



REVENUE MANAGEMENT EN RESTAURACIÓN HOTELERA

AUTOR: MINERVA HERNÁNDEZ PÉREZ

TUTORES: NOEMI PADRÓN FUMERO Y

ANDRÉS LORENTE DE LAS CASAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL TURISMO

CURSO 2018/2019

Resumen

Los hoteles buscan nuevas formas de obtener mayores ingresos y beneficios a la vez que una gestión eficiente de su capacidad, utilizado para ello técnicas de Revenue Management, con el fin de maximizar, no sólo los ingresos por habitaciones, sino además todas las fuentes de ingresos del establecimiento como pueden ser Spa, restaurantes, campos de golf y sala de eventos. Este trabajo se ha centrado en el Revenue Management en restauración, las características para su implementación y las estrategias de gestión para su aplicación, así como técnicas como Menu engineering, Eye tracking o RevPASH, que pueden ponerse en práctica por los establecimientos de restauración de los hoteles, con el fin de optimizar los ingresos.

Palabras clave: **Revenue Management, RevPASH, Menu engineering, Eye tracking**

Abstract

Hotels are looking for new ways to obtain higher revenues and benefits as well as an efficient management of their capacity, using Revenue Management techniques, in order to maximize, not only the income for rooms, but also all the sources of income in the establishment as Spa, restaurants, golf courses and events. This academic work has focused on the Revenue Management in catering sector, the characteristics for its implementation and the management strategies, as well as techniques as Menu engineering, Eye tracking or RevPASH, which can be put into practice by hotel catering establishments, in order to optimize revenue.

Key Word: **Revenue Management, RevPASH, Menu engineering, Eye tracking**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. INTRODUCCIÓN AL REVENUE MANAGEMENT Y SUS APLICACIONES	5
2.1 Origen y evolución del Revenue Management	6
2.2 Condiciones para la implantación del Revenue Managemet.....	7
2.3 Sectores de aplicación del Revenue Management.....	9
2.4 Herramientas y estrategias del Revenue Management.....	10
3. EL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SERVICIOS RESTAURACIÓN	11
4. APLICACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT EN RESTAURACIÓN.....	13
4.1. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD	13
4.2. GESTIÓN DEL TIEMPO	14
4.2.1 Gestión de llegadas.....	15
4.2.2 Gestión de la duración	16
4.3. GESTIÓN DEL MENÚ	18
4.3.1 Modelos de análisis de menús	18
4.3.2 Ingeniería de menús o Menu Engineering.....	19
4.3.3 Ingeniería de precios o Price Engineering.....	21
4.3.4 Neuromarketing en el diseño de menús.....	22
4.4 GESTIÓN DEL PRECIO	25
4.5. GESTIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	25
5. CASO DE ESTUDIO: APLICACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN DE LOS HOTELES DE TENERIFE	26
6. CONCLUSIONES.....	40
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42
8. ANEXOS, TABLAS E ILUSTRACIONES.....	45

