



**GESTIÓN TOTAL DE INGRESOS PARA LA INDUSTRIA
HOTELERA VACACIONAL EN ESPAÑA
TOTAL REVENUE MANAGEMENT FOR THE
VACATIONAL HOTEL INDUSTRY IN SPAIN**

AUTOR: JOSÉ DAVID LÓPEZ SIMANCAS

TUTORES: NOEMI PADRÓN FUMERO Y

ANDRÉS LORENTE DE LAS CASAS

**TRABAJO FIN DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y
PLANIFICACIÓN DEL TURISMO**

CURSO 2017/2018

Resumen

El Revenue Management como herramienta de gestión de ingresos trata de vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio correcto y en el canal correcto. Por este motivo es una herramienta útil en gran variedad de sectores, que cumplen con una serie de requisitos previos, como el transporte aéreo o marítimo de personas y mercancías, las empresas de alquiler de coches, los restaurantes, y también, el sector objetivo de este trabajo, el hotelero, y muy en particular, los hoteles vacacionales en España. El objetivo fundamental de este trabajo es el de ofrecer una visión global acerca de los ingresos que se pueden obtener en los hoteles vacacionales, no teniendo únicamente en cuenta los derivados de la venta de las habitaciones. El Total Hotel Revenue Management surge debido a la gran exigencia y competitividad actual en los mercados, por el cual, muchos hoteles vacacionales tratan de encontrar esas fuentes de ingreso adicionales a fin de aumentar la rentabilidad y ser más competitivos.

Palabras Clave: Gestión de Ingresos, Ingeniería de Menú, Precios Dinámicos.

Abstract

Revenue Management as an income management tool tries to sell the right product, to the right customer, at the right time, at the right price and in the right channel. For this reason it is a useful tool in a variety of sectors, which have a series of prerequisites, such as air or sea transport of people and goods, car rental companies, restaurants, and also, the target sector of this essay, the hotel industry, and in particular, the holiday hotels in Spain. The main objective of this essay is to offer a global vision about the income that can be obtained in holiday hotels, not only taking into account those derived from the sale of the rooms. The Total Hotel Revenue Management arises due to the great demand and current competitiveness in the markets, for which, many vacation hotels try to find these additional income sources in order to increase profitability and be more competitive.

Keywords: Revenue Management, Menu Engineering, Open Pricing.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	ORIGEN Y FUNDAMENTOS DEL REVENUE MANAGEMENT.....	7
2.1.	Origen del Revenue Management.....	7
2.2.	Concepto de Revenue Management.....	11
2.3.	Requisitos para la implementación del Revenue Management	13
2.4.	Decisiones sobre la Gestión de la Demanda.....	15
2.5.	Proceso de Forecasting	17
2.6.	Futuro del Revenue Management	19
2.6.1.	Tarifa BAR (Best Available Rate)	20
2.6.2.	Open Pricing vs Tarifa BAR	21
3.	SINGULARIDADES DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS HOTELES VACACIONES	24
4.	PRINCIPALES INDICADORES HOTELEROS	26
4.1.	Indicadores de Rentabilidad más utilizados del Sector Hotelero	26
4.1.1.	Porcentaje de Ocupación. Occupancy	27
4.1.2.	Tarifa Media Diaria. Average Daily Rate (ADR)	27
4.1.3.	Ingreso por habitación disponible. Revenue Per available room (RevPAR)	28
4.2.	Benchmarking hotelero. Indicadores claves de desempeño (KPIs para la competencia).....	29
4.3.	Nuevos indicadores de Revenue Management	31
4.3.1.	Total Revenue Per Available Room (TrevPAR)	31
4.3.2.	Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR).....	32
5.	TÉCNICAS PARA GENERAR INGRESOS ADICIONALES EN HOTELES VACACIONES	33
5.1.	Menu Engineering (Ingeniería de Menú).....	34
5.1.1.	Eye Tracking como herramienta de gestión de cartas	35
5.1.2.	Price Engineering para el diseño de la carta.....	38
5.2.	Otras fuentes adicionales de ingresos en los hoteles vacacionales	40
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

ÍNDICE DE ECUACIONES, ILUSTRACIONES Y TABLAS

<i>Ecuación 1: Porcentaje de ocupación. Occupancy</i>	27
<i>Ecuación 2: Tarifa media diaria (ADR)</i>	27
<i>Ecuación 3: Ingreso por habitación disponible (RevPAR)</i>	28
<i>Ecuación 4: Market Penetration Index (MPI)</i>	29
<i>Ecuación 5: Average Rate Index (ARI)</i>	30
<i>Ecuación 6: Revenue Generation Index (RGI)</i>	30
<i>Ecuación 7: Ingreso total por habitación disponible (TrevPAR)</i>	31
<i>Ecuación 8: Beneficio operativo neto por habitación disponible (GOPPAR)</i>	32
<i>Ecuación 9: Precio medio ofertado 1</i>	39
<i>Ecuación 10: Precio medio ofertado 2</i>	39
<i>Ilustración 1: Lectura de Menús tradicional</i>	36
<i>Ilustración 2: Nueva lectura de los Menús</i>	37
<i>Tabla 1: Modelos de predicción de la demanda en Revenue Management</i>	18
<i>Tabla 2: Diferencia entre viajeros de ocio y negocio</i>	24

1. INTRODUCCIÓN

El turismo, según la OMT, comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros (Sancho, 1998). Además, comprende el 11,2% del PIB y representa el 13% de los empleos totales en España en el año 2016 (INE, 2016). Estos datos, son especialmente significativos para Canarias, donde el turismo ha crecido del 25% en 2010 al 34,3% del PIB en el año 2016 (Hosteltur, 2017), y el 37,6% del empleo en Canarias en el año 2015 (Exceltur, 2015). Este periodo de bonanza se entiende debido a la pérdida de competidores en oriente próximo, y la cercanía a los grandes países emisores de turistas como son Reino Unido o Alemania.

Sin embargo, no se entendería el turismo sin la oferta alojativa, la cual es uno de los principales componentes de la oferta turística presente en un destino turístico. Además, el alojamiento representa uno de los gastos más importantes para el turista, junto con la alimentación, ya que ambas representan el 30% del gasto total¹ en el año 2017 (13,93% el gasto en alojamiento y el 15,72% el gasto en alimentación) (INE, 2017).

Debido a esto, la actividad en los hoteles españoles está siendo frenética y muchas industrias, sobre todo en hoteles en zonas vacacionales, se están frotando las manos. Por estos motivos, los hoteles vacacionales españoles tratan de convertir esa bonanza en buenos resultados para sus hoteles, lo cual es labor de los revenue managers. El Revenue Management se entiende como una filosofía de gestión que afecta al proceso de toma de decisiones en el cual participa la mayor parte de la organización, para decidir en cuestiones como el precio, el cliente e inventario (Talón et al., 2012)

Sin embargo, esta situación parece tener fecha de caducidad, ya que muchos de estos países que se encontraban en situación de crisis, están volviendo al mercado a través de una política de precios bajos, y de pactos con grandes turoperadores turísticos. Además, uno de los aspectos que llama la atención es que muchos hoteles vacacionales, a pesar de haber apostado hace mucho por la implementación del Revenue Management, no están indagando en todas las fuentes de ingreso alternativas y que están disponibles en sus

¹ Gasto del turista que no compra un producto paquetizado

establecimientos. Llegados a este punto, se vuelve indispensable la búsqueda de ingresos adicionales a los tradicionales de habitación y régimen de comidas. Al respecto, se han desarrollado técnicas que pueden afectar a la generación de beneficios en la industria hotelera, y en especial para los hoteles del segmento vacacional, como es, por ejemplo, el Menu Engineering. Esta técnica busca la optimización en la gestión de restaurantes y bares del hotel, a través de un control en los costes y precios de los platos, así como una buena organización y planificación de la carta.

Otras fuentes adicionales de ingreso pueden ser la gestión del spa, las actividades de ocio y deportivas y las BaliBeds, a las cuales se les pueden aplicar, de forma adaptada, técnicas de Revenue Management con el objetivo de conseguir una optimización y revalorización de estas actividades en el hotel, categorizando el inventario, gestionando precios, promoviendo un sistema de reservas, prever la demanda futura con datos históricos y segmentando a los clientes.

Con todo esto, el objetivo de este trabajo es ofrecer una visión más global acerca de los ingresos que se pueden obtener en los hoteles vacacionales, no teniendo únicamente en cuenta los derivados de la venta de las habitaciones. Para ello, se mencionan las principales técnicas de Revenue Management, así como su implementación en diferentes departamentos de un hotel como es el de alimentos y bebidas, el spa o las actividades. Además, se destacarán los indicadores más adecuados para medir la rentabilidad en hoteles vacacionales como es el caso del TrevPAR y el GOPPAR.

2. ORIGEN Y FUNDAMENTOS DEL REVENUE MANAGEMENT

A lo largo de este apartado se dará una visión global acerca del concepto, los orígenes y los requisitos para la implementación del Revenue Management, recalcando también los principales aspectos relacionados con la gestión de la demanda en establecimientos alojativos. Además, se introducen las características básicas del Open Pricing que, a pesar de ser una herramienta nueva para la optimización de los ingresos, ya se está implantando en las grandes cadenas hoteleras del mundo.

2.1. Origen del Revenue Management

Según Talluri y Van Ryzin (2006), el punto de partida del Revenue Management fue el acto de desregulación aérea del año 1978 en los Estados Unidos de América. Con este evento, La Junta de Aviación Civil Americana liberalizó el control de los precios de las aerolíneas, el cual había estado estrictamente regulado, basado en la estandarización de precios y en los mercados con una mayor rentabilidad. La aprobación de la Ley condujo a un rápido cambio y a una gran innovación en la industria. Los operadores que ya estaban establecidos eran ahora libres para cambiar precios, horarios y servicios sin la aprobación de la CAB (Civil Aviation Board). Las mayores aerolíneas aceleraron el desarrollo de su sistema de reservas informatizado (CRS: Computerized Reservation Systems), y los sistemas de distribución global (GDS: Global Distribution System), convirtiéndose las empresas con GDS rentables por derecho propio. Las mayores aerolíneas desarrollaron redes Hub and Spoke², que les permitieron ofrecer servicios en muchos más mercados de los que eran posibles con los servicios Point to Point³, pero también hicieron la fijación de precios y las operaciones más complejas.

Al mismo tiempo, el bajo coste y los vuelos chárter entraron al mercado. Muchos de estos que se adelantaron pudieron obtener un precio rentable mucho más bajo que las principales aerolíneas. Estos nuevos entrantes aprovecharon un mercado completamente

² *Hub and Spoke*: Es un sistema de conexiones que permite reducir el número de rutas para comunicar los aeropuertos entre sí. Consiste en concentrar el tráfico en determinados aeropuertos de gran capacidad o *Hubs* que se encargan de enlazar los de menor capacidad o importancia o *Spokes*.

