que aparecen en las webs de las diferentes OTAS, es siempre el hotelero el encargado de publicarlos en cada extranet, desde donde aparecen posteriormente a la venta para los clientes. Por este motivo, se ha podido realizar un seguimiento y una comparativa de los precios establecidos por el Hotel Sant Jordi en las diferentes plataformas donde se comercializa.

Para estudiar concretamente la evolución de los precios establecidos por el Hotel Sant Jordi, y algunas de las estrategias de ventas que podemos observar que utilizan durante la comercialización de estos, se ha realizado un seguimiento semanal de los precios que aparecen tanto en la web propia del hotel a través del motor de reservas del mismo, como en las dos principales webs de los canales de ventas con los que el Sant Jordi trabaja.

En primer lugar, se ha realizado un seguimiento y una búsqueda para una estancia larga: una estancia en una habitación para dos personas durante los días del 1 al 15 de julio, concretamente para 14 noches, solo valorando el precio del alojamiento y con las condiciones de cancelación que expone la empresa: “Cancelación gratuita hasta 48h antes de la llegada, a partir de 2 días antes, se carga el importe total de la reserva”.

A continuación, se exponen los comentarios hechos a partir de la tabla realizada semanalmente con los datos de la reserva de estas 14 noches de julio, y con la cual se ha podido realizar este análisis¹⁴.

- En primer lugar, los precios expuestos tanto en la web principal como en Booking son los mismos durante todas las semanas. En cambio, los precios publicados en Expedia siempre son independientemente del tipo de habitación y de la semana, 9€ más caros.
- En todas las búsquedas, semana tras semana, aparecen diferentes aceleradores de demanda, con comentarios referentes a la disponibilidad de las habitaciones. Aparecen los mismos en las tres webs, y se actualizan también simultáneamente.
- Se ha podido observar como en la web de Expedia desde el primer día del análisis, se han podido reservar menos tipologías de habitaciones que en Booking o la web propia del Sant Jordi. Es decir que en Expedia no se comercializan todas las habitaciones.
- No se han observado cambios al realizar las búsquedas a través el ordenador y del móvil, así que se puede concluir que no se realizan estrategias de venta dependiendo del dispositivo desde donde el cliente pueda realizar la reserva.
- Analizando semanalmente la evolución de las habitaciones disponibles, en cuanto aparecieron aceleradores de demanda informando sobre la poca disponibilidad, automáticamente en la web del hotel se abrieron a la venta distintas habitaciones de

¹⁴ Tabla 14 adjunta completa en el apartado Anexos (pág. 55)

tipologías que no habían aparecido hasta la fecha (23/04). En cambio, ni en Booking ni en Expedia aparecían estas opciones nuevas de reserva, simplemente aparecía una alarma con el mensaje de “no disponible ninguna reserva para las fechas seleccionadas”, y ofrecían algunas alternativas de fechas que aun contaban con disponibilidad.

Por otra parte, siguiendo el mismo método que en el caso anterior, se ha realizado una búsqueda de otra estancia en el Sant Jordi en una habitación para dos personas durante los días del 8 al 10 de julio, para tres días y dos noches ya que era el requerimiento mínimo de estancia marcado en todas las webs. En este caso, al observar que en el análisis anterior no había ninguna diferencia entre la reserva vía móvil y vía ordenador, se ha realizado únicamente vía ordenador.

De nuevo, la reserva se hace valorando el precio del alojamiento y con las condiciones de cancelación que expone la empresa: Cancelación gratuita hasta 48h antes de la llegada, a partir de 2 días antes, se carga el importe total de la reserva. A continuación, se expondrán los comentarios principales sacados a partir de la tabla hecha de la misma manera que anteriormente, gracias a recoger semanalmente los datos de la reserva de las tres noches de julio durante un fin de semana, y con la cual se ha podido realizar el análisis¹⁵.

- De nuevo, los precios expuestos en la web principal y en Booking son los mismos durante todas las semanas. En cambio, los precios publicados en Expedia siempre son independientemente del tipo de habitación y de la semana, 4€ más caros.
- Del mismo modo que en anterior análisis, en todas las búsquedas aparecen aceleradores de demanda, con comentarios referentes a la disponibilidad de las habitaciones. Aparecen los mismos en las tres webs, y se actualizan también simultáneamente.
- Se ha visto también como en el análisis previo, que en cuanto desapareció la última tipología de habitación disponible el 16/04, en la web propia del hotel se abrieron a la venta distintas habitaciones de unas tipologías que no habían aparecido hasta el día 23/04. En cambio, de nuevo ni en Booking ni en Expedia aparecían estas opciones nuevas, simplemente aparecía la misma alarma de “no disponible ninguna reserva para las fechas seleccionadas”, y ofrecían alternativas de fechas con disponibilidad.

¹⁵ Tabla 15 adjunta completa en el apartado Anexos (pág. 55)

Este último hecho sucedió porque las otras habitaciones estaban completas. Se puede afirmar esta estrategia analizada, ya que, gracias a una entrevista con el director del hotel, él mismo confirmó esta actuación que realizaban para controlar las ventas.

Gracias a realizar el análisis, se puede concluir que el Hotel Sant Jordi sí realiza estrategias de precios y distribución, ya que se ha podido comprobar alguna de las actuaciones realizadas por ellos. Posteriormente, se plantearán estrategias alternativas bajo el propio criterio de la autora del proyecto, siempre con el objetivo de mejorar las actuales.

3.6 Análisis de la comunicación (RRSS, reputación online)

Actualmente uno de los puntos claves además de tener un buen producto para comercializarlo, es la forma en la que se promociona y se publicita para llegar de la mejor manera a los ojos de los clientes que interesan para la empresa, el Hotel Sant Jordi.

De este modo, para saber la opinión de los usuarios y si la promoción del hotel es adecuada a través de los canales que se utilizan en la actualidad, principalmente el internet, se ha hecho un análisis sobre la imagen del hotel y el impacto que tiene tanto en internet en general, como en las páginas de los distintos teleoperadores en los que aparece. También se ha tenido en cuenta la importancia de las redes sociales, ya que son un canal de promoción y de visualización que utilizan las empresas para darse a conocer cada vez más.

Cabe destacar que el Hotel Sant Jordi no cuenta con ningún perfil en ninguna de las redes sociales en tendencia actualmente, como pueden ser Instagram, Twitter, Facebook o incluso Youtube o Tik Tok. Solo cuenta con una web propia donde se publicita, y con las diferentes webs de las otras con las que trabaja.

Por este motivo, se ha realizado un análisis de la pagina web, de manera que se valoran los aspectos primordiales que debe tener una web empresarial para ser exitosa, fácil de usar y útil para los clientes. Se han seleccionado algunos criterios relacionados con los intereses de los clientes que visiten la web para poder analizarla de una forma real, y posterior a la tabla, crear unas conclusiones. Cada uno de ellos se ha puntuado con una nota del 1 al 10, siendo 1 el valor en relación a peor valoración y 10 el mejor. Todas las puntuaciones se han dado en base a mi opinión propia tratando de ser lo más crítica y objetiva posible.

CRITERIOS	NOTA	COMENTARIOS
ACCESIBILIDAD		
Tiempo de carga razonable	10	Tiempo muy rápido de carga
Adecuado contraste entre texto y fondo	7	Podría mejorar el texto situado encima de alguna fotografía
Tamaño de la fuente/espacio/estilismo de fácil lectura	8	Tamaño correcto, pero estilismo básico
Imágenes actualizadas y de alta calidad	7	Algunas imágenes no son de alta calidad o no muestran la mejor cara/versión del hotel
IDENTIDAD		
Logotipo de la empresa en un lugar prioritario	7	Logotipo siempre anclado al menú superior, pero no aparece en el motor de reservas
Página principal digerible en 5 segundos aprox.	10	Tiempo de carga rápido y página principal siempre anclada en el menú fijo superior
Camino a la información de la empresa claro	10	Información de contacto muy fácil de encontrar
La información de contacto está clara	10	Apartado muy correcto con formulario de contacto
NAVEGACIÓN		
Menú principal identificable fácilmente	10	Menú con pocos apartados, pero claros
Apartado de búsquedas personalizadas en la web	0	No existe este apartado
Logo enlazado a la página principal	10	Logo anclado y enlazado en el menú superior
Enlaces consistentes y fáciles de identificar	10	Muy claros y fáciles de identificar
CONTENIDO		
Títulos y textos principales claros y descriptivos	8	Poco texto, pero información corta, clara y visual
Apartados adecuados y de utilidad para el turista	10	Apartados muy útiles para el turista
Estilos y colores consistentes y agradables	6	Colores agradables, pero estilo básico, mejorable
Nombres comerciales de los productos atractivos y originales	4	Nombres de los productos poco comerciales
Página traducida en varios idiomas	4	Página solo traducida a inglés y al español
MOTOR DE RESERVAS		
Tiempo de carga adecuado	7	Tarda poco, pero no carga el logo del hotel
Pocos pasos, fáciles e intuitivos	8	Solo 2 pasos y fáciles de realizar.
Proceso rápido y claro de reserva	8	Proceso rápido.
Ofrece alternativas si las fechas están reservadas	0	Solo aparece un mensaje de "Ninguna habitación con disponibilidad para fechas seleccionadas"
Productos complementarios promocionados en la reserva	2	Solo existe un producto complementario y no lo deja añadir en el momento de la reserva

Tabla 8: Análisis de los puntos clave de la web.