ÍNDICE DE ECUACIONES, GRÁFICOS, ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ecuación 1. RevPASH	12
Tabla 1. Duración y precio en el sector servicios.....	9
Tabla 2. Influencia del factor tiempo en el RevPASH	13
Tabla 3. Influencia del table mix.....	14
Tabla 4. Medidas para la gestión del tiempo.....	15
Tabla 5. Modelos de análisis de menús	19
Tabla 6. Ecuaciones para el cálculo de la popularidad.....	20
Tabla 7. Ecuaciones para el cálculo del margen de contribución.....	20
Ilustración 1. Matriz del Modelo de Kasavana y Smith	21
Ilustración 2. Patrón de lectura tradicional.....	23
Ilustración 3. Nuevo patrón de lectura	23
Gráfico 1. Distribución de los establecimientos según número de habitaciones.....	28
Gráfico 2. Relación entre la existencia de departamento de A&B y la categoría del establecimiento..	28
Gráfico 3. Relación entre la categoría del establecimiento y la oferta de restauración.....	29
Gráfico 4. Relación entre la existencia de departamento de A&B y el uso de RM.....	30
Gráfico 5. Relación entre el uso de RM y la categoría del establecimiento.....	30
Gráfico 6. Principal agente encargado del RM en los establecimientos	31
Gráfico 7. Principal agente encargado del RM en restauración en los establecimientos	31
Gráfico 8. Relación entre el departamento de A&B y el acceso de personas no alojadas	32
Gráfico 9. Relación entre el uso de RM y el acceso a personas no alojadas	32
Gráfico 10. Estudio de los gustos de los clientes según la oferta de restauración.....	33
Gráfico 11. Frecuencia del análisis de la ocupación	35
Gráfico 12. Análisis del gasto medio por persona.....	35
Gráfico 13. Acciones llevadas a cabo en situaciones de baja demanda	36
Gráfico 14. Acciones llevadas a cabo en situaciones de alta demanda	36
Gráfico 15. Importancia otorgada a las técnicas de diseño de la carta. Técnica más valorada	37
Gráfico 16. Importancia otorgada a los factores para el cambio de la carta. Factor más valorado	38
Gráfico 17. Herramientas para medir la satisfacción del cliente según el uso de técnicas de RM.....	39

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gastronomía ha adquirido un gran protagonismo en la experiencia del turista, siendo utilizada por muchos destinos como reclamo turístico. No es de extrañar, ya que más de la mitad de la contribución del sector de la hostelería a la economía española corresponde al sector de la restauración. La aportación del sector de hostelería (que incluye tanto el alojamiento como la restauración o consumo de comidas y bebidas por turistas y viajeros) al PIB de la economía española fue del 7,2% en el año 2017, una décima más que en el año 2016 (CEHE, 2018). De ese porcentaje, un 76,4% procede de los servicios de restauración y el restante 23,6% de los servicios de alojamiento. Según la misma fuente, el sector empleó a más de 1,6 millones de personas, un 75,4% en restauración y un 24,6% en alojamiento, en cerca de 300.000 establecimientos, generando un VAB de 129.450 millones de euros.

En España, a pesar de que la restauración hotelera no ha gozado de una buena reputación por parte de los clientes y ha sido considerada como un servicio secundario dentro de los hoteles, actualmente los servicios de restauración hoteleros ofrecen un creciente valor añadido a los clientes y son un factor importante dentro del hotel, siendo una de las principales fuentes de ingresos, detrás del alojamiento, del mismo. Este cambio se debe a factores como las nuevas tecnologías, la innovación en gastronomía y las nuevas técnicas de gestión empresarial. Ante una creciente competitividad, los establecimientos buscan formas de obtener mayores ingresos a través de una gestión más eficiente de su capacidad, siendo los servicios de restauración clave en este tipo de estrategias. Sin embargo, aunque las técnicas de optimización de ingresos empezaron a utilizarse desde hace años en otros sectores, sólo de forma muy reciente han empezado a aplicarse en el sector de la restauración.

Este trabajo analiza las principales técnicas de Revenue Management (RM en adelante) en el sector de la restauración. Para ello, en primer lugar, se realiza una revisión sobre el RM, su definición, origen y evolución, sectores de aplicación y las condiciones y técnicas para su implementación. A continuación, se realiza una extensa revisión de la literatura sobre las principales estrategias de RM en restauración, sus técnicas y aplicación. Finalmente, se describen los resultados del análisis realizado en un caso de estudio sobre la aplicación de las técnicas de RM en restauración en los hoteles de Tenerife, a través de una encuesta a los establecimientos asociados en la patronal ASHOTEL.