³ *Point to Point*: Se refiere a un sistema de conexión en el que un avión viaja directamente de un aeropuerto a otro, sin pasar por un aeropuerto central en el camino.

nuevo y vasto para viajes discrecionales (familias de vacaciones, parejas pasando fines de semana juntos o estudiantes volviendo a casa), muchos de los cuales de otro modo tendrían que haber conducido sus coches o definitivamente no viajar. Resultó que el transporte aéreo era bastante elástico en precios; con precios suficientemente bajos, las personas cambiaron de conducir a volar, y la demanda de este segmento aumentó. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

El potencial de este mercado se materializó en el rápido crecimiento de People Express, que comenzó en 1981 con operaciones rentables y tarifas entre 50 y 70% más bajas que las principales operadoras. En 1984, sus ingresos se acercaban a los \$ 1 mil millones, y para el año 1984 registró una ganancia de \$ 60 millones, su mayor ganancia de la historia. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Si bien estos desarrollos resultaron en una migración significativa de viajeros discrecionales sensibles a los precios a los nuevos operadores de bajo coste, las principales aerolíneas tenían fortalezas, de las cuales esos nuevos entrantes carecían. Ellos ofrecían horarios más frecuentes, servicios a más ciudades y una marca y reputación consolidadas. Para muchos viajeros de negocios, la conveniencia de horarios y los servicios fueron más importantes que el precio, por lo que la amenaza planteada por las aerolíneas de bajo costo fue menos aguda en el segmento de viajeros de negocios del mercado. Sin embargo, las pérdidas acumuladas en los ingresos por el cambio en el tráfico perjudicaban gravemente las ganancias de las principales aerolíneas. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Era necesaria una estrategia para recapturar los pasajeros de ocio. Sin embargo, para las grandes aerolíneas, una guerra de precios cara a cara con los nuevos competidores se consideró casi suicida, ya que estos poseían unos costes muchos más bajos, mientras las grandes empresas perdían dinero a un ritmo asombroso. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Robert Crandall, vicepresidente de Marketing de American Airline, se le atribuye ampliamente el gran avance en la solución de este problema. Reconoció que su aerolínea ya estaba produciendo asientos a un costo marginal cercano a cero porque la mayoría de los costos de un vuelo (costos de capital, salarios, combustible) son fijos. Como resultado, American podría de hecho permitirse "competir en costos" con los nuevos competidores utilizando sus asientos excedentes. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Sin embargo, dos problemas tenían que ser solventados para ejecutar esta estrategia. Primero, American Airline tenía que tener una forma de identificar los asientos “excedentes” en cada vuelo. El esquema no sería rentable si la venta de asientos de precio bajo desplazara a los clientes comerciales que pagaban un precio más alto. En segundo lugar, tenían que asegurarse de que los clientes comerciales de American no cambiaran y compraran los nuevos productos de bajo precio que ofrecía a los clientes de ocio discrecionales. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

American Airlines solventó estos problemas usando una combinación de restricciones de compra y de tarifas para controlar la capacidad. Primero, diseñaron descuentos que tenían restricciones significativas para las compras: tenían que ser compradas 30 días antes de la salida del vuelo, eran no reembolsables, y requerían un mínimo de 7 días de estancia. Estas restricciones fueron diseñadas para evitar que la mayoría de los viajeros de negocios utilicen las nuevas tarifas bajas. Esta combinación proporcionó los medios para completar el precio con las líneas aéreas que se habían adelantado sin dañar sus ingresos principales de viajeros de negocios. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

El nuevo esquema de precios se lanzó en 1978 como *American SuperSaver Fares*. Las tarifas fueron bastante exitosas para detener la ola de deserciones de los viajeros de ocio a las aerolíneas de bajo costo. (Talluri y Van Ryzin, 2006). A pesar de este éxito inicial, American experimentó algunos problemas importantes al implementar su nueva estrategia. Inicialmente, los controles de capacidad de American se basaban en reservar una porción fija de asientos en cada vuelo para los nuevos productos de tarifa baja. Pero a medida que American adquirió experiencia con sus tarifas de Super-Saver, se dio cuenta de que no todos los vuelos eran iguales. Los vuelos en días diferentes y en diferentes momentos tenían patrones de demanda muy diferentes. Algunos tenían muchos asientos excedentes y podrían apoyar de manera rentable una mayor asignación de asientos con descuento; otros tenían una demanda suficiente de asientos con un precio regular y garantizaban muy poca o ninguna asignación a los nuevos productos con descuento. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

American se dio cuenta de que se necesitaba un enfoque más inteligente para aprovechar todo el potencial de los descuentos para controlar la capacidad. Por lo tanto, se embarcó en el desarrollo de lo que se conoce como el Sistema Dinámico de Asignación de Inventario y Mantenimiento (DINAMO). Estos esfuerzos en DINAMO representan, de

muchas maneras, el primer desarrollo de sistemas Revenue Management a gran escala en la industria. (Aunque en una escala más modesta, el problema del control de capacidad se remonta a la década de 1970, y otras aerolíneas y Boeing Aircraft Company estaban experimentando con ideas similares en ese momento). El sistema DINAMO era grande y complejo y tomó varios años para desarrollarlo y refinarlo. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

DINAMO hizo todo esto posible. American podría ahora ser mucho más agresiva en precios. Podría anunciar tarifas bajas que abarcan una gran franja de vuelos individuales, confiando en su capacidad para controlar con precisión la capacidad de los descuentos en cada salida individual. Si una aerolínea rival estableciera una tarifa especial en uno de los mercados de American Airlines, American podría igualar inmediatamente la oferta en general, sabiendo que el sistema DINAMO controlaría cuidadosamente la disponibilidad de esta tarifa en los miles de salidas afectadas por el cambio de precio. Además, la competencia no pudo observar los controles de capacidad de American a diferencia de los precios mismos, que, gracias a los GDS, se convirtieron instantáneamente en información pública. Esta característica de fijación de precios de manera agresiva y competitiva a nivel agregado, a nivel de mercado, mientras se controla la capacidad a nivel táctico, de salida individual, aún caracteriza la práctica de Revenue Management en la industria de las aerolíneas hoy en día. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

El efecto de esta nueva capacidad fue dramático. PeopleExpress fue especialmente golpeado ya que American igualó repetidamente o superó sus precios en todos los mercados a los que prestó servicio. La ganancia anual de PeopleExpress cayó de un máximo histórico en 1984 (el año anterior a la implementación de DINAMO) a una pérdida de más de \$ 160 millones en 1986 (un año después de la implementación de DINAMO). Pronto se declaró en quiebra como resultado de las crecientes pérdidas, y en septiembre de 1986 la compañía fue vendida a Continental Airlines. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Donald Burr, CEO de PeopleExpress, resumió las razones detrás de la caída de la compañía:

“Fuimos una compañía vibrante y rentable desde 1981 hasta 1985, y luego nos inclinamos a perder \$50 millones al mes. Seguíamos siendo la misma compañía. Lo que cambió fue la capacidad de American Airlines de hacer una administración de rendimiento extendida en cada uno de nuestros mercados. Habíamos sido

rentables desde el día en que comenzamos hasta que llegó American con los últimos SuperSavers. Ese fue el final de nuestra carrera porque pudieron bajar el precio a voluntad y subrepticamente.

Obviamente, PeopleExpress falló ... Hicimos muchas cosas bien. Pero no entendimos la gestión de rendimiento y los problemas de automatización ... (Si tuviera que hacerlo de nuevo), la prioridad número uno en mi lista sería ver que mi gente obtuviera las mejores herramientas de tecnología de la información. En mi opinión, eso es lo que impulsa los ingresos de las aerolíneas hoy más que cualquier otro factor; más que servicios, más que aviones, más que rutas.”

Esta historia se desarrolló de manera similar en toda la industria de las aerolíneas en las décadas posteriores a la desregulación. Y las aerolíneas que no tenían capacidades de Revenue Management similares se apresuraron a conseguirlas. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Como resultado de esta historia, la práctica de Revenue Management en la industria aeronáutica hoy en día es generalizada y madura, y se considera que el Revenue Management es fundamental para operar una aerolínea moderna de manera rentable. Por ejemplo, American Airlines estima que sus prácticas de RM generaron \$ 1.4 mil millones más en ingresos adicionales durante un período de tres años que comenzó alrededor de 1988. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

2.2. Concepto de Revenue Management

Según Talluri y Van Ryzin (2006) todo vendedor de un producto o servicio se enfrenta a una serie de decisiones fundamentales. El propietario de una casa que vende una vivienda debe decidir cuándo rebajar el precio, y cuánto, si no recibe ninguna oferta. Un distribuidor de estampillas que vende en un sitio de subastas en Internet debe seleccionar la duración de la subasta, qué precio de reserva establecer, y así sucesivamente. De igual modo, cualquiera que alguna vez haya enfrentado tales decisiones conoce la incertidumbre involucrada. Se desea vender en un momento en que las condiciones del mercado son las más favorables, pero ¿quién sabe qué puede deparar el futuro? Igualmente, se desea que el precio sea el correcto, no tan alto como para desalentar a compradores potenciales y no tan bajo como para perder beneficios potenciales. Le gustaría saber cuántos compradores valoran su producto, pero la mayoría de las veces se

debe adivinar este número. De hecho, es difícil encontrar a alguien que esté completamente satisfecho con sus decisiones de fijación de precios y venta. Incluso si logra hacer una venta, a menudo se pregunta si debería haber esperado una mejor oferta o si aceptó un precio demasiado bajo.

Para Kimes (1989), el Revenue Management es el proceso de asignar el tipo correcto de inventario al tipo correcto de cliente al precio correcto para maximizar los ingresos o el rendimiento. En el caso de los hoteles, la gestión de rendimiento se refiere a la cantidad de habitaciones que deben venderse a distintos niveles de tarifas. Obviamente, existe una compensación. El gerente preferiría vender todas las habitaciones a la tasa más alta posible, pero como esto rara vez es factible, seguir esta política puede generar habitaciones vacías y pérdida de ingresos. Por el contrario, si un hotel llena sus habitaciones con clientes de bajo precio, se perderán los ingresos que podrían haberse obtenido de tarifas más altas. El objetivo de la gestión del rendimiento, entonces, es definir cuáles deberían ser estas compensaciones.

El Revenue Management se preocupa por las decisiones de gestión de la demanda y la metodología y los sistemas necesarios para realizarlas. Se trata de administrar la "interfaz con el mercado" de la empresa, por así decirlo, con el objetivo de aumentar los ingresos. Se puede pensar en el Revenue Management como el complemento de la gestión de la cadena de suministro (SCM), que aborda las decisiones de suministro y los procesos de una empresa, con el objetivo de reducir el costo de producción y entrega. (Talluri y Van Ryzin, 2006).