Fuente: Elaboración propia, a partir de la web del Hotel Sant Jordi (www.santjordihotel.com).

En resumen, se puede decir que se trata de una página web sencilla estéticamente, con pocos apartados, pero con una información corta y visual. El tiempo de carga, la fácil usabilidad y el menú anclado en la parte superior para poder redirigir siempre al cliente a la pantalla de inicio también son aspectos que destacar como muy buenos.

Por otra parte, el menú inicial contiene información útil como el apartado de preguntas frecuentes muy cómodo para ahorrar molestias a los clientes de preguntar las dudas más habituales. Otro apartado que se ha considerado muy útil es el de contacto, ya que destaca el mapa de la ubicación, que puede ayudar al turista a llegar al hotel de una forma fácil y visual. Sobre el motor de reservas, es sencillo y solo existen dos pasos, así que se considera bueno, aún que estéticamente podría mejorar.

Otros aspectos que mejorar podrían ser la traducción de la web a otros idiomas a demás del español y al inglés, ya que puede limitar el acceso a clientes que no dominen ninguno de estos idiomas. También el nombre de las tipologías de habitación, ya que son poco comerciales, aunque si que proporcionan la información del contenido de la habitación.

Para finalizar el análisis de la comunicación, se debe también valorar la reputación online. Esta, es importante para saber la impresión de los clientes del hotel, para recoger críticas constructivas y para saber la opinión real y las valoraciones respecto al servicio que se ofrece. Una buena respuesta de los comentarios de los clientes, sean positivos o negativos, denota también un interés y una preocupación por su bienestar por parte del hotelero, y el cliente lo percibe mayoritariamente como algo positivo.

Las diferentes valoraciones tanto de los clientes como de los profesionales son puntuadas por algunas de las webs, comparadores y meta buscadores más visitados. Por este motivo, en la siguiente tabla se ha realizado un análisis de las principales webs, la puntuación que le dan al Hotel Sant Jordi, y los comentarios más destacados que se han encontrado:

Web	Nota	Resumen comentarios clientes	Tiempo de respuesta del hotel
Booking (www.booking.com)	8,7/10	Lo más destacado positivamente es el buen trato del personal y la limpieza. Negativamente, se habla de un hotel un "poco anticuado", falta de pensiones alimenticias y ubicación alejada para ir andando.	Hay alguna respuesta del hotel en comentarios, Según Booking "el alojamiento suele tardar unos días en contestar". Es decir que podría mejorar.
Expedia (www.expedia.es)	4,5/5	Lo más destacado positivamente es el buen trato del personal y la limpieza. Negativamente, se habla de falta de cuidado de algunos detalles como tener opción de bebidas en la habitación (de cortesía o minibar)	No hay respuesta en los comentarios de los últimos dos años. Se debe mejorar.
Hoteles (www.hoteles.com)	9/10	Lo más destacado positivamente es el buen trato del personal y la limpieza. Negativamente, se habla de falta de actualización del hotel, por ejemplo, de los baños.	No hay respuesta en los comentarios de los últimos dos años. Se debe mejorar.
Trivago (www.trivago.com)	8,8/10	Lo más destacado positivamente es el buen trato del personal y la limpieza. Negativamente se habla de un hotel "pasado de moda".	No hay respuesta en los comentarios de los últimos dos años. Se debe mejorar.
Tripadvisor (www.tripadvisor.es)	4,5/5	Lo más destacado positivamente es el buen trato del personal. Negativamente, se habla de la falta de actualización del hotel.	No hay respuesta en los comentarios de los últimos dos años. Se debe mejorar.
Google "My Business"	4,4/5	Lo más destacado positivamente es el servicio. Negativamente, falta de actualización general y falta de servicio de comidas.	No hay respuesta en los comentarios de los últimos dos años. Se debe mejorar.

Tabla 9: Análisis de la reputación online.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las webs enlazadas en la primera columna de la tabla.

Como último comentario, se destaca que en la web existe un apartado donde se exponen los mejores comentarios de los clientes para dar mas visibilidad a las buenas reseñas del hotel y proporcionar una buena imagen desde la propia web del Hotel Sant Jordi.

4. Análisis DAFO

Para englobar toda la información recogida del análisis del Hotel Sant Jordi, y crear unas conclusiones del producto hotelero que ofrece, se ha realizado un análisis DAFO, que consiste identificar las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de este negocio. A continuación, de un modo breve, se han destacado los aspectos del hotel más importantes de cada apartado del DAFO. El resultado es la siguiente tabla:

Debilidades	Amenazas
<p>Poca actualización tecnológica y de la imagen en comparación a hoteles que están en pleno auge, la actualización tecnológica es importante para mostrar imagen de novedad y puesta al día del hotel.</p> <p>Falta de un proyecto de sostenibilidad acorde con las nuevas tendencias del sector, que llame la atención a los clientes por estar actualizados con las tendencias.</p> <p>Falta de servicios complementarios como pensiones alimenticias que puedan ayudar a incrementar el RevPAR u otros indicadores.</p>	<p>En el entorno global, están apareciendo fuertes crisis económicas debido al momento post pandemia y aparecen aspectos nuevos en el marco político: p. ej. la crisis de precios por la guerra de Ucrania.</p> <p>Nuevas aperturas de hoteles en Tarragona y alrededores de grandes cadenas y similares características.</p> <p>Posible cambio de contrato con Booking en los próximos dos años, que implicaría probablemente un cambio de condiciones a un mayor porcentaje de comisión, por lo cual se podría disminuir indicadores como el NetRevPAR.</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>La exclusividad de ser una empresa familiar, con el trato personalizado hacia cada cliente que consigue crear un ambiente muy bien valorado.</p> <p>Las dimensiones y la capacidad del hotel, adecuados y perfectos para poder llevar un control bueno de todas las habitaciones y las ventas fácilmente.</p> <p>Ubicación privilegiada no solo por las vistas al mar (que lo hacen destacar por encima de otros hoteles que no tienen), sino por la tranquilidad de la ubicación donde está, alejada del centro, pero a pocos km a la vez.</p>	<p>Momento de estabilidad post COVID, con ayudas e incentivos del gobierno para reactivar el sector turístico (p. ej. los bonos de la Generalitat¹⁶).</p> <p>La posibilidad de destacar por ser uno de los pocos hoteles familiares que no son grandes cadenas en la zona, atrae a un segmento de clientes concreto.</p> <p>La capacidad económica empresarial con la que cuenta el hotel para poder realizar nuevos proyectos.</p> <p>Cercanía al estadio de fútbol más importante de la ciudad, es una oportunidad de atraer turismo deportivo.</p>

Tabla 10: Análisis DAFO.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a debilidades se consideran la falta de elementos para destacar como empresa dentro del sector, estos serían: la falta de actualización tecnológica y de la imagen de la empresa, la falta de un proyecto sostenible acorde a las nuevas tendencias, y por último, para tener capacidad de aumento de los beneficios, la falta de productos complementarios para añadir a la oferta de alojamiento que plantea actualmente el Sant Jordi.