2. INTRODUCCIÓN AL REVENUE MANAGEMENT Y SUS APLICACIONES

Los términos Revenue Management (RM), o gestión de ingresos, y Yield Management (YM), o gestión del rendimiento, hacen referencia a un mismo concepto, aunque actualmente el término más utilizado es el de Revenue Management. Al igual que su denominación, su definición también ha variado a lo largo del tiempo. Básicamente, el RM incluye todas aquellas técnicas de gestión para obtener mayores ingresos y beneficios mediante la gestión del inventario y del precio. Una de las primeras definiciones de RM hace referencia a la práctica empresarial consistente en vender el asiento correcto, al cliente

correcto y al precio correcto (Smith et al., 1992). En 1998, Kimes y Chase lo definen como la gestión de las 4C de un servicio perecedero: Calendar (haciendo referencia a la antelación de la reserva), Clock (momento en el que se ofrece el servicio), Capacity (inventario de capacidad) y Customer Demand (demanda del cliente), de forma que se maximice el beneficio (Kimes y Chase, 1998).

En todo caso, no existe unanimidad en la bibliografía sobre su definición en cuanto a si se trata de una estrategia, una técnica o un proceso. Por ello, algunos autores lo categorizan como una filosofía de gestión, debido a la importancia de la información y su análisis en la toma de decisiones de las empresas. Así, Talón, González y Segovia (2012) lo define como una filosofía de gestión que ayuda sobre todo a las empresas que tienen una capacidad de producción fija en el proceso de toma de decisiones relativas a precio, inventario y cliente.

Por tanto, el RM tiene como objetivo la maximización de los ingresos a través de la gestión del precio y de la capacidad, y no a través de la disminución de los costes de producción de un bien o servicio. Además, supone un cambio respecto a la gestión tradicional, ya que se basa esencialmente en la recopilación y análisis de la información en relación a su venta y consumo y, sobretodo, está orientado a la satisfacción del cliente. Utilizando esta filosofía, las empresas pueden ofrecer el mismo inventario, con distintos precios, a distintos clientes que presentan una disponibilidad a pagar diferenciada por el bien o servicio, obteniendo de cada uno de ellos unos ingresos diferenciados que permiten finalmente aumentar la rentabilidad.

2.1 Origen y evolución del Revenue Management

Los inicios del RM comienzan en Estados Unidos en la industria aérea, concretamente, su implementación se atribuye a la compañía American Airlines a finales de los 70, y aunque ya en 1960 se aplicaban algunas tarifas con descuento a ciertos pasajeros, estas eran muy limitadas y siempre bajo el control del gobierno. Sin embargo, se produjeron tres importantes cambios que permitieron el desarrollo del entonces denominado Yield Management: centralización de las reservas, que permitió tener información acerca de los consumidores y sus patrones de compras; la desregularización aérea en 1978, que concedió a las compañías el control sobre los precios y rutas, y la introducción de un programa de tarifas con descuento, que posibilitó la distribución del inventario entre los distintos segmentos.

A finales de los 80, el RM comienza a aplicarse en la industria hotelera en Estados Unidos, siendo pionera la cadena Marriott, propiciado por un exceso de capacidad y falta de liquidez a corto plazo, terminando por extenderse a otros sectores como alquiler de coches y cruceros. En Europa, la desregulación aérea se produjo de forma más lenta y por ende la aplicación del RM. En nuestro país, empieza a aplicarse a partir de los 90 en las grandes cadenas hoteleras, localizadas en su mayoría en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona. Actualmente, no sólo las grandes cadenas hoteleras hacen uso de esta filosofía de gestión, sino que se ha extendido a los hoteles independientes.