Según Talón, González y Pérez (2012), el Revenue Management o Yield Management se define como una filosofía de gestión que afecta al proceso de toma de decisiones en el cual participa la mayor parte de la organización, para decidir en cuestiones como el precio, el cliente e inventario. Se basa en el análisis de los datos disponibles a través de la tecnología el cual da un conocimiento del producto y del mercado que favorece hacer previsiones y segmentaciones con mayor acierto, con el cual se puede seleccionar los clientes que nos produzcan más ingresos.

Con frecuencia, a esta metodología se la denomina Revenue Management o Yield Management. Revenue hace referencia a los ingresos y Yield hace referencia al rendimiento, sin embargo, en cuanto a procedimientos, herramientas y estrategias no existe diferencia alguna. Ciertamente, el término más utilizado actualmente es Revenue

Management, sobre todo en la industria hotelera pero, por otro lado, en mucha literatura al respecto se sigue empleando el término de Yield Management, proveniente de los inicios en la industria aeronáutica.

2.3. Requisitos para la implementación del Revenue Management

El Revenue Management no se puede aplicar a cualquier sector o actividad, ya que existen una serie de características básicas que deben poseer los modelos de negocio para que se puedan llevar a cabo este tipo de técnicas. Las condiciones necesarias para llevar a cabo esta clase de metodología serían las siguientes (Talón et al., 2012) y (Barceló Hotels y Mind Project, 2012):

- Tener **capacidad fija en el inventario** a corto plazo. No se puede adecuar la oferta a la demanda. Por ejemplo, no es posible aumentar la cantidad de habitaciones (a corto plazo al menos) en un hotel porque un día vaya a haber una mayor demanda.
- El **inventario debe ser perecedero** (incapacidad de almacenaje del inventario). La cantidad de producto que no se venda hoy no la podrás vender mañana. Si un hotel dispone de 100 habitaciones y hoy solo ha vendido 80, para mañana no podrá vender 120.
- **La demanda debe ser variable en el tiempo y predecible**. Si es posible establecer patrones de demanda resultará más fácil implementar estrategias y tácticas con las que maximizar los ingresos. Cuando haya alta demanda se podrá enfocar la estrategia en el aumento del precio y cuando se disponga de baja demanda enfocarse en generar volumen de ventas.
- Se podrán realizar las **reservas por anticipado**. Para aplicar el punto anterior es necesario que se pueda adquirir el producto con antelación a su momento de consumo como, por ejemplo, a través de un sistema de reservas.
- Existencia de **altos costes fijos y bajos costes variables**. Los productos en los cuales se puede aplicar el Revenue Management deben tener unos costes fijos altos y unos costes variables bajos y así aumentar la producción bajará el coste medio. En un hotel el coste fijo es alto (costes del inmueble, personal, etc.), pero el coste variable solo afectará si se vende la habitación (si una habitación está

vacía no hay que limpiarla, al no haber huéspedes no consumen comida en el restaurante, etc.).

- Posibilidad de **segmentar la clientela**. Es necesario poder dividir a los clientes en diferentes tipologías, de este modo, se podrán aplicar diferentes estrategias para cada segmento aumentando las posibilidades de maximizar los ingresos.

Estos requisitos son condición necesaria de todos los sistemas de Revenue Management que se implementen en cualquier modelo de negocio, sin embargo, para el caso de los hoteles, se deben destacar algunos prerequisites más que afectan a dicho sistema. Existen muchos tipos diferentes de sistemas de administración de ingresos, pero la mayoría requiere el mismo tipo de información. Obviamente, el hotel necesita un buen sistema de información que mantenga los datos fácilmente accesibles. Estos requisitos son, según Kimes (1989), los siguientes:

- **Existencia de patrones de reserva**. La mayoría de los sistemas de Revenue Management requieren información sobre cómo se realizan las reservas para un día en particular. Por ejemplo, si el gerente comienza a mirar una noche en particular con tres meses de anticipación, ¿cuántas reservas ingresan para cada segmento de mercado cada día? El sistema de Revenue Management utiliza esta información para ayudar a rastrear cómo te está yendo en comparación con cómo lo deberías estar haciendo.
- **Patrones de demanda por segmento de mercado**. Para operar cualquier sistema de Revenue Management un hotel debe tener información de demanda histórica disponible por segmento de mercado. Esta información también debe desglosarse por época del año y día de la semana. Por ejemplo, ¿cuántas habitaciones de categoría premium usualmente se venden los martes por la noche en el verano? ¿Cuánto suele variar esto? Estos datos históricos se utilizan para generar pronósticos para cada uno de los segmentos del mercado. El pronóstico de la demanda es uno de los componentes básicos del Revenue Management.
- **Tener una clara política de Overbooking**. La mayoría de los hoteles tienen algún tipo de política de sobreventa. Con un sistema de gestión de ingresos, la política de overbooking debe estar claramente establecida. El nivel en el que la administración está dispuesta a realizar un overbooking debe integrarse en el sistema de Revenue Management.

- **Efectos al cambiar precios.** El revenue manager debe tener una idea de cómo un cambio de precio afectará a la demanda de un tipo de habitación en particular. El gerente debe conocer los precios competitivos y el efecto que tendrá un cambio de precio en la demanda.
- **Buen sistema de información.** Para obtener toda la información mencionada anteriormente, el hotel debe tener un excelente sistema de información. Si el hotel es parte de un sistema central de reservas, el sistema de administración de propiedades y el sistema central de reservas deben estar integrados. De esta forma, a medida que se reciben las reservas y cambia la disponibilidad de las habitaciones, ambos sistemas de reserva estarán al tanto de la información más reciente. Si no se cuenta con este tipo de sistema de reservas, podrían surgir muchos problemas, como vender habitaciones a un precio muy bajo o no estar al tanto de la disponibilidad de ciertos tipos de habitaciones.

2.4. Decisiones sobre la Gestión de la Demanda

La gestión de la demanda turística es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad para optimizar el flujo de turistas actuales y potenciales (Madrazo y Campdesuñer, 2011). Es decir, la gestión de la demanda tiene como objetivo la realización de un proceso de captación de clientes eficaz y a la vez eficiente en cuanto a los recursos empleados. Para ello, el Revenue Management aborda tres categorías básicas de decisiones de gestión de la demanda (Talluri y Van Ryzin, 2006):

- **Decisiones Estructurales:** Son aquellas decisiones que afectan a la caracterización del proceso de venta, y que tienen que ver con aspectos como el formato de venta a usar (precios publicados, negociaciones, subastas), los mecanismos de segmentación o diferenciación, los términos del intercambio (descuentos, política de cancelación y reembolso, etc.), etc.
- **Decisiones de Precio:** Son las decisiones que se toman teniendo como variable fundamental el precio como establecer precios publicados, precios de oferta individual y precios de reserva (en subastas); cómo fijar el precio en las categorías de productos; cómo valorar con el tiempo; cómo rebajar (descuento) durante la vida útil del producto; etc.

- **Decisiones de Cantidad:** si aceptar o rechazar una oferta de compra; cómo asignar salida o capacidad a diferentes segmentos, productos o canales; cuándo retener un producto del mercado y venderlo en momentos posteriores; etc.

Según estos mismos autores, todas estas decisiones deben priorizarse en función del contexto. Las decisiones estructurales sobre qué mecanismo utilizar para vender y cómo segmentar y agrupar productos son normalmente decisiones estratégicas tomadas con poca frecuencia. De igual modo, las empresas también pueden tener que comprometerse con ciertas decisiones de precio o cantidad, por ejemplo, anunciando los precios por adelantado o desplegando la capacidad por adelantado, lo que puede limitar su capacidad de ajustar el precio o las cantidades en un nivel táctico. La capacidad de ajustar cantidades también puede ser una función de la tecnología de producción: la flexibilidad del proceso de suministro y los costos de reasignación de capacidad e inventario. Por ejemplo, el uso de controles de capacidad como táctica en las aerolíneas radica principalmente en el hecho de que los diferentes "productos" que vende una línea aérea (diferentes tipos de boletos vendidos en diferentes momentos y bajo diferentes términos) se suministran con la misma capacidad de asiento homogénea. Esto les da a las aerolíneas una gran flexibilidad de cantidad, por lo que el control de cantidad es una táctica natural en esta industria.

Las empresas también pueden encontrar formas innovadoras de aumentar su capacidad para tomar decisiones sobre el precio o la cantidad de recursos. Algunas de las principales aerolíneas han experimentado con particiones móviles que les permiten reasignar asientos de clase turista a asientos de business a corto plazo. Y otras aerolíneas importantes han experimentado con frecuencia una práctica llamada *demand driven dispatch* (D^3), en el que aviones de diferentes tamaños se asignan dinámicamente a cada salida de vuelo en respuesta a las fluctuaciones de la demanda, y no están preasignados a los vuelos. Las compañías de alquiler de automóviles también pueden reasignar su flota de una ciudad a otra. En términos de fijación de precios, el uso de canales en línea o la publicidad de productos sin precio ("llama por nuestro precio bajo") proporciona a las empresas una mayor flexibilidad de precios. Todas estas innovaciones aumentan la oportunidad de gestión de ingresos basada en la cantidad y los precios (Talluri y Van Ryzin, 2006).

2.5. Proceso de Forecasting

Cualquier hotel que busque maximizar las ganancias, debe mirar hacia adelante y tratar de predecir situaciones para el futuro. Una forma de hacerlo de manera organizada es a través del denominado Forecast. El proceso de forecasting es el punto de partida de la gestión de la demanda y se puede realizar en cualquier momento del año (normalmente de forma continuada), y referente a una fecha en concreto, o con datos acumulados semanal o mensualmente.

El Forecasting es una de las tareas fundamentales del Revenue Manager ya que, a partir de la demanda y las tarifas de años anteriores, se fijan los precios a futuro. Un revenue manager suele fijar precios al menos a dos años vista, sin embargo, el ritmo de entrada de reservas suele consultarse a unas semanas vista para hoteles urbanos, y con tres o cuatro meses de antelación para hoteles vacacionales. Por este motivo, y para prevenir que las reservas que entren hoy para dentro de más de cuatro meses entren a un precio muy bajo, realizar una buena predicción de la demanda se vuelve un aspecto muy relevante.

Predecir la demanda futura, ayuda al revenue manager en la fijación de precios, ya que justifica la subida de precios para periodos que se prevén de alta demanda, y la bajada de precios o la aplicación de descuentos en fechas de baja demanda. La previsión es algo que ningún hotel debe ignorar, ya que puede ayudar a controlar y prever las tendencias en el comportamiento del consumidor y, por lo tanto, medir con precisión la demanda de cada temporada.