La principal amenaza, sería el momento de crisis que esta surgiendo en la actualidad debido a factores políticos y sociales externos al hotel, pero que afectan a su ejercicio económico

¹⁶ Noticia sobre los bonos de la Generalitat adjunta en el apartado de Anexos (pág. 55)

directamente. Por otra parte, también se considera la recién apertura de algún hotel nuevo en la ciudad, y la posibilidad de apertura de otros que hagan aumentar la competencia de mercado. La última amenaza a remarcar, es proporcionada por el propio director del hotel gracias a la entrevista, y es que actualmente se cuenta con un contrato con Booking, que en dos años es renegociable, hecho que probablemente haga subir las condiciones de comisión y que puede provocar pérdidas de NetRevPAR y de ingresos en general al hotel.

Encontramos como fortalezas, las características del propio Sant Jordi. Como primer punto, se destaca que es una de las pocas empresas gestionadas por una familia en la zona, hecho que está valorado por los clientes. Además, que no sean unas instalaciones de grandes dimensiones, proporciona un mayor control tanto de las incidencias como de los clientes hospedados, y destaca como un aspecto de fortaleza. Por último, las vistas al mar, que lo hacen destacar por encima de hoteles de igual o superior categoría del mismo municipio.

En cuanto a oportunidades, primeramente, sería bueno aprovechar el momento de estabilidad post crisis del COVID-19, ya que el gobierno está proporcionando ayudas a los turistas y es un buen inicio para recuperar la normalidad en la actividad. Por otra parte, destacar por encima de otros hoteles de la zona por ser un hotel familiar con buenas reseñas de los clientes es una oportunidad para promocionar más el hotel. Destaca también la capacidad económica que hay a nivel empresarial para poder realizar cambios o proyectos nuevos. Por último, gracias a su ubicación, se puede expandir la oferta a un segmento de clientes de turismo deportivo, ya que el hotel se encuentra a poca distancia del Nou Estadi Costa Daurada, estadio del equipo de fútbol más importante de Tarragona.

Gracias a realizar esta tabla y establecer estas conclusiones, se ha podido tomar por finalizado el análisis, y a la vez se han podido destacar algunos de los aspectos que directamente pueden dar pie a plantear propuestas de cambio, incorporación o mejora en los servicios del Hotel Sant Jordi.

5. Conclusión del análisis y planteamiento de propuestas

Para proceder con las conclusiones del análisis interno del Hotel Sant Jordi, a continuación, se exponen los resultados de los ejercicios estadísticos realizados anteriormente durante la elaboración del análisis, y se introducen las conclusiones extraídas a raíz de los cálculos.

Valoración de los resultados ejercicio ADR y porcentaje de ocupación

Día	Fecha	ADR 2021	% ocupación 2021	Valoración
Jueves	1/7/21			Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.
Viernes	2/7/21			
Sábado	3/7/21			
Domingo	4/7/21			
Lunes	5/7/21			
Martes	6/7/21			
Miércoles	7/7/21			
Jueves	8/7/21			
Viernes	9/7/21			
Sábado	10/7/21			
Domingo	11/7/21			
Lunes	12/7/21			
Martes	13/7/21			
Miércoles	14/7/21			
Jueves	15/7/21			
	MEDIA			

Tabla 11: Valoración ejercicio ADR y porcentaje ocupación.

Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla 3.

Al ser unos datos calculados en base a la facturación y no la producción diaria, las conclusiones podrían variar si se recalcularan las mismas fórmulas, pero con cifras en base a la producción. Como primera conclusión, los datos podrían ser más concretos si se calcularan con cifras de producción, ya que la facturación se resume en los ingresos totales de facturar el total de la reserva a la salida del cliente, en cambio, la producción indicaría cual es la cifra diaria que esta generando de ingresos el Hotel Sant Jordi por cada reserva.

Aun así, se pueden extraer varias conclusiones fijando el análisis en el resultado de las medias. La media de ADR es de 88,84€, lo cual significa que los clientes en 2021 durante la primera quincena de julio pagaban al día este promedio. También podemos ver que hay fechas clave como el domingo 11 de julio, donde el resultado del ADR sobrepasa los 150€.

Por contrapartida, si se analiza el porcentaje de ocupación, la media está en 56,75%, cifra no muy alta al tratarse de una de las quincenas de temporada alta. Curiosamente, hay fechas donde el ADR es mucho más bajo que la media de la quincena, pero el porcentaje de ocupación es más elevado, como sería el caso del 10 de julio.

Principalmente, se necesitaría basar en estas cifras las estrategias para trabajar los precios en los días con una ocupación baja, creando ofertas para intentar aumentar este porcentaje, sin dejar de analizar y observar los resultados de ADR y RevPAR, y sin bajar este último a la hora de establecer dichas ofertas. La clave, ya que el producto es muy sensible al precio, sería encontrar el balance entre aumentar el ADR sin bajar el porcentaje de ocupación y, por otro lado, aumentar el porcentaje de ocupación sin disminuir el ADR.

En relación a las otras ratios calculadas, el RevPAR y su variación anual y el NetRevPAR, se plantean a continuación las siguientes conclusiones sobre los datos obtenidos:

DIA	FECHA	TOT. FACTURACIÓN CONTABILIDAD	TOT. COSTES COMISIÓN	NETREVPAR 2021	REVPAR 2021	VARIACIÓN REVPAR 2019-2021 (%)
Jueves	1/7/21	Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.				
Viernes	2/7/21					
Sábado	3/7/21					
Domingo	4/7/21					
Lunes	5/7/21					
Martes	6/7/21					
Miércoles	7/7/21					
Jueves	8/7/21					
Viernes	9/7/21					
Sábado	10/7/21					
Domingo	11/7/21					
Lunes	12/7/21					
Martes	13/7/21					
Miércoles	14/7/21					
Jueves	15/7/21					

Tabla 12: Valoración ejercicio NetRevPAR 2021, RevPAR 2021 y variación RevPAR 2019-2021 (en%).

Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla 3, 5 y 7.

En primer lugar, sabiendo que las ventas se realizan en un 60% a través de la web propia y un 40% a través de las OTAs, el objetivo que obtenga mejores resultados para el hotel, siempre será estableciendo estrategias que hagan incrementar las ventas directas, para intentar reducir los costes de comisión y aumentar el NetRevPAR.

Interesa también, sobretodo en las fechas donde se factura cifras mayores, que los costes de comisión sean más bajos y que estos días marcados como Hot dates¹⁷ se vendan lo máximo posible a través de la venta directa, para que el Sant Jordi se lleve el máximo beneficio de estas fechas, donde no hay tanta dificultad en realizar ventas. Por otra parte, se tiene en cuenta que en el Hotel Sant Jordi las ventas por la web también suponen un coste de comisión del 8% de la empresa que gestiona del motor de reservas.

Cabe destacar de nuevo, que al realizar los cálculos con cifras en base a la facturación del hotel y no la producción diaria, es más interesante fijar la atención de las conclusiones o resultados del ejercicio en las medias globales de la quincena y no diariamente, ya que podría proporcionar información menos clara y útil.

Finalmente, si fijamos el análisis en la variación porcentual del RevPAR entre ambos años, en conclusión, viendo la media de -8,29% se puede afirmar que el Sant Jordi está aún en un proceso de recuperación post COVID-19, ya que la variación porcentual debería ser positiva para poder concluir que está en un momento de expansión o evolución bueno. Si se plantean las siguientes estrategias, pensadas bajo mi criterio personal, el resultado tiene como objetivo mejorar el Revpar y NetREvpar

¹⁷ Hot dates, del inglés fechas calientes: se refiere a los mejores días en cuanto a éxito de facturación y ocupación según históricos.

6. Planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción.

Para concluir con el proyecto, se presentan a continuación los objetivos SMART planteados, las estrategias para cada objetivo, y los planes de acción para cada estrategia. Como contextualización, los objetivos SMART se definen por tener las siguientes características:

- **S de “Specific”** en español, específico: deben ser lo más concretos posible.
- **M de “Measurable”** en español, medible: deben tener resultados cuantificables.
- **A de “Attainable”** en español, alcanzable: deben ser ambiciosos pero alcanzables.
- **R de “Relevant”** en español, relevante: deben ser realistas adaptándose a las capacidades de la empresa.
- **T de “Timely”** en español, a tiempo: deben contar con una fecha límite de ejecución.

En base a la información y a las conclusiones definidas, y siguiendo la línea de los objetivos SMART, se han planteado los siguientes objetivos de mejora para el hotel Sant Jordi:

1. Aumentar en un 8,29% el Revpar, para igualar las cifras de 2019, para la primera quincena de julio de 2023.
2. Aumentar el NetRevPAR para la primera quincena de julio de 2023.
3. Aumentar el TRevPAR para la primera quincena de julio de 2023.