Pese a los buenos datos del sector hotelero, la competencia aumenta y los hoteles buscan nuevas formas para obtener un mayor ingreso y beneficio, como el cambio de tarifas fijas a tarifas dinámicas o más importante aún, el cambio de enfoque, de una maximización de los ingresos basada en las habitaciones (RevPar) a un enfoque global que pretende la maximización de todas las áreas de un hotel (Total Revenue). De hecho, el Total Revenue trata de maximizar todas las fuentes de ingresos del establecimiento como pueden ser Spa, restaurantes, campos de golf, sala de eventos, entre otros, y supone un cambio en el desarrollo del RM centrado inicialmente en hoteles urbanos y enfocado exclusivamente en habitaciones. Con el Total Revenue, los hoteles vacacionales, frecuentemente dependientes de la tour operación, están experimentando un gran desarrollo de esta filosofía de gestión con el fin de maximizar sus ingresos. De hecho, un elevado ADR (precio medio por habitación) no es indicativo de un nivel de ingresos adecuado si viene acompañado de un bajo RevPar (ingresos por habitación disponible), indicando un precio de venta de habitaciones alto pero no su demanda. Por otro lado, un bajo ADR acompañado de un alto ingreso en otros servicios distintos a las habitaciones puede resultar en una mayor maximización de los ingresos y beneficios del todo el establecimiento. Por este motivo, la tendencia actualmente en los establecimientos es calcular el Total Revenue y, por tanto, a ampliar la aplicación de las técnicas de gestión de ingresos en cada uno de los servicios diferenciables del establecimiento.

La importancia del RM, ha propiciado que las cadenas hoteleras cuenten actualmente con un departamento de RM, mientras que en otros hoteles esta labor es llevada a cabo por el departamento comercial o por empresas externas. Por otro lado, la necesidad de profesionales en RM ha desembocado en la creación de multitud de programas formativos en los últimos años y a la existencia actualmente de estudios de especialización en las universidades españolas. A su vez, comienzan a realizarse investigaciones y publicaciones en nuestro país, siendo pionera la Universidad de Sevilla con publicaciones en revistas internacionales, como la realizada por María Esther Chávez sobre “Aproximación a la medición de Revenue Management en destinos turísticos”.

2.2 Condiciones para la implantación del Revenue Management

Para que pueda implementarse de forma efectiva la filosofía de RM, las empresas han de cumplir una serie de características (Talón et al. 2012):

- **Capacidad relativamente fija.** Imposibilidad de aumentar rápidamente la capacidad fija sin incurrir en grandes costes, para adaptarla a los cambios de la demanda. Aunque existen algunas peculiaridades al respecto, como por ejemplo la adición de sillas en un restaurante.
- **Inventario perecedero.** El inventario de las empresas de servicios con restricciones de capacidad debe entenderse en términos de tiempo, es decir, el tiempo en el que una unidad de capacidad está disponible. Si una unidad de capacidad no es ocupada en un periodo de tiempo,

esa parte del inventario de la empresa se dice que ha perecido, ya no se puede vender al no ser almacenable.

- **Altos costes fijos y bajos costes variables.** Las empresas deben tener una estructura de costes en la que los costes fijos sean relativamente altos y los costes variables sean bastante bajos. Estas empresas deben poder generar los ingresos necesarios que cubran todos sus costes variables y compensar al menos algunos de sus costes fijos. Unos costes variables bajos permiten a estas empresas ser flexibles en la fijación de precios y poder reducirlos en los periodos de baja demanda.
- **Posibilidad de segmentar el mercado.** Dividir el mercado en grupos permite adaptar el servicio y el precio al cliente, mejorando las estrategias de marketing y la aplicación de discriminación de precios.
- **Posibilidad de diferenciación de precios.** Distintos precios por segmento de consumidores, debido a que distintos clientes están dispuestos a pagar distintos precios. Para que esta diferenciación no afecte a la percepción de justicia del cliente, se ha de establecer una buena política de precios, aunque se recomienda establecer diferencias físicas y restricciones en el servicio ofrecido.
- **Demanda variable.** Las fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo han de ser registradas para su posterior análisis. Conocer los picos altos/bajos de demanda y su curva es fundamental para la toma de decisiones.
- **Posibilidad de vender el producto anticipadamente.** Un sistema de reservas que permita gestionar el inventario, conociendo la demanda anticipadamente y su distribución entre los distintos segmentos. Además de las características que han de cumplir las empresas, Kimes (1998) establece una serie de requisitos para la implementación del Revenue Management que es común en todas ellas.
- **Modelo de demanda.** Realizar un patrón de demanda en base a los datos históricos, teniendo en cuenta los distintos segmentos, que permitirá elaborar la previsión, fundamental a la hora de implementar el RM.
- **Elasticidad de la demanda.** Tener una aproximación de la respuesta de la demanda ante los cambios producidos en los precios.
- **Política de overbooking.** El overbooking es una práctica que consiste en vender más unidades de las que tiene el inventario para compensar las cancelaciones y no shows, es decir, clientes que han comprado pero no hacen uso de ese inventario (Smith et al. 1992). Según Smith et al (1992), se estima que si no existiera esta práctica, el 15 % del inventario, en el caso de asientos de avión, no sería utilizado. Así pues, la política de overbooking deberá determinar qué