Existen varios modelos para la realización de la previsión, los cuales están basados principalmente en los datos históricos de reservas y estancias, y en la anticipación en el proceso de reserva. Según Lee (1990), estos métodos podemos resumirlos en la siguiente tabla:

Tabla 1: Modelos de predicción de la demanda en Revenue Management

REVENUE MANAGEMENT FORECASTING METHODS	
1. Historical	A. Same day, last year B. Moving average C. Exponential smoothing D. Other time series
2. Advanced booking	A. Additive (classical pickup and advanced pickup) B. Multiplicative C. Other time series
3. Combined	A. Weighted average of historical and advanced booking forecasts B. Regression C. Full information model (Lee, 1990)

Fuente: Lee (1990)

En primer lugar, los métodos basados en los históricos de reservas tienen en cuenta el número final de habitaciones o llegadas en una noche de estancia. Según Weatherford y Kimes (2003), los métodos de predicción tradicionales, como el exponencial en sus diversas formas, los métodos de media móvil (simple y ponderado), así como la regresión lineal, pueden utilizarse para derivar pronósticos basados únicamente en llegadas históricas. La investigación inicial se basó en enfoques bastante simples, mientras que la investigación posterior abogó por los métodos de la serie temporal ARIMA. Sin embargo, Makridakis (Makridakis et al., 1982), descubrió que los métodos complejos o estadísticamente sofisticados (como ARIMA) no superaban, en general, a los simples.

Por otro lado, los métodos basados en la anticipación de la reserva incluyen la acumulación de reservas a lo largo del tiempo para una noche de estancia en particular. Según Weatherford y Kimes (2003), los modelos de anticipación de la reserva se pueden dividir en modelos aditivos y modelos multiplicativos. Los modelos aditivos suponen que el número de reservas disponibles en un día determinado antes de la llegada es independiente del número final de habitaciones vendidas, mientras que los modelos multiplicativos suponen que el número de reservas futuras depende del número actual de reservas en mano.

Finalmente, los modelos combinados utilizan la regresión o una media ponderada de los modelos anteriores para desarrollar pronósticos. Según Weatherford y Kimes (2003), los métodos de pronóstico combinados pueden usar modelos de regresión, o una media ponderada de un pronóstico con datos históricos y un pronóstico de anticipación de las

reservas, o un modelo de información completo que visualiza el proceso de reserva como una serie temporal de reservas históricas.

Todos estos métodos pueden usarse en cualquier establecimiento hotelero, sin embargo, depende de las circunstancias, del acceso a la información sobre datos históricos y de la exactitud de los datos actuales con los que trabaja el hotel, elegir el método de predicción más apropiado.

2.6. Futuro del Revenue Management

El sector hotelero está expuesto a multitud de factores, tanto internos como externos, que obligan a las empresas a remodelarse continuamente buscando nuevas oportunidades de negocio, desarrollando los sistemas ya implementados o innovando en la aplicación de nuevas técnicas, y en este sentido, el Revenue Management no iba a ser menos. Se trata de uno de los sistemas más importantes dentro de los hoteles, por ese motivo, es de vital importancia conocer cuáles serán las áreas del Revenue Management más importantes en el futuro, que necesitarán de un esfuerzo extra por parte de las organizaciones.

Según el estudio realizado por Kimes (2011), las principales áreas que abordará el Revenue Management en los próximos años son el Precio y el Forecasting, ya que son dos de las herramientas de que dispone el revenue manager para el análisis y la gestión de la capacidad del hotel. Asimismo, en este estudio, se resaltan las áreas donde se aplicará el Revenue Management en el futuro, destacando la funcionalidad del espacio, los restaurantes y el Spa, campos especialmente importantes en el sector hotelero vacacional, donde los restaurantes y el Spa de los hoteles son una fuente de ingresos relevante.

Dos de los campos que más importancia tienen en la aplicación de técnicas de Revenue Management son el precio y la distribución. Por este motivo, es necesario conocer que aspectos son importantes, en lo relativo a estas técnicas, para el futuro dentro de la industria hotelera, y cómo el Revenue Management tiene capacidad de ofrecer soluciones a tales desafíos.

Por un lado, según Kimes (2011), la distribución en el futuro pasa por el fomento de venta a través de la propia web o mediante Smartphones, así como en la integración con los sistemas de reserva y revenue management. Esto muestra una clara tendencia de los

hoteles a disminuir la dependencia con respecto a los turoperadores, por medio del fomento de la venta a través de canales directos y eliminando productos paquetizados.

Por otro lado, según esta misma autora, la utilización de modelos analíticos para la fijación de tarifas es el elemento más destacado como futuro del pricing. Esto muestra un claro deseo por mejorar la forma en la que se fijan precios actualmente, teniendo como objetivo el perfeccionamiento del sistema, haciéndolo mucho más dinámico a través del análisis de la información disponible en el hotel.

En este sentido, surge el Open Pricing, una herramienta que busca la dinamización en la gestión y fijación de precios en los hoteles, eliminando los actuales sistemas tarifarios y de distribución, creando así un sistema que se encuentra siempre abierto y que recoge información continua sobre el estado del mercado. El Open Pricing, surge como alternativa a las tarifas BAR.

2.6.1. Tarifa BAR (Best Available Rate)

BAR es la tarifa más baja del día que está disponible para que los huéspedes reserven. Las tarifas BAR están disponibles para el público en general, no requieren prepago y no imponen multas por cancelaciones y/o modificaciones en la reserva, salvo las impuestas como resultado de la política de cancelación normal de una propiedad hotelera. Además, son un intento de reducir la confusión para los huéspedes del hotel causada por estrategias de tarifas complejas con muchos precios diferentes.

Las tarifas BAR se suelen aplicar a los hoteles al tipo de habitación más básico, para dos personas y con el menor régimen de alimentos y bebidas. De esta forma, permite a los hoteles aplicar suplementos sobre la BAR si la reserva es para un número mayor de personas, un tipo de habitación superior a la básica y/o si el régimen de comidas es superior. Igualmente, el hotel utiliza esta BAR para las tarifas prepago, que normalmente suelen ser un descuento sobre el total de la tarifa resultante tras la aplicación de los suplementos.

Como resultado, en lugar de pagar el mismo precio por cada pernoctación, el huésped podría pagar precios diferentes cada noche. La tarifa distribuida fluctuará para ser igual a las tarifas sin restricciones disponibles públicamente en cualquier otro canal, incluidos

los minoristas en línea, los sitios web de hoteles, el GDS⁴, el CRO⁵ o el hotel directamente. Esta práctica crea transparencia en términos de los precios que el hotel ofrece directamente en su propio sitio web frente a los precios en el sitio web de terceros, como OTAs⁶.

Combinado con una estrategia de tarifas de BAR, un hotel generalmente también incorpora una garantía para bajar siempre el mejor precio directamente. Esto se llama Mejor tarifa garantizada o BRG⁷. A través de la tarifa BAR, los hoteles son capaces de vender por el canal que deseen, es decir, pueden realizar cierres de venta a los TTOO o las OTAs, para las fechas que deseen, salvo las que tengan un cupo de habitaciones garantizadas por contrato para vender. Esta herramienta es útil si utilizamos esta metodología de pricing, ya que permite controlar los picos de demanda, mediante los cierres de venta a los TTOO, aceptando sólo las peticiones que lleguen por medio de canales directos, con el fin de optimizar los ingresos.

2.6.2. Open Pricing vs Tarifa BAR

El Open Pricing es la última novedad dentro del entorno que engloba el Revenue Management, ya que ofrece una visión distinta del paradigma de la gestión de ingresos dentro de la industria hotelera, tanto para el sector vacacional como para el urbano. El Open Pricing supone una forma de pensar distinta a lo que se venía haciendo con respecto a los procedimientos en el Revenue Management, incluyendo modificaciones en muchos aspectos como la gestión de las tarifas, el procedimiento de forecast, etc.

La aparición del fenómeno del Open Pricing en los hoteles llega de la mano de la empresa americana Duetto. Los precios dinámicos son una herramienta que trata de suplir las

⁴ GDS (Global Distribution System): Son sistemas informatizados de reservas utilizados principalmente por aerolíneas y agencias de viajes que les permiten acceder en tiempo real a la reserva de vuelos, habitaciones de hotel o alquileres de coches.

⁵ CRO (Conversion Rate Optimization): Es un conjunto de técnicas y metodologías que podemos aplicar a una web para aumentar el porcentaje de visitas que acaban realizando una reserva directa, es decir, aumentar la tasa de conversión.

⁶ OTA (Online Travel Agencies): Es una web de viajes que se especializa en la venta de gran variedad de productos como vuelos, hoteles, coches de alquiler, actividades de forma paquetizada. Ofrecen a los usuarios gran cantidad de hoteles y apartamentos para que elijan y cobran a las empresas por cada reserva a través de la web. Las OTAs más populares son: Booking, Expedia o Hotels.com.

⁷ BRG (Best Rate Guarantee): Es una garantía que incorpora el hotel a todas las tarifas para poder siempre bajar el precio desde el hotel directamente.

carencias a la hora de generar ganancias de las tarifas BAR, que es el sistema que actualmente predomina en la mayoría de los hoteles, tanto vacacionales como urbanos, y en muchas de las grandes cadenas hoteleras que no han optado todavía por el Open Pricing.

En lugar de cerrar los canales con una estrategia BAR de nivel fijo, el Open Pricing permite a los hoteles mantener siempre abiertas las puertas en todos los canales, al fijar precios según la demanda pronosticada y el ritmo específico de esos canales. La tasa de promoción podría ser del dos por ciento menor que BAR en una fecha comprimida y del 10 por ciento para fechas más flexibles. La tasa neta del paquete para las OTAs no puede ni siquiera ser descontada para una fecha muy comprimida, pero al menos permanecería abierta para los clientes que solo compren esas OTAs. (HSMAI & DUETTO, 2018).

Los precios dinámicos también pueden dar a los hoteles la capacidad de fijar precios diferentes para cada categoría de habitación, de forma independiente, según la demanda en lugar de una cantidad predeterminada. Al igual que con los precios BAR y las tarifas promocionales, los hoteles suelen establecer un modificador entre los diferentes tipos de habitaciones, como las estándar o las suites. El modificador puede ser una suite que se vende siempre por 50\$ más, pero ¿por qué no precios de habitaciones de forma independiente para tener siempre una suite disponible para los viajeros de última hora que desean pagar esa experiencia de lujo o para la familia que necesita una cocina? (HSMAI & DUETTO, 2018).

La nueva tecnología y la integración de los sistemas de administración de propiedades, las centrales de reservas potentes y la estrategia de ingresos están haciendo realidad esta compleja matriz de precios. Incluso si los sistemas aún no están completamente alineados, los hoteles pueden tomar medidas manualmente para maximizar los ingresos a través de precios abiertos. Deben configurar varios segmentos fiables y realizar cambios de tarifa manualmente en fechas muy comprimidas cuando el potencial de ingresos es mayor que el costo de esa entrada de datos.