El TRevPAR, es una ratio que mide el total de ingresos del establecimiento por habitación disponible. Hasta el momento, no se ha obtenido unos cálculos de esta ratio, ya que la información proporcionada respecto a la facturación no incluía ningún ingreso que no fuera el del alojamiento propiamente.

Adicionalmente a estos tres, se ha planteado un objetivo más debido a la necesidad observada gracias al análisis. Este, no entraría dentro de los objetivos SMART ya que se considera un gran proyecto realizable como una inversión a largo plazo. Se trata de un objetivo relacionado con la digitalización, debido a que, gracias a las nuevas tecnologías, existen muchas herramientas que se podrían aplicar a la operativa y el funcionamiento del hotel y que a largo plazo obtendrían también beneficios considerablemente buenos.

A continuación, de un modo resumido, se presenta una tabla con cada objetivo, sus propuestas de estrategias, y los planes de acción, que posteriormente se desarrollarán.

Objetivo	Estrategias	Planes de acción
1- Aumentar un 8,29% el RevPAR para la 1ª quincena de julio de 2023	Aumentar ADR	-Realizar una formación de Up selling -Incorporar departamento comercial y responsable a cargo.
	Aumentar porcentaje de ocupación	-Trabajar la comunicación online -Mejorar la reputación online
2- Aumentar el NetRevPAR para la 1ª quincena de julio de 2023	Aumentar las ventas directas	-Mejorar la pagina web -Crear perfiles en las redes sociales -Crear campañas de marketing: fidelización y SEO.
	Disminuir las ventas a través de OTAs	-Crear una estrategia de control de los cupos -Crear una estrategia de restricción para las OTAs
3- Aumentar el TRevPar para la 1ª quincena de julio de 2023	Crear y vender productos complementarios	-Crear un nuevo producto alimenticio de comidas -Realizar una formación de Cross selling
4- Digitalización	Trabajar con herramientas digitales	-Incorporar la herramienta OTA Insight -Incorporar la herramienta Sendinblue

Tabla 13: Objetivos, estrategias y planes de acción.

Fuente: Elaboración propia.

Para el objetivo de aumentar un 8,29% el RevPAR, alcanzando las cifras de 2019 y los 53,33€ de RevPAR medio, se han establecido dos estrategias: aumentar el ADR y la ocupación.

La primera propuesta para aumentar el ADR es realizar una formación de Up selling¹⁸. En este caso, se trataría de formar a los trabajadores de la empresa que realicen los check-in, para que aprendan estrategias como ofrecer Upgrades¹⁹, ya que de este modo el hotel recibiría un mayor ingreso por reservas, se ofrecería al cliente un mejor producto, obteniendo así él mismo una mejor experiencia, pero con un mayor coste. Los clientes que estuvieran dispuestos a pagar esta diferencia obtendrían a la vez una mayor satisfacción, cosa que beneficiaría también al hotel.

Por otra parte, la siguiente propuesta de plan de acción no solo ayudaría a aumentar el ADR, sino que haría aumentar también el porcentaje de ocupación, siendo en este caso, muy beneficiosa para alcanzar un mejor RevPAR. Se trata de incorporar un departamento comercial con una persona a cargo. Un comercial no solo realizaría tareas de promoción y publicidad, sino que sería el encargado de buscar nuevas oportunidades de negocio, creando nuevos vínculos empresariales, haciendo que gracias a estas nuevas estrategias, se aumentaran las ventas, por lo cual también el ADR y el porcentaje de ocupación.

¹⁸ Up selling¹⁸, del inglés venta ascendente, estrategia que incentiva al cliente para que compre un producto superior al que tenía intención, para aumentar el coste final de la venta, vender un producto mejor y aumentar su satisfacción.

¹⁹ Up grade, del inglés aumento, estrategia que trata de ofrecer una habitación superior al cliente siempre que se encuentre disponible.

A demás, la figura de un comercial también sería útil para controlar y gestionar la imagen, la reputación del hotel y el trato con los clientes. Esta incorporación se vería como una inversión a largo plazo, ya que de entrada supone un coste elevado, pero en cuanto se pudieran medir los resultados de sus acciones, se podría apreciar realmente si invertir en la creación de un departamento de comercial resulta favorable para el Hotel Sant Jordi.

Otros planes de acción que resultarían positivos para aumentar el porcentaje de ocupación, a demás de la incorporación de un comercial, serían mejorar la comunicación y la reputación online. Se ha detectado durante el análisis del proyecto varias posibilidades de mejora tanto en el análisis de la comunicación como en el análisis de la reputación online.

Uno de los puntos clave de una empresa, a demás de ofrecer un buen producto, es saber venderlo de manera adecuada. Para poder hacerlo, hay que atender las opiniones de los clientes, ofreciéndoles una respuesta para dar así una buena imagen no solo presencialmente durante su estancia, sino también antes y después de ella. Una empresa que responda a los comentarios de los clientes, contacte con ellos en caso de incidencias y cuide su satisfacción de la mejor forma posible, hará que obtenga más reservas gracias a su buen trato y su buena imagen. En este caso, el plan de acción basaría sus costes tan solo en una inversión de tiempo de dedicación a esta tarea, ya que sería el personal del hotel los encargados de gestionar todas las respuestas de las diferentes plataformas online.

Por otra parte, se plantea otra inversión de tiempo de dedicación, pero en este caso a la tarea de mejorar la reputación online, también con la finalidad de aumentar el porcentaje de ocupación, y así conseguir el objetivo del aumento del RevPAR. En este caso, el plan de acción se propone de una forma similar a la anterior: mejorando la reputación online, hecho que iría directamente relacionado con mejorar la imagen del hotel ya que significa mantener las plataformas donde aparece valorado actualizadas. Esto haría que mejorara también la puntuación y la valoración de los usuarios, y lo posicionaría mejor entre otros los hoteles competidores de la zona. Ganar este posicionamiento provocaría a su vez, un aumento de las ventas, hecho que podría repercutir positivamente al RevPAR.

Para el objetivo de aumentar el NetRevPAR se han planteado dos estrategias: aumentar las ventas directas y reducir las ventas a través de las OTAs.

Para aumentar las ventas directas es esencial fijarse en el funcionamiento de la página web, ya que es la plataforma desde donde se hacen normalmente las reservas directas, y la cual se ha valorado como mejorable durante el análisis. Para incrementar la venta a través de la web o vía telefónica, el primer plan de acción se basaría en mejorar la web del hotel, hacerla más atractiva, más creativa para llamar la atención de los usuarios, pero a la vez más fácil de usar. Aumentar la venta directa a través de la página web, significaría aumentar el NetRevPAR ya que se obtendrían las ventas pagando la pequeña comisión al motor de reservas, pero no la comisión a las OTAs, siendo esta última de un porcentaje superior.

Otro plan de acción que se plantea, de nuevo relacionado también con aumentar las ventas directas, y el cual ha sido detectado en el análisis como un aspecto a mejorar, es la creación de un perfil empresarial en las diferentes redes sociales. Además de dar más visibilidad al hotel, hecho que provocaría un aumento de las reservas, y mostraría una versión actualizada tecnológicamente de la empresa, hoy en día las redes sociales como Instagram o Facebook permiten a las empresas enlazar sus páginas web a los perfiles. De este modo, publicitando el hotel en las redes sociales y enlazándolo a la página web, aumentaría directamente las reservas a través de ella, hecho que haría aumentar el NetRevPAR.

Como último plan de acción establecido para aumentar el NetRevPAR, también se ha planteado implantar una estrategia de marketing centrada en la fidelización del cliente y en realizar un plan de SEO²⁰.

Para crear una campaña de fidelización de los clientes, además de las acciones propuestas anteriormente, que indirectamente podrían ayudar en parte a este plan de acción, se propone incrementar el seguimiento de los clientes post-estancia. La propuesta se centraría en, una vez teniendo el contacto y el trato con los clientes durante su estancia, posteriormente usar sus datos para enviarles promociones y ofertas ajustadas a sus gustos. De este modo se crearía una estrategia para convertirlos en clientes repetidores, y cuando quisieran volver a reservar sus vacaciones en el hotel, lo harían de forma directa, desde la web o desde el teléfono, siendo esto beneficioso para aumentar el NetRevPAR.