El precio BAR de nivel fijo es una reliquia de una era en la que la distribución de hoteles era simple y las vallas de las tarifas del hotel eran altas y opacas. Hoy en día, esas vallas entre los canales de distribución son lo suficientemente bajas como para que muchos las salten y son transparentes en una era de Google, metabuscadores, TripAdvisor y similares. Los precios de BAR son inflexibles e impiden que un hotel maximice el valor

por sí mismo, al tiempo que frustran a los huéspedes que no entienden por qué el hotel suele estar abierto en algunos canales, pero cerrado en otros. El Open Pricing permite no tener cerrada la puerta a un huésped que desea reservar un hotel. También es de lo que se trata la gestión de ingresos: maximizar los ingresos vendiendo la habitación adecuada al cliente correcto en el momento adecuado por el precio y el canal correcto.

3. SINGULARIDADES DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS HOTELES VACACIONES

Históricamente, el Revenue Management se comenzó a implementar en hoteles urbanos, debido a que en estos la fuerza del cliente directo era mucho mayor y el segmento vacacional se encontraba bajo la fuerte influencia de turoperadores. Estos ofrecían servicios paquetizados y se volvían gestores de la oferta hotelera debido a su fuerte poder de negociación. Sin embargo, actualmente el segmento vacacional está implantando técnicas de Revenue Management con el fin de mejorar la rentabilidad, disminuir la dependencia de los turoperadores y recuperar el valor de sus negocios que por la influencia de los turoperadores se ha visto mermada.

Los hoteles vacacionales se caracterizan por un cliente que viaja principalmente buscando el ocio por lo que sus características distan mucho de las de un cliente de negocios. Para la labor de un revenue manager estas diferencias son fundamentales, y hay que tenerlas en cuenta día a día en la toma de decisiones. En la siguiente tabla podemos encontrar las principales diferencias entre estos dos tipos de clientes:

Tabla 2: Diferencia entre viajeros de ocio y negocio

Viajeros de Ocio	Viajeros de Negocios
<ul style="list-style-type: none"> • Capaz de hacer reservas de forma anticipada 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícilmente puede hacer reservas con tiempo anticipado elevado
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta diversos tipos de calidad de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Desea alta calidad
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible con relación al destino escogido 	<ul style="list-style-type: none"> • Insiste en un destino particular
<ul style="list-style-type: none"> • Flexible en cuanto al lugar concreto del destino elegido 	<ul style="list-style-type: none"> • Insiste en un lugar concreto
<ul style="list-style-type: none"> • Indiferente respecto al prestigio del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Le preocupa la imagen/prestigio del hotel elegido
<ul style="list-style-type: none"> • Elástico al precio 	<ul style="list-style-type: none"> • Inelástico al precio
<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente mayor estancia media 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente menor estancia media

Fuente: Hank et al. (2002)

Desde mi punto de vista, dentro de estas principales diferencias hay que destacar la anticipación de la reserva, la elasticidad precio de la demanda y la estancia media.

La elasticidad precio de la demanda es fundamental a la hora de fijar los precios, ya que para un hotel vacacional el cliente suele ser bastante sensible a variaciones, y esto se vuelve un aspecto aún más relevante si se estuviera hablando de un hotel de grandes dimensiones, con un número de habitaciones importante. Se torna sumamente relevante en este punto, gestionar las reservas que hayan entrado a futuro, y controlar que no se formen picos⁸ de demanda en fechas señaladas, mediante subidas de precio o bajadas de precio en el caso de los valles.

Por otro lado, la estancia media es una de las variables más significativas a tener en cuenta. Es muy importante tenerla siempre en cuenta, y una herramienta muy útil para gestionar picos de demanda, mediante el establecimiento de un número mínimo o máximo de noches si coincide con fechas claves. En contraposición a este postulado, los clientes de negocio suelen tener un periodo de estancia muy corto, de una o dos noches, generalmente.

Como es sabido, una de las principales tareas de un revenue manager es el de prever la demanda futura. Dado que los clientes de ocio anticipan su reserva con meses de antelación, la previsión se hace aún más complicada. Se debe revisar de forma continuada las reservas que van llegando al hotel a fin de controlar los picos de demanda y escoger el tipo de estrategia de precio adecuada en cada momento. Esta característica es muy diferente para los clientes de negocio, cuya anticipación de reserva es muy corta, ya que el motivo del viaje suele estar condicionado a muchos aspectos.

⁸ Con pico se hace referencia a la concentración de la demanda en una fecha o días determinados, y con valle a todo lo contrario, es decir, periodos o días de demanda muy baja.

4. PRINCIPALES INDICADORES HOTELEROS

Para evaluar todo el proceso de Revenue Management, y si la estrategia llevada a cabo está produciendo efectos positivos o no, surgen los indicadores de rentabilidad. Hasta ahora, la gran mayoría de los hoteles utilizan únicamente los relacionados con la venta de habitaciones, tales como el porcentaje de ocupación de las habitaciones, el precio medio de venta por habitación (ADR) y el ingreso medio por habitación (RevPAR). Sin embargo, se hace necesario la incorporación de nuevos indicadores que recojan el hecho diferencial de los hoteles vacacionales, ya que tienen muchas fuentes de ingreso alternativas al de las habitaciones. Esto no quiere decir que los indicadores de rentabilidad usados actualmente no sean útiles, sino que son insuficientes para lo que se quiere medir, y para realizar comparaciones con hoteles vacacionales similares.

Los indicadores de rentabilidad hotelera se clasifican atendiendo a numerosos criterios, pero para este caso se tendrá en cuenta, como se ha mencionado antes, la rentabilidad que miden. En primer lugar, los principales indicadores hoteleros utilizados calculan el rendimiento que se ha obtenido teniendo como único objetivo las habitaciones, midiendo aspectos como la ocupación de las habitaciones o los ingresos obtenidos de ellas. Sin embargo, existen nuevos indicadores que tratan de medir dicha rentabilidad teniendo en cuenta los ingresos globales del hotel, relacionando el número de habitaciones del que disponemos con el ingreso total del hotel o con el beneficio neto operativo.

4.1. Indicadores de Rentabilidad más utilizados del Sector Hotelero

La importancia de los indicadores en este sector es fundamental, ya que sirven de instrumento de evaluación de la actuación del revenue manager. Sin ellos no se entiende que se lleve a cabo estrategias para aumentar los ingresos, ya que no se sabría como medir ese incremento, o si ha mejorado o no. Los indicadores “clásicos” son los utilizados para medir el rendimiento de las habitaciones del hotel y los más frecuentemente utilizados son el porcentaje de ocupación, el ADR y el RevPAR. Estos indicadores son consultados día a día en los establecimientos hoteleros por los revenue managers, y son fuente de comparación con la competencia.

4.1.1. Porcentaje de Ocupación. Occupancy

El porcentaje de ocupación hace referencia al número de habitaciones ocupadas con respecto al número total de habitaciones del hotel. Este indicador suele revisarse de forma constante, incluso varias veces al día en los hoteles, ya que es fundamental para un revenue manager realizar acciones para controlar aquellos días en los que la demanda es más elevada (Hot Dates) o las fechas en las que la demanda no está respondiendo a las acciones llevadas a cabo. Este indicador se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 1: Porcentaje de ocupación. Occupancy

$$\text{Porcentaje de Ocupación} = \frac{\text{Número de habitaciones ocupadas}}{\text{Número de habitaciones disponibles}} \times 100$$

Por lo general, cuanto mayor es la ocupación mejor es para la empresa, ya que esto significa que el hotel se encuentra lleno, potenciando así los ingresos derivados del resto de actividades desarrolladas en el hotel. Sin embargo, no siempre significa que se esté llevando la estrategia adecuada, ya que, si se tiene el hotel lleno a cambio de tener los precios demasiado bajos puede provocar una pérdida de ingresos totales y rentabilidad.

4.1.2. Tarifa Media Diaria. Average Daily Rate (ADR)

El revenue manager debe fijar las tarifas para cada segmento de clientes y considerar los descuentos que se pueden aplicar, así como las distintas tarifas diseñadas para los diferentes canales de venta. El ADR⁹ es la tarifa media de todas las tarifas del hotel, e incluso se puede aplicar por segmentos, para tener siempre presente a qué precio se está vendiendo diferenciando los distintos canales de venta empleados, así como el general del hotel. La fórmula para calcular el ADR es la siguiente:

Ecuación 2: Tarifa media diaria (ADR)

$$\text{ADR} = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total habitaciones ocupadas}}$$

La utilidad del ADR radica en la importancia en la fijación de precios para controlar la capacidad, ya que se suelen aplicar tarifas altas en periodos que se prevén de alta demanda y bajas tarifas o descuentos en periodos de históricamente escasa afluencia. El ADR

⁹ El ADR facilita la comparación entre las tarifas oficiales o fijadas previamente con las tarifas reales que han liquidado los clientes (AECA, 2015)

ayuda a comprobar si la estrategia llevada a cabo es la correcta teniendo únicamente como referencia el precio, o si se deben realizar ajustes en las diferentes tarifas.

Según Llorca (2007) en numerosas ocasiones se tiende a realizar la comparación con los hoteles de la competencia teniendo en cuenta únicamente esta ratio, pero el resultado obtenido no es significativo puesto que, por ejemplo, si el ADR de un hotel es más alto que el de su competencia, pero su tasa de ocupación es muy baja, el desempeño del hotel no sería del todo eficaz como debería ser, ya que se debe mantener un equilibrio entre ocupación y ADR.

4.1.3. Ingreso por habitación disponible. Revenue Per available room (RevPAR)

El RevPAR es el ingreso medio por habitación disponible. El RevPAR recoge los dos indicadores anteriores, ya que considera el número de habitaciones disponibles (habitaciones disponibles, es decir, estén ocupadas o no) con los ingresos obtenidos de las tarifas aplicadas en ese momento. Por tanto, se trata de un indicador mucho más fiable e indicativo de la rentabilidad del hotel, y es el más utilizado para realizar comparaciones con el resto de los hoteles de la competencia. El RevPAR tiene en cuenta los ingresos obtenidos por la venta de las habitaciones y lo divide por el número de habitaciones disponible. La fórmula para calcular el RevPAR es:

Ecuación 3: Ingreso por habitación disponible (RevPAR)

$$RevPAR = \frac{\text{Ingreso total por habitaciones}}{\text{Total habitaciones disponibles}}$$

Como instrumento de comparación y sobre todo si se habla de hoteles vacacionales, tanto el RevPAR como el ADR, presentan dos grandes limitaciones. En primer lugar, el RevPAR no tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos, por lo que no servirá para comparar entre hoteles de tamaño distinto. Y, en segundo lugar, el único ingreso que se tiene en cuenta es el de las habitaciones, dejando atrás otros tipos de ingresos fruto de la actividad del hotel como pueden ser el restaurante, el spa o las actividades deportivas o de entretenimiento. Esto supone que, con este indicador, los hoteles más pequeños van a tener una ventaja significativamente mayor que el resto de los hoteles de una capacidad mayor, ya que, al contar con un menor número de habitaciones, las tarifas pueden ser más elevadas. (Llorca, 2007)

4.2. Benchmarking hotelero. Indicadores claves de desempeño (KPIs para la competencia)

El proceso de Benchmarking es muy común en el sector hotelero, ya que es una herramienta esencial para conocer el posicionamiento de las empresas dentro del sector, así como de los elementos que provocan dicha posición. Según Wöber (2001), el Benchmarking es un procedimiento sistemático de medición comparativa con el objetivo de lograr la mejora continua de la organización. De esta definición, cabe destacar la palabra “continua”, ya que se trata de un proceso continuo de análisis para prevenir posibles desviaciones con respecto a la competencia, a fin de lograr una actuación lo mejor y más ajustada posible a los objetivos planteados.

En una definición algo más extendida, Andersen y Pettersen (1996), definen el Benchmarking como el proceso continuo y estructurado de medir y comparar un proceso de la propia empresa contra procesos similares de las organizaciones líderes, para obtener información que ayude a identificar e implementar mejoras. Hay que destacar el hecho de que se deben emplear para la comparación empresas que sean similares, de tal modo que se consiga un set competitivo lo más similar posible ya que, si no se hace así, la comparación carece de sentido.

En el sector hotelero, estas ratios de comparación entre hoteles surgen fundamentalmente por dos objetivos, en primer lugar, la necesidad de comparar el desempeño de mi empresa con el resto de mi set competitivo y, en segundo lugar, para la evaluación de la estrategia de precios de mi hotel. Existen tres indicadores principales que, básicamente, comparan el porcentaje de ocupación, la tarifa media diaria y el ingreso por habitación disponible del hotel, con la media del mercado, para establecer nuestra posición en el mismo.

En primer lugar, para comparar el nivel de ocupación de un hotel con el resto de los hoteles de la competencia, se utiliza el denominado Market Penetration Index (MPI), que mide el nivel de ocupación del hotel con respecto a la media del set competitivo (Talón & González, 2013). Se mide de la siguiente manera:

Ecuación 4: Market Penetration Index (MPI)

$$MPI = \frac{\text{Porcentaje de Ocupación del hotel}}{\text{Porcentaje de Ocupación media del set competitivo}}$$

Si se encuentra por encima de 1, significa que se están quitando clientes a los competidores, y si es menor de 1, que son los competidores los que se los están quitando.

En segundo lugar, para comparar la tarifa media diaria con la competencia, tenemos el indicador conocido como ARI (Average Rate Index), que mide como se encuentra el ADR del hotel en comparación con el conjunto del set competitivo. Sirve como una métrica para la fijación de precios en el mercado, lo que ayuda a determinar si las tarifas deben reducirse o elevarse (Talón & González, 2013). Este indicador se mide de la siguiente manera:

Ecuación 5: Average Rate Index (ARI)

$$ARI = \frac{ADR \text{ del Hotel}}{ADR \text{ medio del set competitivo}}$$

Si el resultado se encuentra por encima de 1, implica que el ADR del hotel se encuentra por encima de la media de la competencia, y si es menor que 1, que el ADR está por debajo de la media del set competitivo. Esto ayuda a conocer si la estrategia de precios está siguiendo la tendencia deseada, es decir, si se está llevando a cabo una política de precios bajos para aumentar la ocupación del hotel, este indicador deberá estar por debajo de 1, mientras que, si se tiene una estrategia de precios altos, porque tenemos una clientela fidelizada, si el hotel se encuentra lleno, o si el prestigio de la empresa así lo demanda, el indicador deberá ser superior a 1.

Finalmente, para el RevPAR, el indicador que se utiliza para comparar nuestro desempeño con el resto de la competencia es el Revenue Generation Index (RGI). Esta métrica mide como el RevPAR de nuestro hotel se compara con el set competitivo. Mide los ingresos en el mercado de un hotel con respecto a los ingresos de su set competitivo, por habitación disponible (Talón & González, 2013). Mejorar el RGI maximiza la rentabilidad del hotel. Se calcula:

Ecuación 6: Revenue Generation Index (RGI)

$$RGI = \frac{RevPAR \text{ del hotel}}{RevPAR \text{ medio del set competitivo}}$$

Si un hotel está capturando los ingresos correspondientes a su cuota de mercado justo, el índice será 1; si captura menos de su cuota de mercado, el índice del hotel será inferior a 1; y si captura más de su cuota de mercado, el índice del hotel será mayor a 1.

4.3. Nuevos indicadores de Revenue Management

Tal como se ha mencionado antes, los instrumentos basados en el rendimiento de las habitaciones tienen limitaciones para medir la rentabilidad hotelera de los hoteles vacacionales, ya que en estos establecimientos las fuentes de ingresos son más diversas, y se vuelve necesaria la inclusión de nuevos indicadores que recojan toda esta información. Para suplir dicha limitación en el RevPAR, surgen otra clase de indicadores como el TrevPAR y el GOPPAR. Según Kimes (2011), estos dos indicadores serán el futuro para medir el rendimiento de los hoteles, ya que ambos sí que tienen en cuenta los ingresos totales del hotel, tanto los que provienen de las habitaciones, como del resto de ingresos derivados de la actividad del hotel como pueden ser, los restaurantes, los bares, las actividades lúdicas y deportivas, el spa o las camas balinesas.

4.3.1. Total Revenue Per Available Room (TrevPAR)

El TrevPAR es un indicador que surge, como se comenta anteriormente, de las carencias en el cálculo del RevPAR. Este indicador tiene en cuenta todos los ingresos del hotel, a fin de tener una visión mucho más global de los ingresos y de la actividad del hotel. En el TrevPAR se incluyen los ingresos por cualquier actividad del hotel (incluidos los de las habitaciones), y lo dividimos por el número total de habitaciones disponibles. Se calcula de la siguiente forma:

Ecuación 7: Ingreso total por habitación disponible (TrevPAR)

$$TrevPAR = \frac{\text{Total Ingresos del Hotel}}{\text{Total Habitaciones Disponibles}}$$

Sin embargo, a su vez tiene una limitación muy importante, ya que no es muy eficaz para medir la rentabilidad de hoteles que tienen un tamaño desigual y que ofrecen unos servicios muy diferentes entre sí.

Según Llorca (2017) es una ratio de gran utilidad para comparar nuestro hotel con otros de la competencia, independientemente de sus servicios, aunque no soluciona el problema de no ser de gran utilidad para comparar hoteles de tamaños diferentes. Sin embargo, este trabajo está centrado en hoteles vacacionales, y por lo general este tipo de hoteles suelen tener una capacidad bastante grande.

4.3.2. *Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR)*

El Gross Operating Profit Per Available Room es una de las ratios que más utilidad presentan e indica el beneficio neto operativo o, dicho de otra forma, el resultado de explotación con relación a las habitaciones disponibles. Entre sus principales ventajas destaca el hecho de que el GOPPAR tiene en cuenta el tamaño de los establecimientos, además de que incluye en el análisis todos los conceptos productivos del hotel, tales como salas de congresos, restauración, habitaciones vendidas, etc. (Llorca, 2017). Se puede calcular de la siguiente manera:

Ecuación 8: Beneficio operativo neto por habitación disponible (GOPPAR)

$$GOPPAR = \frac{\text{Resultado de Explotación (GOP)}}{\text{Total Habitaciones Disponible}}$$

Como se ha dicho anteriormente, una de las principales diferencias entre el GOPPAR y el RevPAR radica en las características del hotel. Según Schwartz et al. (2017), medidas como el GOPPAR son más adecuadas que el RevPAR en establecimientos donde las rentas obtenidas aparte de las habitaciones, como en alimentos y bebidas, son mayores que los que derivan únicamente de las habitaciones. Por otro lado, en establecimientos urbanos donde la fuente de ingresos son fundamentalmente las habitaciones, es preferible el RevPAR para evaluar el rendimiento.

Existen una gran cantidad de indicadores y ratios para medir la actuación de nuestro hotel, pero debemos ser capaces de establecer cuáles son los más útiles para el establecimiento. Sin embargo, no se debe olvidar que el Revenue Management necesita aplicarse en combinación con otras técnicas como el Benchmarking, que ayudarán a evaluar de forma continua las actuaciones de la competencia y actuar en consecuencia para determinar un Compset que sea lo más real y adecuado posible. En este apartado se han destacado los principales indicadores de rentabilidad hoteleros y los nuevos, como el TrevPAR y el GOPPAR, que son más apropiados para medir el rendimiento en los establecimientos hoteleros vacaciones, que son los de interés para este trabajo.

5. TÉCNICAS PARA GENERAR INGRESOS ADICIONALES EN HOTELES VACACIONES

La gestión total de ingresos hoteleros (THRM, Total Hotel Revenue Management, de sus siglas en inglés) incluye la consideración de múltiples fuentes de ingresos, un profundo conocimiento del valor para el cliente y un cambio de las métricas principales a las medidas finales para tener en cuenta los costos de distribución y operación (Noone et al., 2017).

En ese contexto, Craig Eister, Vicepresidente Senior de Global Revenue Management and Systems para InterContinental Hotels Group (IHG), dijo que el enfoque de su compañía para el Total Hotel Revenue Management (THRM) consta de tres componentes:

- Mirar más allá de las habitaciones y aplicar los principios de RM a otras fuentes de ingreso, principalmente alimentos y bebidas y espacio funcional.
- Construir más inteligencia en torno a cada segmento de clientes y aplicar conocimiento a esos segmentos.
- Ver el Revenue Management desde una perspectiva de ganancias, así como una perspectiva de ingresos.

El THRM es especialmente importante para los hoteles vacacionales, ya que tienen una oferta mucho más variada y diversa, en contraposición a los hoteles urbanos. En un hotel vacacional se puede encontrar gran variedad de fuentes de ingresos adicionales al ingreso por habitación, como pueden ser los restaurantes, las actividades, el spa, etc. Además, el THRM puede ayudar a mejorar la calidad con la que se oferta el servicio, gestionando la ocupación y capacidad, en zonas como piscinas, restaurantes, spa, etc. Se solucionaría así un problema importante del turismo en España como es la masificación (Rodríguez, 2018), ya que con una adecuada gestión de estas actividades se podrían evitar.

En este trabajo se destaca el papel relevante que juega el departamento de alimentos y bebidas, fundamentalmente en los hoteles vacacionales, donde es la segunda fuente de ingreso de los hoteles, por detrás de las habitaciones. Además, se mencionan algunas de las áreas donde es posible aplicar técnicas de Revenue Management también, pero que sin embargo dichas técnicas no se han desarrollado lo suficiente, al menos no de forma práctica.