²⁰SEO Search Engine Optimization, del inglés optimización para motores de búsqueda: es el proceso de mejorar la visibilidad de una web en los resultados orgánicos de los buscadores.

Para este plan de acción se ha planteado invertir en una herramienta digital llamada Sendinblue, la cual ayuda a monitorizar los datos de los clientes y crear campañas de emails con posibilidad de segmentar los clientes previamente a realizar envíos a grandes números de clientes a la vez. Implantando una herramienta digital como Sendinblue, se empezaría a realizar también el último objetivo planteado, la digitalización de algunos procesos de la operativa de la empresa. Contratar esta herramienta entonces, se plantearía también como una inversión a largo plazo, debido a que la estrategia de fidelización también se plantearía no solo a corto, sino que a largo plazo principalmente si fuera exitosa.

Por otra parte, también para realizar un aumento del NetRevPAR, y con un apoyo externo de nuevo gracias a una empresa especializada, se ha planteado implantar una estrategia SEO con el objetivo de mejorar el posicionamiento en las búsquedas de los clientes, gracias a fijar la atención en algunas palabras clave por las cuales los clientes pueden filtrar sus búsquedas, e introducirlas en la web con el objetivo de aparecer en los resultados orgánicos de los buscadores. Esta acción, la cual requiere un gran número de tareas para que resulte efectiva, se realizaría con la ayuda de una empresa externa, en este caso contratando un plan estratégico de PepeWorks, una empresa de marketing online.

Este plan estratégico que se plantea contratar se incluirían acciones de SEO en la propia web, como por ejemplo elegir y filtrar las palabras en los textos para mejorar el posicionamiento online, a la vez que incluiría también estrategias de posicionamiento en otras webs más allá de la propia. Además, se crearían dos artículos mensuales con criterios SEO, disponibles para publicarlos en foros, blogs o en la web propia añadiendo así un nuevo apartado que la haría más completa, si se viera conveniente. Por último, también se proporcionaría un informe mensual de los resultados para analizar estadísticamente la repercusión o el éxito obtenido gracias a aplicar esta estrategia.

Por la parte contraria que implicaría también realizar un aumento en el NetRevPAR, se han establecido dos planes de acción que harían disminuir o controlar de la mejor manera las ventas a través de las OTAs: Aplicar estrategias de control de cupos y aplicar estrategias de restricciones para las diferentes OTAs.

En primer lugar, establecer estrategias de control de cupos a las OTAs con las que trabaja el hotel Sant Jordi, serviría de un modo estratégico para controlar los beneficios netos de las reservas. Controlando, según los históricos, las fechas estratégicas se podría decidir aplicar un mayor límite de los cupos para intentar obtener los mayores ingresos a través de la web directamente y no a través de las OTAs.

Por otra parte, se añade otro plan de acción relacionado con las estrategias de restricción para las OTAs. Las estrategias de restricción planteadas serían, por ejemplo, establecer estancias mínimas obligatorias en las páginas web de las OTAs, y por contrapartida en la web propia del hotel Sant Jordi establecer una mayor flexibilidad de estancia. En este caso, al tener un compromiso empresarial de contrato con las OTAs con algunas cláusulas que impedirían realizar una restricción en cuanto a los precios publicados, se propone por último, crear paquetes de ofertas de alojamiento únicamente para la web del hotel, por ejemplo empaquetando el alojamiento más un servicio complementario por un precio atractivo que incite al cliente a reservarlo, realizando así una promoción, y aumentando las ventas a través de la propia web del hotel ya que los clientes solo encontrarían esta opción de paquete de reserva en la web propia y no en las webs de las diferentes OTAs.

Como último objetivo se ha planteado aumentar TRevPAR, indicador que no existía durante el análisis realizado para la quincena. Aplicando la estrategia de crear un producto de comidas, hecho que ha sido también identificado como una falta de servicio, se podrá empezar a contabilizar, juntamente con el servicio de desayunos, contablemente como producto complementario.

Se ha identificado durante el análisis, que debido a la ubicación del hotel, los clientes manifestaban como una debilidad de este, el hecho de no incluir una media pensión en las opciones de reserva. Es curioso ya que el hotel, cuenta con un espacio de cocina y un gran espacio de comedor, los cuales, aplicando este plan de acción de realizar el servicio de comidas, no solo se aumentaría el TRevPAR, sino que se sacaría el mayor provecho a las instalaciones. Por otra parte, si que se requeriría un coste de personal para cubrir el turno de las comidas, ya que es un turno adicional al existente.

Para poder sacar también el máximo provecho a este plan de acción, simultáneamente a implantar un nuevo servicio de comidas, se propone un plan de acción relacionado con formar a los trabajadores para realizar estrategias de Cross Selling²¹. Realizando unas buenas estrategias de Cross Selling, se permitiría vender este producto complementario en la reserva de los clientes, por lo cual incrementaría el coste de la reserva de los clientes, los beneficios del hotel y directamente el TrevPAR.

Por último, relacionado con la digitalización del hotel, una vez aplicadas todas las estrategias y los planes de acción anteriores, se propone también contratar una herramienta digital para controlar el posicionamiento de hotel dentro del conjunto de hoteles que forman su Set Competitivo²². Esta función, juntamente con las acciones anteriores, se implementaría ya que, al realizar cambios considerables en la empresa, el posicionamiento del hotel podría variar considerablemente, y con una herramienta como OTAinsight se podría complementar estas acciones ya que la herramienta permite prever la demanda del mercado, descubrir oportunidades de negocio y evaluar la competitividad del hotel frente a su set competitivo. Sabiendo la situación actual del macro entorno y conociendo que nos encontramos en una situación de recuperación económica, es una herramienta que puede permitir al hotelero planificar y prepararse a la vez que descubrir nuevas oportunidades antes que otras empresas.

²¹ Cross selling, del inglés venta cruzada, es una estrategia que implica vender productos complementarios a la reserva inicial hecha, para así aumentar los beneficios y cubrir las necesidades que pueda tener el cliente.

²² Set Competitivo, grupo de competidores de la empresa creado por similitudes en las características del producto que venden.

7. Plan de viabilidad.

Por último, se presenta el plan de viabilidad de los objetivos establecidos anteriormente. Este plan refleja los costes y los ingresos que se obtendrían al aplicar cada una de las estrategias y de los planes de acción propuestos. El resultado, que representaría los beneficios de este plan, podrá servir para valorar si son propuestas interesantes para la dirección del Hotel Sant Jordi como para invertir en ellas.

Los objetivos están enfocados a la mejora de la quincena analizada durante todo el proyecto, la primera quincena de julio, y en este caso se han calculado los beneficios después de aplicar las estrategias propuestas para la quincena de 2023. Aún así, algunos planes de acción se pueden plantear como una inversión a largo plazo, ya que algunos una vez establecidos, pueden ser utilizados durante un largo periodo de tiempo.

Se presenta a continuación, el plan de viabilidad realizado con una justificación económica expuesta en el Anexo 3 (pág. 55):

	Estrategia	Plan de acción	Acciones detalladas	Costes quincena	Incremento facturación quincena	Beneficios (Ingresos - Costes)
Objetivo 1: Aumentar un 8,29% el RevPAR	Aumentar ADR	Formación de Upselling	Contratar formación online	Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.		
		Incorporar comercial	Total costes incorporación			
	Aumentar porcentaje de ocupación	Mejorar comunicación online	Inversión incluida en la descripción de las tareas del comercial			
		Mejorar reputación online				
Objetivo 2: Aumentar el NetRevPAR	Aumentar las ventas directas	Mejorar la pagina web	Inversión incluida en la descripción de las tareas del comercial			
		Crear perfiles en RR.SS.				
		Crear campaña de marketing	Sendinblue + campaña SEO			
	Disminuir las ventas a través de OTAs	Estrategia control de cupos	Inversión incluida en la descripción de las tareas del comercial			
Estrategia restricción OTAs						
Objetivo 3: Aumentar el TRevPar	Crear y vender productos complementarios	Crear el servicio de comidas	Total costes creación			
		Formación Crossselling	Contratar formación online			
Digitalización	Incorporar herramientas digitales	Incorporar OTA insight	Coste incorporar OTA insight			
TOTAL						

Tabla 14: Plan de viabilidad.
Fuente: Elaboración propia.

Para la digitalización del hotel no se ha considerado calcular unos beneficios en cifras económicas ya que, al aplicar una metodología nueva de operativa, podrían variar muchos factores que podrían afectar de formas muy diversas a los beneficios tanto a corto como a largo plazo. Se puede plantear a largo plazo incorporar nuevas herramientas que hagan el proceso de digitalización un hecho progresivo para la empresa.

Como conclusión del plan de viabilidad, en primer lugar, vemos que, a corto plazo ya se obtienen unos beneficios para los planes de acción establecidos. Tal y como se ha planteado anteriormente, muchos de los planes de acción son pensados como inversiones a largo plazo, ya que a nivel quincenal suponen unos beneficios que podrían incrementar tanto a medio como a largo plazo también.

8. Conclusiones

Para finalizar el proyecto, a continuación, se exponen las conclusiones extraídas de una manera sintetizada ya que se han ido desarrollando algunas conclusiones evolutivamente con el trabajo en los diferentes apartados.

En primer lugar, después de realizar el análisis, aplicar unas estrategias y medir los resultados de aplicar dichas estrategias, podemos concluir que el hotel Sant Jordi es un hotel con un gran potencial a nivel de producto, con una buena capacidad económica empresarial, con el cual se pueden plantear varias estrategias, algunas suponiendo un coste y una inversión, y otras tratándose simplemente de un replanteamiento en las tareas o una inversión de tiempo.

Aplicando las estrategias planteadas, se puede apreciar como tan solo en la primera quincena, se pueden recibir unos buenos resultados en cuanto a beneficios, hecho que indica la posibilidad de mejora a corto plazo a raíz de establecer algunos cambios. Como conclusión también, se puede plantear que a medio y largo plazo, estos beneficios que se incrementan a partir de establecer las estrategias durante la quincena podrían ser mayores si se aplicaran mensual y anualmente, ya que algunas de ellas están pensadas justamente a modo de inversión a largo plazo, por lo cual los beneficios podrían ser aún más favorables.

Por último, en cuanto al objetivo de la digitalización del hotel, ya que actualmente no trabajan con ninguna herramienta que pueda dar apoyo a los diversos departamentos, se ha planteado una primera acción de incorporar OTAinsight y Sendinblue, pero se prevé la incorporación a largo plazo de otras herramientas digitales que vayan agilizando los procesos en la operativa y de este modo sirvan de apoyo a los trabajadores del hotel.

Debido a que nos encontramos en un momento de recuperación del sector, después de una etapa dura en la cual ha habido muchos cambios, es un buen momento para aplicar algunos cambios en la operativa y empezar a tener unos hábitos de trabajo acordes con las actualizaciones generales tanto tecnológicas como del sector, y medir los resultados de realizar estas estrategias y estos cambios, que supondrán un esfuerzo, pero también un mayor éxito.

9. Webgrafía

A continuación, la webgrafía de las diferentes webs que conjuntamente con la información proporcionada por el propio hotelero han hecho posible la realización del proyecto.

Javier Ortego (2018) *Qué es el Revenue Management*. ESIC. Recuperado el 28 de octubre de 2021, desde <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-revenue-management>.

El arte del revenue management: evolucionar o morir. (2016) Tecnohotel. Recuperado el 28 de octubre de 2021, desde <https://tecnohotelnews.com/2016/10/26/el-arte-del-revenue-management-evolucionar-o-morir/>

Consejos para aplicar el Revenue Management en turismo. Ostelea. Recuperado el 28 de octubre de 2021, desde <https://www.ostelea.com/actualidad/blog-turismo/marketing-y-comunicacion/consejos-para-aplicar-el-revenue-management-en-turismo>.

Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., & Zambrano Paladines, M. (2018). *El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil*. Recuperado el 28 de octubre de 2021 desde <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Editorial vértice. *Marketing digital*. (2010) Recuperado el 28 de octubre de 2021 desde <https://www.agapea.com/libros/Marketing-digital-9788499311890-i.htm>

COVID-19 (2020). Instituto Nacional del Cancer de de los Institutos Nacionales de la Salud de EE. UU. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, desde <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/covid-19>

Guglielmi G (September 2020). «*Fast coronavirus tests: what they can and can't do*». Recuperado el 5 de noviembre de 2021, desde <https://www.nature.com/articles/d41586-020-02661-2>

Pruebas de diagnóstico del coronavirus: ¿qué es la PCR?, ¿qué son los test rápidos? ¿en qué se diferencian? (2020). Instituto de Salud Carlos III. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, desde https://www.isciii.es/InformacionCiudadanos/DivulgacionCulturaCientifica/DivulgacionISCIII/Paginas/Divulgacion/COVID19_PCR_test.aspx

Evolución del producto interior bruto turístico en España de 2015 a 2020. (2021) Grafico publicado por Statista Research Department. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, desde <https://es.statista.com/estadisticas/1088773/pib-turistico-anual-en-espana/>

Mónica Mena (2020) *Disminuye el gasto del turismo internacional en España a causa de la pandemia*. Statista Research Department. Recuperado el 5 de noviembre de 2021, desde <https://es.statista.com/grafico/22360/gasto-de-los-turistas-internacionales-en-espana/>

Tarragona - *La ocupación de los hoteles en el municipio, en datos y gráficos* (2022) Epdata. Recuperado el 13 de marzo de 2022, desde <https://www.epdata.es/datos/ocupacion-hotelera-hoteles-datos-graficos-municipios/143/tarragona/7051>

Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. Por categorías. (2022) Idescat. Recuperado el 13 de marzo de 2022, desde <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=conj&n=10294&lang=es&tema=turis>

Joan Marco (2021) *El de los metabuscadores turísticos*. Recuperado el 13 de marzo de 2022, desde <https://joanmarco.com/metabuscadores-turisticos/>

El Govern bonificará con hasta 150 euros las reservas en Catalunya para fomentar el turismo. (2022) La Vanguardia. Recuperado el 20 de marzo de 2022, desde <https://www.lavanguardia.com/economia/20220218/8067459/govern-bonificaciones-viajes-cataluna-semana-santa.html>

Esteban Knöbl (2018) *Objetivos Smart: Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos*. Blog Titular. Recuperado el 15 de abril de 2022, desde <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>

Nacho Vizan (2018) *5 ejemplos de como fijar los objetivos SMART de una empresa*. Recuperado el 15 de abril de 2022, desde <https://www.sneakerlost.es/blog/fijar-objetivos-smart-de-una-empresa>

AULA 10, *Formación online de ventas*, precios de los cursos de formación recuperados el 4 de Mayo de 2022, desde <https://aula10formacion.com/curso/fidelizacion-del-cliente/>

Sendinblue, *Herramienta digital de marketing*, precios de la contratación de la herramienta recuperados el 4 de mayo de 2022, desde https://es.sendinblue.com/tarifas/?utm_source=adwords_brand&utm_medium=lastclick&utm_content=SendinBlue&utm_extension=sitelinks&utm_term=sendinblue&utm_matctype=e&utm_campaign=629414800&utm_network=g&km_adid=355470526938&km_adposition=&km_device=c&utm_adgroupid=34358145357&gclid=Cj0KCQjw4uaUBhC8ARIsANUuDjVLyuFIL2w7RQPzzWtTyQ6T7wart5iX-szxjmiPPpYmklqce2AFFVkaAsFBEALw_wcB

PepeWorks, *Empresa de estrategias de marketing online*, precios de la contratación de la estrategia de SEO recuperados el 4 de mayo de 2022, desde <https://www.pepeworks.com/posicionamiento-seo-tarifas-precios/>

OTAinsight, *Herramienta digital de revenue management*, precios de la contratación de la herramienta digital recuperados el 4 de mayo de 2022, desde <https://www.otainsight.com/pricing/rate-insight>

10. Anexos:

Anexo 1: Transcripción de la entrevista.

Se expone a continuación la transcripción de la entrevista realizada el día 4 de noviembre de 2021 con el director del Hotel Sant Jordi, el señor Josep Rabassó. Equivalen marcadas como P1 las frases dichas por la autora del proyecto, y como P2 las dichas por el señor Rabassó.

P1: Sr. Rabassó, ¿podría explicarme la historia de el Hotel Sant Jordi?

P2: El hotel se construyó en el año 1968/69 y fue mandado construir por el padre de mi madre. Siempre lo hemos llevado entre los miembros de la familia, nos vamos haciendo el relevo entre las nuevas generaciones.

P1: ¿Ahora mismo quien trabaja de la familia en el hotel?