5.1. Menu Engineering (Ingeniería de Menú)

De acuerdo con la Asociación española de contabilidad y administración de empresas (2015) el departamento de alimentos y bebidas de un hotel es el segundo departamento que más aporta en términos de ingreso, ya que en destinos vacacionales es frecuente que los clientes contraten regímenes de media pensión, pensión completa o *all inclusive*. Por este motivo, debe absorber buena parte de los esfuerzos de gestión, por características como los siguientes (AECA, 2015):

- Es el departamento que genera mayores costes directos (materias primas, gastos de personal, etc.)
- Es la segunda fuente de ingresos en un hotel (Ernst & Young, 2014)
- La problemática existente a la hora de la segregación de los ingresos entre los departamentos de alimentos y bebidas y el de habitaciones, cuando se venden paquetes turísticos.
- Las tareas que se realizan en este departamento son las más complicadas y laboriosas, debido a factores como:
 - La existencia de varios puntos de venta como restaurantes a la carta, restaurante buffet, grill, bares en zona de piscina, cafeterías, discoteca, etc.
 - La existencia de distintos emplazamientos físicos para la elaboración de productos a ofrecer y servicios auxiliares como la cocina central, pastelería, cocina para catering, banquetes, etc.
 - Variedad en la oferta del producto global, existiendo elaboración completa (comidas), semielaborados, venta directa (bebida) y servicio al cliente.
 - Coexistencia de profesionales con un tradicional instinto gremial y diferenciador respecto a terceros, y entre ellos mismos. Estas características deben ser muy tenidas en cuenta a efectos de gestión.
- Es el departamento que más atractivo y posicionamiento favorable puede proporcionar al establecimiento, actuando como foco de nuevos clientes, independizando su actividad a la del alojamiento.
- Algunos de los beneficios que comporta un departamento de alimentos y bebidas son la potenciación de la imagen y marca.

Por este motivo, la gestión del departamento de alimentos y bebidas desde la óptica de la maximización de ingresos en los hoteles es uno de los aspectos más importantes para la

implementación del Total Hotel Revenue Management. La búsqueda de la mayor rentabilidad en los restaurantes y bares en los establecimientos hoteleros vacacionales debe ser una actividad primordial en las acciones que lleva a cabo un Revenue Manager.

Uno de los aspectos más importantes para que triunfe cualquier estrategia de ingresos llevada a cabo en un restaurante se basa en la buena gestión y diseño de la carta. Se debe analizar la colocación de los diferentes platos y elementos de la carta, así como la estrategia de precios empleada. Esta debe ser atractiva para los clientes, evitando colocar platos importantes (más rentables) en las zonas menos visibles de las cartas, así como una diferencia de precios que confundan al consumidor. En los dos siguientes subapartados, se analizará el recorrido del ojo al observar una carta de restaurantes, así como colocar los diferentes platos en consecuencia, y también cómo poder diseñar la estrategia de precios presente en la carta.

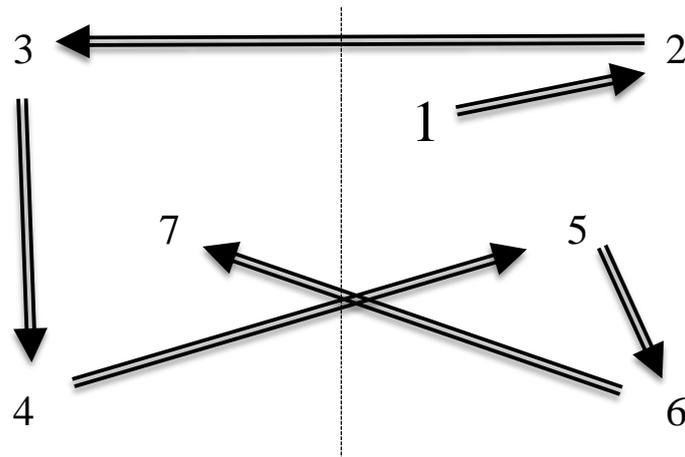
5.1.1. Eye Tracking como herramienta de gestión de cartas

El Eye Tracking es una de las herramientas de marketing más potentes actualmente. Consiste en obtener datos del número de veces que las personas miran determinada parte de una página (número de fijaciones) y del tiempo que dura dicha mirada (duración de las fijaciones). Los estudios basados en Eye Tracking consisten en descubrir si existen patrones de comportamiento, diseñando así las zonas más consultadas de la página y las que menos suelen captar las miradas (Van Gompel et al., 2007).

Por este motivo, según Melgar (2017), la mayoría de los menús de restaurantes son usualmente diseñados con un atractivo punto focal, una foto o un diseño en medio de la página de la derecha. Tradicionalmente, el diseño de los menús de restaurantes se plantea así debido a una creencia que dice que el lado derecho es a donde la vista se dirige normalmente. Y la verdad tiene sentido, de acuerdo con el patrón de lectura que tenemos en la cultura occidental. Pero un estudio demostró que esto no siempre funciona así.

Un estudio analizó el comportamiento ocular de los participantes usando gafas de Eye Tracking y cámaras de video, mientras observaban un menú de restaurante. El estudio demostró que ese supuesto punto focal, usualmente colocado en la parte superior derecha de la página, no es el lugar donde los ojos pasan más tiempo.

Ilustración 1: Lectura de Menús tradicional



Fuente: Reproducción del estudio de Yang (2012)

El estudio fue llevado a cabo por Yang (2012), de la San Francisco State University, donde dirige un laboratorio de Eye Tracking para Hostelería y Turismo. El objetivo del laboratorio es proporcionar una visión teórica y práctica de cómo los consumidores perciben, interactúan y acceden a los entornos de hotelería y negocios relacionados. La agenda de investigación del laboratorio se centra en evaluar la eficacia del diseño de menús de restaurante, rótulos de menús y tácticas de diseño para etiquetas de vinos.

Este estudio de Yang (2012) sugiere que, en promedio, los clientes de los restaurantes analizan los menús como si fueran libros. Los hallazgos muestran que la vista no se queda notablemente en algún elemento específico del menú. La profesora Yang no encontró evidencia de que exista un “punto focal” en donde la vista se pose por más tiempo. Sin embargo, algo curioso de este estudio es que la mayoría de los participantes tendían a evadir dos secciones específicas:

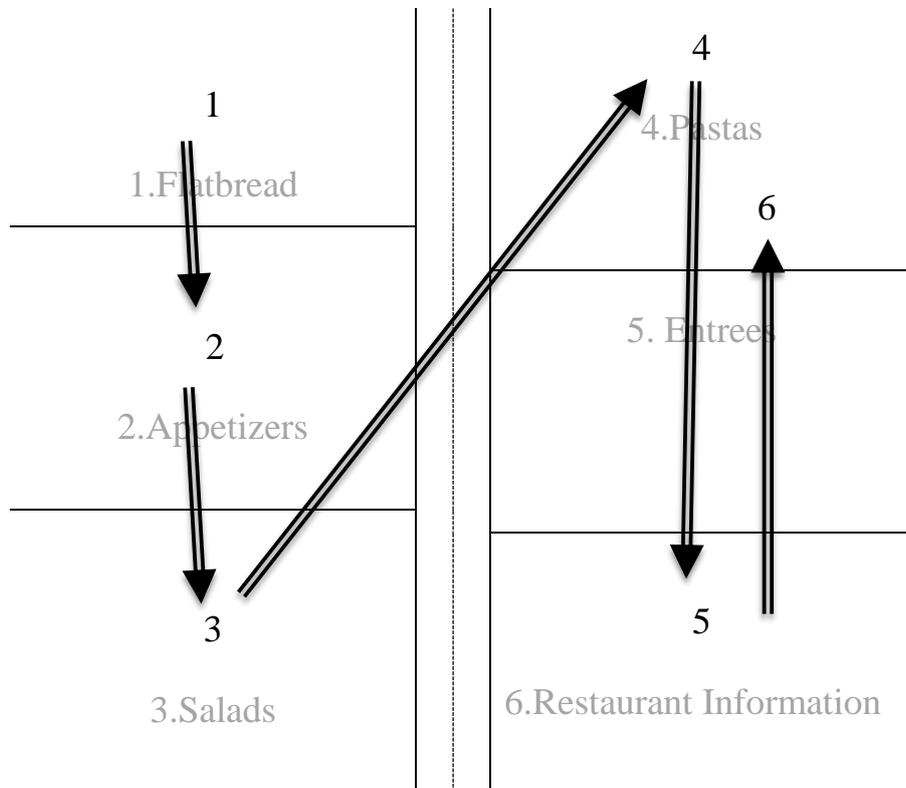
- La sección de ensaladas
- La sección de información del restaurante

No precisamente evadir, sino fueron las partes del menú que menos atención reportaron, según el tiempo que los participantes veían cada sección. La profesora Yang comenta “La industria de los restaurantes ha estado heredando malas prácticas. El diseño de menús de restaurantes se ha basado en un rumor con poco fundamento, que se ha ido perpetuando”.

Para este estudio, Yang reclutó a los participantes para que usaran un escáner infrarrojo de retina, para leer un menú falso, luego escoger un plato, como si estuvieran en un restaurante real. Como mencionamos antes, los hallazgos demuestran que, en promedio,

los participantes ven el menú como si fuera un libro, moviéndose de izquierda a derecha, y de arriba hacia abajo.

Ilustración 2: Nueva lectura de los Menús



Fuente: Reproducción del estudio de Yang (2012)

Sin embargo, toma en cuenta que las imágenes son importantes en el diseño del menú, independientemente de que estén colocadas en un supuesto punto focal o no. Una práctica que siempre funciona en los restaurantes es colocar una buena foto del plato que el restaurante desea sugerir. Esto puede ser porque dicho plato es el que genera más ganancias, o porque es el tipo de comida con el que el restaurante quiere competir. Pero independientemente de las razones, una buena foto será una razón de peso para escoger un plato sobre otro que no tiene imagen.

5.1.2. Price Engineering para el diseño de la carta

El Price Engineering es otra de las características relevantes que se debe tener en cuenta a la hora de diseñar una carta de restaurante. Es importante que en la carta aparezca una variedad amplia de precios, pero la diferencia de precios entre los más caros y los más baratos no despiste a los consumidores. Según Borrego (2012), la técnica más utilizada para la fijación de los precios o Price Engineering es la basada en Los Principios de Omnes. Esta técnica consta de cuatro principios: dispersión de precios, apertura de gama, relación calidad precio y promoción.

La dispersión de precios

Esta técnica consiste en dividir la gama de productos de la carta en tres partes iguales, asignando tres categorías:

- Gama alta
- Gama media
- Gama baja

De manera que la carta tendrá una dispersión adecuada cuando la suma del número de artículos de gama alta y baja no sea superior a los de la gama media y que el número de componentes de la gama alta no sea superior al de la gama baja. La composición de los artículos de cada gama se realizará mediante las siguientes operaciones aritméticas:

- Paso 1: Se resta al precio del artículo más caro el del más barato
- Paso 2: Este resultado se divide entre 3, la cifra obtenida delimitará el ancho de banda
- Paso 3: El precio del artículo más barato se le suma el ancho de banda y tendremos el límite de la gama más baja
- Paso 4: Al límite anterior se le vuelve a sumar el ancho de banda y se tiene el límite superior de la gama media, los artículos que sobrepasen este último límite se considerarán de gama alta

Los artículos se clasifican en función de la gama a la que pertenecen y luego se contarán y comprobará el cumplimiento de las dos condiciones anteriores.