P2: Trabajamos mi padre, mi madre y yo mismo en el hotel. Mi hermano lleva los apartamentos, pero se considera también parte de la empresa. Además, tenemos gente que no es de la familia pero que podríamos considerarla prácticamente, ya que llevan muchos años con nosotros.

P1: ¿Cuántas personas forman parte de la plantilla?

P2: La respuesta depende de la temporada que sea. En temporada baja somos 8 y en temporada alta 10. Siempre repartidos en diferentes jornadas entre 28h-36h-40h a la semana. Cada departamento tiene unas tareas y no todo el mundo necesita estar las mismas horas para las suyas.

P1: ¿Cuántos departamentos hay, y cuales son?

P2: Tenemos claramente estructurados 4 departamentos: Dirección, Recepción, Limpieza/Lavandería y Servicio de Cafetería. Al ser un hotel de 39 habitaciones, con estos departamentos ya funcionamos bien.

P1: ¿Cuándo dices que existe un servicio de cafetería, te refieres a que ofrecéis a demás del alojamiento servicio de comidas?

P2: No, tan solo ofrecemos desayunos, y también bebidas como un bar durante todo el día.

P1: Además de los trabajadores internos del hotel, ¿trabajáis con alguna empresa que os proporcione algún servicio para el funcionamiento diario?

P2: Si te refieres a algún miembro del equipo del Sant Jordi en concreto no, todos los trabajadores son asalariados propios. Pero sí que es verdad que trabajamos con algunas empresas que nos ayudan a llevar la web o las ventas, por ejemplo.

P1: ¿Podrías decirme cuáles son estas empresas con las que trabajáis a las que te acabas de referir?

P2: Me refiero a que trabajamos con dos OTAs para que nos ayuden a conseguir ventas, Booking y Expedia, y después tenemos el motor de reservas gestionado por Alojapro, que también es externo.

P1: Pagáis una comisión a estas OTAs ¿verdad?

P2: Si, la comisión con Booking es de un 15% sobre el PVP+IVA incluido, con los cuales tenemos un contrato revisable en dos años, y por otra parte con Expedia de un 15% sobre PVP+IVA+Tasa turística.

P1: Sobre los precios de los desayunos que comentabas anteriormente, ¿Afecta de alguna manera esta comisión?

P2: No, la comisión pactada es solo en conceptos de alojamiento.

P1: Y con el motor de reservas gestionado por Alojapro, ¿También pagáis una comisión por ventas solo en conceptos de alojamiento?

P2: Si, la comisión pactada es de un 8% sobre la base imponible, sin IVA, el contrato lo tenemos también revisable en dos años.

P1: El resto de la pagina web, ¿la gestionáis personalmente el personal del hotel?

P2: Si, toda la web la gestionamos personalmente, incluso las extranets de las OTAs también, es decir, todo lo que se ve publicado en Booking y en Expedia también lo gestionamos nosotros.

P1: ¿Sabrías decirme en porcentajes aproximados cuánto suponen las ventas por las OTAs y cuánto por vía directa, es decir por la web o por teléfono o por correo electrónico?

P2: Aproximadamente es un 60%/40%. En este caso, las ventas directas serían el 60% y el resto, este 40% las OTAs.

P1: ¿Usáis alguna herramienta que haga la función de Channel Manager?

P2: Si, trabajamos con YieldPlanet que es un Channel Manager.

P1: Y ahora relacionado con las ventas directas, ¿Se hacen más por teléfono, por correo electrónico o por la web? ¿Me podrías dar también porcentajes aproximados?

P2: No controlamos específicamente por donde se hacen las ventas directas como para proporcionarte unos porcentajes, pero te aseguro que la gran mayoría son por la web.

P1: Ahora preguntaré sobre los clientes ¿Cuál es la edad aproximada de los clientes que tenéis? ¿Y cual es su motivo principal de la estancia en el Sant Jordi?

P2: La media de edad de los clientes puede cambiar en función de la temporada, así en temporada baja y media es de >50 años y jubilados en un 80% y el resto el 20% <50 años. En temporada alta suelen venir familias y parejas es de un 50%<50 años y 50% >50 años. Te contesto también a la otra pregunta, las personas que viajan solas suelen ser por motivos laborales en temporada baja y media, es residual en temporada alta por motivos vacacionales.

P1: ¿Cuándo dices por motivo vacacional, te refieres a visitar Tarragona o ir a la playa, por ejemplo?

P2: Si, para la mayoría de clientes el motivo principal es el sol y playa y visitar la Tarragona Romana, por la mañana van a la playa y a la tarde/noche al centro de la ciudad.

P1: Tengo una última pregunta, por curiosidad, he visto que desde la entrada se ven unos balcones con muebles en las terrazas y a simple vista parecen ser habitaciones, pero no he visto en la web ninguna habitación con una tipología de vistas que no sea al mar, ¿me lo podrías aclarar?

P2: Si, claro. Esto es debido a que no solo existen las tipologías que tenemos a la venta ahora mismo, que son las que tienen vistas totales o parciales al mar. En temporada alta, es decir de junio a septiembre, y en Semana Santa también, ponemos a la venta solo a través de la web, otras tipologías de habitación un poco inferiores por lo que hace a las vistas.

P1: ¿Y cuáles son estas tipologías?

P2: Son la doble planta baja/jardín, la triple planta baja/jardín, la matrimonio-carretera y la doble-carretera.

P1: Muchas gracias por la aclaración y por toda la información proporcionada.

Final de la transcripción de la entrevista.

Anexo 2: Seguimiento de las reservas

Se adjuntan a continuación, capturas de las dos tablas creadas en Excel de elaboración propia a partir de las webs nombradas a continuación, que han servido para recoger los datos en base al seguimiento de las reservas concretas que han permitido el análisis de la variación de los precios y la disponibilidad.

Tabla 15: Seguimiento y comentarios de la reserva del 1 al 15 de julio.

ANÁLISIS VARIACION PRECIOS HOTEL SANT JORDI									
Para proceder a valorar la web y sus fluctuaciones en los precios expuestos tanto en la propia del hotel como en la de las OTAS con las que trabaja se ha realizado el siguiente análisis y estudio de los precios que aparecen en la tabla a continuación. Los atributos de las reservas que se han buscado son los siguientes:									
- Reserva para 2 adultos, 1 habitación (Solo alojamiento)									
- Tarifa flexible. Permite modificaciones y cancelaciones hasta 48h antes. Cancelaciones posteriores 100% de gastos total de la reserva.									
- Del día 1 al día 15 de Julio: 14 noches, 15 días									
El análisis se ha realizado semanalmente con una búsqueda en incognito tanto desde el teléfono móvil como desde el ordenador. A continuación, los resultados:									
FECHA BUSQUEDA	DISPOSITIVO	TIPOLOGÍA	PRECIO WEB	ACELERADORES DE DEMANDA	PRECIO BOOKING	ACELERADORES DE DEMANDA	PRECIO EXPEDIA	ACELERADORES DE DEMANDA	COMENTARIOS GENERALES
26-feb	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	Mismo precio en Booking que en la propia Web.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	Misma disponibilidad de tipología de habitación en Booking que en la web propia.
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	Mismas alertas de disponibilidad en Booking que en la web propia.
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	Expedia precios más altos por 9€ de diferencia.
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo quedan 2	1.470,00 €	Solo quedan dos	1.479,00 €	Solo queda 1	Expedia solo opción de venta de dos tipologías de habitación.
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	Mismos precios en ordenador que en dispositivo móvil en los tres casos.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo quedan 2	1.470,00 €	Solo quedan 2	1.479,00 €	Solo queda 1	
19-mar	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	Pocos cambios respecto a la semana anterior.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	Se reduce la disponibilidad probablemente por la entrada de nuevas reservas.
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	Se modifica a la vez la disponibilidad en Booking y en la web oficial.
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	No hay cambios en Expedia respecto a la semana pasada.
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	Solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	Solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
26-mar	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	Se ha reducido la disponibilidad respecto a la semana anterior bastante.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	Solo quedan dos tipologías de habitación a la venta tanto en su web oficial como en Booking.com
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x	x	En Expedia se ha reducido también la disponibilidad y solo aparece una tipología de habitación disponible, mientras que en la web y en Booking siguen quedando
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	dos tipologías de habitación disponibles.
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x	x	No hay cambios de las búsquedas del móvil respecto a las de ordenador.
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x	x	