La apertura de gama

Esta técnica se realiza mediante la división del precio más alto entre el más bajo. El resultado no debería superar las siguientes ratios:

- Carta con menos de 9 platos: 2,5
- Carta con 9 o más platos: 3

Con esta técnica se pretende que no exista mucha diferencia entre el precio más alto y el precio más bajo, a fin de evitar comparaciones entre los platos.

La relación calidad precio

La relación calidad precio viene determinada por el precio medio ponderado (PMP), entre el precio medio ofertado (PMO), donde:

- PMP es la cifra bruta de ventas entre el número de unidades vendidas
- PMO es la suma del precio de venta de todos los productos entre el número de productos.

De esta relación se pueden dar los siguientes casos:

Si el cociente está comprendido entre 0,9 y 1,05, la relación calidad precio es satisfactoria

Si la cifra resultante es inferior a 0,9, los precios son elevados, por lo tanto, se sugiere disminuirlos, de manera que el nuevo PMO sea:

Ecuación 9: Precio medio ofertado 1

$$PMO = \frac{PMP}{1,05}$$

Si el resultado del cociente es superior a 1,05, los precios son bajos y deberían, por tanto, incrementarse, de acuerdo con la siguiente fórmula:

Ecuación 10: Precio medio ofertado 2

$$PMO = \frac{PMP}{0,95}$$

La promoción

Se trata del mantenimiento e introducción de los artículos más adecuados de la carta. Los escogidos deberán encontrarse preferentemente en la zona media de los tres principios anteriores.

Tanto el Price Engineering como el Eye Tracking son dos técnicas útiles para la gestión de cartas de menú, y permitirán una mejor organización y planificación de esta. Con lo mencionado anteriormente, se podrá llegar a una serie de conclusiones interesantes:

- Colocar los platos más rentables y que más interesa vender en la parte superior derecha de la carta, ya que es la zona focal en la que más se detienen a ojear los consumidores, repartiendo los menos rentables en el resto del menú
- La información menos relevante como la relativa al hotel y los alérgenos en la parte inferior.

5.2. Otras fuentes adicionales de ingresos en los hoteles vacacionales

La estrategia de Total Hotel Revenue Management no se basa sólo en el Menu Engineering o en la gestión del menú. Existen otros campos y aspectos dentro de los hoteles vacacionales en los que es fundamental una buena gestión para la obtención de rentabilidad, como pueden ser las actividades de ocio y deportivas, el spa o las BaliBeds. Como se ha analizado anteriormente, en las condiciones necesarias para aplicar técnicas de Revenue Management, para estas actividades se necesita de un sistema de reservas, un mecanismo para controlar los precios y datos históricos de las reservas de años anteriores para realizar un buen forecast.

Uno de los puntos principales para empezar a gestionar de forma eficiente y eficaz las actividades es establecer un sistema de almacenamiento de reservas, que permita recogerlas en el momento que se realizan, y se lleve a cabo un registro adecuado. Se necesita de un archivo que recoja las reservas de las actividades, las reservas para el Spa y las reservas para las BaliBeds, de forma individual para que la información proporcionada no se mezcle. De esta forma, este sistema de reservas permitirá conocer los datos de los clientes, así como las características de la reserva. Para conseguir esto, el CRS del hotel debe estar enlazado con el sistema de recogida de reservas de las diferentes

actividades, para que los datos de los clientes aparezcan actualizados, sean fiables, y permitan realizar una segmentación más apropiada.

Además, es primordial una buena coordinación entre el departamento de reservas y recepción del hotel, ya que los agentes de reservas y recepcionistas serán los encargados de registrar las reservas que se realicen tanto por los clientes ya alojados como los que todavía no lo estén. Por este motivo, el sistema de reservas deberá ser informático, ya que es necesario que tengan acceso a él varios departamentos del hotel, para su modificación y actualización.

Por otro lado, también es condición necesaria la recopilación de datos históricos de las diferentes actividades, con el fin de establecer una predicción futura lo más fiable posible. Este dato suele ser difícil de conseguir, ya que normalmente no se suele llevar un registro electrónico, y resulta muchas veces complicado enlazar el cliente que realiza la actividad con el cliente realmente alojado. La recopilación de datos históricos permitirá llevar a cabo un pricing más efectivo, poniendo precios más altos en momentos de alta demanda, y precios bajos o descuentos en temporadas de baja demanda.

Finalmente, es necesario crear un calendario de precios dinámicos y por temporadas, en base a los datos históricos de ocupación del hotel, y de demanda de las diferentes actividades, el Spa y del alquiler de camas balinesas. Es fundamental que este calendario de precios sea dinámico, ya que una de las principales características del Revenue Management es la posibilidad de modificar precios según la capacidad y las previsiones de demanda.

Desde mi experiencia en Meliá Hotels International, dentro del departamento de Reservas y Revenue Management, para las tres actividades mencionadas, existen diferencias propias de cada una y que se mencionan a continuación:

1. **Actividades de ocio y deportivas:** La tarea más importante debe ser el diseño de un calendario de actividades, que recoja la fecha, hora, duración y capacidad de las actividades. Asimismo, el sistema de reservas de actividades deberá recoger los aspectos relativos a la actividad y de los datos de los clientes necesarios para la segmentación de los clientes.
2. **Spa:** El sistema de reservas recogerá todas las actividades que se desarrollen dentro del Spa (masajes, tratamientos especiales, circuitos de Spa, etc.), así como un calendario con los diferentes horarios, capacidad del Spa y los precios.

Además, se tendrá en cuenta la disponibilidad de los masajistas y los servicios que realizan, a fin de controlar la capacidad y el pricing previsto.

3. **Camas Balinesas (BaliBeds):** En primer lugar, las BaliBeds requieren de una clasificación de las diferentes camas, en base a criterios como: vistas al mar, cercanía a la piscina o a otros servicios, silencio, etc. En segundo lugar, se realiza el pricing en base a la ocupación prevista del hotel. El sistema de reservas es preferible que recoja de forma integrada el pricing para las camas, el cual deberá ser dinámico para que permita modificaciones, si se prevé que para una determinada fecha se va a llenar (subir precios) o se va a tener un valle (bajar precios o aplicar descuentos).

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, B., & Pettersen, P. G. (1996).** Benchmarking Handbook. Springer.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2015).** El Sistema Uniforme de Cuentas para los establecimientos hoteleros. Documento nº: 3.
- Borrego, A.J. (2012).** Ingeniería del precio en restauración: los principios de Omnes. Análisis y Soluciones de Gestión. Recuperado de <https://www.asgestion.com/ingenieria-del-precio-en-restauracion-los-principios-de-omnes/> (Consultado 15/06/2018; 12:50)
- Ernst & Young (2014).** Indicadores económicos de la industria hotelera española en 2013.
- Exceltur (2015).** Estudio del Impacto Económico del Turismo sobre la Economía y el Empleo de las Islas Canarias. Canarias 2015.
- Hanks, R. D., Cross, R. G., & Noland, R. P. (2002).** Discounting in the hotel industry: A new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration. Quarterly*, 43(4), 94-103.
- Hosteltur (2017).** El turismo supone ya el 34% de la economía de Canarias.
- HSMAI & DUETTO (04/05/2018).** Open Pricing: The Basis of Good Revenue Strategy. Why BAR Pricing Doesn't Maximize Revenue. Recuperado de <https://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/HSMAI/1e8cd6e8-21bf-476f-bc30-b600b33c652d/UploadedImages/DOWNLOAD%20Docs/HSMAI-Duetto%20Open%20Pricing%20whitepaper.pdf> (Consultado 15/06/2018; 12:50)
- Instituto Nacional de Estadística (2016).** Cuenta Satélite del Turismo. Aportación del turismo a la economía española.
- Instituto Nacional de Estadística (2017).** Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR).
- Kimes, S. E. (1989).** The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Kimes, S. E. (2011).** The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62-72.

Lee, A.O. (1990). Airline Reservations Forecasting: Probabilistic and Statistical Models of the Booking Process. Flight Transportation Laboratory Report R90-5. Massachusetts Institute of Technology.

Llorca, J. (Julio 2017). RevPAR y TrevPAR y otros términos esenciales en Revenue Management Hotelero. *Revistadigital.inesem.es*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/revpar-trevpar-revenue-management/>(Consultado 15/06/2018; 12:50)

Madrazo, L. M. R., & Campdesuñer, R. P. (2011). La gestión de la demanda turística como concepto. *TURyDES*, 4(9).

Makridakis, S., Andersen, A., Carbone, R., Fildes, R., Hibon, M., Lewandowski, R., Newton, J., Parzen, E. & Winkler, R. (1982). The accuracy of extrapolation (time series) methods: Results of a forecasting competition. *Journal of forecasting*, 1(2), 111-153.

Melgar, J. (23/08/2017). Eye Tracking aplicado al diseño de menús de restaurantes. Neuromarketing.la. Recuperado de <https://neuromarketing.la/2017/08/disenio-menus-de-restaurante/> (Consultado 15/06/2018; 12:50)

Noone, B., Enz, C., & Glassmire, J. (2017). Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective. *Cornell Center for Hospitality Research*. The Hotel School. Cornell. SC Johnson College of Business.

Rodríguez, D. (2018). ¿Fin a la guerra de las hamacas en Canarias? Cadenaser.com. Recuperado de: (Acceso: 14/06/2018 a las 17:55) http://cadenaser.com/emisora/2018/02/04/ser_las_palmas/1517748343_520714.html

Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Schwartz, Z., Altin, M., & Singal, M. (2017). Performance measures for strategic revenue management: RevPAR versus GOPPAR. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(4), 357-375.

Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2006). *The theory and practice of revenue management* (Vol. 68). Springer Science & Business Media.

Talón, P., González, L., & Pérez, M. S. (2012). Yield Revenue Management en el sector hotelero: estrategias e implantación. Delta publicaciones.

Talón, P., & González, L. (2013). Future trends in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 12(3), 289-291.

Van Gompel, R. P., Fischer, M. H., Murray, W. S., & Hill, R. L. (2007). Eye-movement research: An overview of current and past developments. In *Eye Movements* (pp. 1-28).

Weatherford, L. R., & Kimes, S. E. (2003). A comparison of forecasting methods for hotel revenue management. *International journal of forecasting*, 19(3), 401-415.

Wöber, K. W. (2001). Benchmarking for tourism organizations. National Laboratory for Tourism and eCommerce.

Yang, S. S. (2012). Eye movements on restaurant menus: A revisitation on gaze motion and consumer scanpaths. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1021-1029.