5-mar	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	Pocos cambios respecto a la semana anterior. Se reduce la disponibilidad probablemente por la entrada de nuevas reservas. Se modifica a la vez la disponibilidad en Booking y en la web oficial. No hay cambios en Expedia respecto a la semana pasada.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	Solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	1.148,00 €	Solo queda 1	1.148,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	Solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	Solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
12-mar	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	Ha desaparecido una tipología de hab. la cual las semanas anteriores aparecia como ultima unidad disponible (Doble vista mar y montaña con bañera y balcon) Ha desaparecido tanto en la web propia como en Booking. No hay más cambios respecto a la semana pasada.
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	1.148,00 €	Solo quedan 2	1.148,00 €	Solo quedan 2	x	x	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
		Matrimonio vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo queda 1	1.260,00 €	solo queda 1	x	x	
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	solo quedan 4	1.269,00 €	Solo quedan 4	
		Triple vista mar con balcon	1.470,00 €	Solo queda 1	1.470,00 €	solo queda 1	1.479,00 €	Solo queda 1	
2-abr	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	Se ha reducido la disponibilidad de la semana anterior bastante hasta el punto que solo queda disponible una tipología de habitación. Se ha reducido la disponibilidad de la misma manera tanto en Booking como en Expedia, como en la propia web del hotel. No hay cambios de las búsquedas del móvil respecto a las de ordenador.	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x		x
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €		Solo quedan 4
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x		x
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €		Solo quedan 4
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
9-abr	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	No se ha producido ningun cambio con respecto a la semana anterior. Sigue apareciendo la misma disponibilidad y precios en todas las webs. Sigue sin haber cambios de las búsquedas del móvil respecto a las de ordenador.	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x		x
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €		Solo quedan 4
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x		x
		Matrimonio vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x
		Doble vista mar con balcon	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.260,00 €	Solo quedan 4	1.269,00 €		Solo quedan 4
		Triple vista mar con balcon	x	x	x	x	x		x

16-abr	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	Aparece un único cambio en la web propia del hotel, y es que ha dejado de salir el acelerador de demanda de la única habitación que hay disponible, mientras que tanto en Booking.com como en Expedia sigue apareciendo, mostrando que quedan dos habitaciones disponibles. Sigue sin haber cambios de las búsquedas del móvil respecto a las de ordenador.	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x		
		Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		x
		Doble vista mar con balcón	1.260,00 €	x	1.260,00 €	Solo quedan 2	1.269,00 €	Solo quedan 2		
		Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		
	MÓVIL	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x		
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x		
		Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		
		Doble vista mar con balcón	1.260,00 €	x	1.260,00 €	x	1.269,00 €	x		
		Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		
23-abr	ORDENADOR	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	Muchos cambios significativos en esta semana. En primer lugar, ha aumentado el número de habitaciones disponibles de la misma tipología que en la semana anterior quedaban dos. Por otro lado, únicamente en la web propia del hotel han aparecido otras habitaciones nuevas disponibles a la venta que hasta el momento no aparecían. Estas habitaciones no aparecen ni en Booking.com ni en Expedia. Sigue sin haber cambios de las búsquedas del móvil respecto a las de ordenador.	
		Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x		
		Matrimonio vista mar con balcón		x	x	x	x	x		
		Doble vista mar con balcón	1.260,00 €	x	1.260,00 €	Solo quedan 5	1.269,00 €	Solo quedan 5		
		Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		
		Matrimonio vista montaña con bañera y balcon	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x		
		Doble vista montaña con ducha y balcón	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x		
	MÓVIL	Doble planta baja	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x		
		Triple planta baja	1.232,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x		
		Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x		
		Montaña con bañera	x	x	x	x	x	x		
		Matrimonio vista mar con balcón		x	x	x	x	x		
		Doble vista mar con balcón	1.260,00 €	x	1.260,00 €	Solo quedan 5	1.269,00 €	Solo quedan 5		
		Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x		
Matrimonio vista montaña con bañera y balcon	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x				
Doble vista montaña con ducha y balcón	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x				
Doble planta baja	1.092,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x				
Triple planta baja	1.232,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x				

Tabla 16: Seguimiento y comentarios de la reserva del 8 al 10 de julio.

Esta tabla se realizó durante un periodo menos extenso de tiempo debido a que su objetivo era principalmente ser útil para establecer una comparativa con la búsqueda anterior y detectar si había variaciones respecto a hacer una reserva de tres o quince días.

ANÁLISIS VARIACION PRECIOS HOTEL SANT JORDI

Para proceder a valorar la web y sus fluctuaciones en los precios expuestos tanto en la propia del hotel como en la de las OTAS con las que trabaja se ha realizado el siguiente análisis y estudio de los precios que aparecen en la tabla a continuación. Los atributos de las reservas que se han buscado son los siguientes:

- Reserva para 2 adultos, 1 habitación (Solo alojamiento)
- Tarifa flexible. Permite modificaciones y cancelaciones hasta 4 días antes de la llegada. Cancelaciones posteriores 100% de gastos total de la reserva.
- Del día 8 al día 10 de Julio: 3 noches, 4 días

Se ha realizado de 3 noches/4 días debido a que el establecimiento requería este mínimo de noches de estancia mínima para las fechas

El análisis se ha realizado semanalmente con una búsqueda en incognito tanto desde el teléfono móvil como des del ordenador. A continuación, los resultados:

FECHA BUSQUEDA	TIPOLOGÍA	PRECIO WEB	ACELERADORES DE DEMANDA	PRECIO BOOKING	ACELERADORES DE DEMANDA	PRECIO EXPEDIA	ACELERADORES DE DEMANDA	COMENTARIOS GENERALES
2-abr	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	No hay diferencias significativas en cuanto a precios por noche en relacion a la otra busqueda realizada. Aparece poca disponibilidad pero más que en la otra busqueda. Expedia sigue teniendo un precio superior, en este caso de 4€
	Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
	Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Doble vista mar con balcón	270,00 €	Solo quedan 4	270,00 €	Solo quedan 4	274,00 €	Solo quedan 4	
	Triple vista mar con balcón	315,00 €	Solo quedan 3	315,00 €	Solo quedan 3	319,00 €	Solo quedan 3	
9-abr	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	Pocos cambios respecto la semana anterior, solo en los aceleradores de demanda que aparecen con menos disponibilidad respecto a la semana anterior
	Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
	Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Doble vista mar con balcón	270,00 €	Solo quedan 4	270,00 €	Solo quedan 4	274,00 €	Solo quedan 4	
	Triple vista mar con balcón	315,00 €	Solo quedan 2	315,00 €	Solo quedan 2	319,00 €	Solo quedan 2	
16-abr	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	Ha desaparecido una habitación disponible, puede ser por que han aumentado las reservas y solo queda disponibilidad en una tipologia de habitación ahora. No hay otros cambios respecto a la semana anterior.
	Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
	Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Doble vista mar con balcón	270,00 €	Solo quedan 2	270,00 €	Solo quedan 2	274,00 €	Solo quedan 2	
	Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
23-abr	Doble Vista Mar y Montaña con ducha y balcon	x	x	x	x	x	x	Muchos cambios significativos en esta semana. En primer lugar, ha desaparecido la opcion de habitaciones disponibles que habia la semana anterior. Por otro lado, unicamente en la web propia del hotel han aparecido otras habitaciones nuevas disponibles a la venta que hasta el momento no aparecian. Estas habitaciones no aparecen ni en Booking.com ni en Expedia. En estas dos webs aparece una alarma de no disponible ninguna reserva para las fechas seleccionadas
	Doble Vista Mar y Montaña con bañera y balcon	x	x	x	x	x	x	
	Matrimonio vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Doble vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Triple vista mar con balcón	x	x	x	x	x	x	
	Matrimonio vista montaña con bañera y balcon	156,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x	
	montaña con ducha y balcón	156,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x	
	Doble planta baja	156,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x	
Triple planta baja	176,00 €	Solo quedan 2	x	x	x	x		

Anexo 3: Justificación económica del plan de viabilidad.

Se adjuntan a continuación, capturas de todas las justificaciones económicas de las cifras expuestas en el plan de viabilidad creadas en Excel de elaboración propia con los cálculos hechos en base a la información y las cifras trabajadas durante la elaboración del proyecto.

-Justificación económica de los cálculos

Información confidencial. Para más información contactar con Hotel Sant Jordi o con el señor Josep Rabassó.