porcentaje vender por encima del inventario, que consecuencias y que repercusiones tendrá para la empresa, en términos de costes y en lo referido a la imagen corporativa, y cuáles son las actuaciones a llevar a cabo en caso de que se produzca el overbooking. Por todo ello, se hace necesario contar con un sistema que además de proporcionar información sobre las reservas realizadas, nos aporte información sobre las cancelaciones, no shows y exceso de demanda no atendida.

- **Sistema de información.** Imprescindible contar con un buen sistema de información actualizado y que esté conectado con todos los departamentos implicados para disponer de información que facilite al análisis y toma de decisiones.

2.3 Sectores de aplicación del Revenue Management

Tradicionalmente, el RM se ha aplicado en sectores como aerolíneas y hoteles, caracterizados por una duración del servicio predecible y unos precios variables. Su evolución se extiende a otros sectores que, si bien han de cumplir los requisitos básicos para su implantación, poseen diferencias en cuanto a duración y precios (Tabla 1).

Tabla 1. Duración y precio en el sector servicios

		PRECIO	
		Fijo	Variable
DURACIÓN	Predecible	Cuadrante 1	Cuadrante 2
		Cines Estadios Centros de convenciones Spa	Hoteles Aerolíneas Alquiler de coches Líneas de cruceros
	Impredecible	Cuadrante 3	Cuadrante 4
		Restaurantes Campos de golf	Hospitales

Fuente: Adaptado de Kimes y Chase (1998)

De acuerdo con Kimes y Chase (1998), las actividades donde resulta más eficaz la aplicación del RM son las del cuadrante 2 (Hoteles, aerolíneas, alquiler de coches y cruceros), mientras que en el resto de actividades enmarcadas en los cuadrantes 1, 3 y 4, se deberán planificar acciones para gestionar su duración y obtener el máximo potencial del RM. Por tanto, las enmarcaciones no son fijas, sino que tratan de mostrar sobre qué factor o factores se debe actuar en cada sector para un adecuado desarrollo del RM.

2.4 Herramientas y estrategias del Revenue Management

El Revenue Management, para lograr sus objetivos de maximización del beneficio en base a la gestión del precio y del inventario, se basa en el uso de distintas herramientas y estrategias, que se detallan a continuación siguiendo el esquema de Talón et al. (2012).

- **Forecast o sistema de previsión**

Con el fin de determinar la demanda y poder llevar a cabo acciones disminuyendo la incertidumbre, ha de establecerse un sistema de previsión, siendo necesario conocer los datos históricos y actuales de las reservas, su evolución, la duración del servicio y el comportamiento de la demanda, entre otros. En este sentido, Lee (1990) establece un procedimiento para el control de inventario de asientos en aviones y categoriza el forecast o previsión para las reservas aéreas en tres tipos, nivel macro, modelo de elección y nivel micro. En esta categorización, el nivel macro hace referencia a una previsión agregada de la demanda total, a gran escala, que se realiza con una proyección superior a 1 año; el modelo de elección se refiere al comportamiento individual del consumidor, principalmente basado en características socioeconómicas y la elección de las distintas alternativas; por último, el nivel micro, situado en términos de agregación entre los dos anteriores, se basa en la predicción de la demanda por fecha, clase, vuelo y otras variables con una previsión más cercana en el tiempo (Lee, 1990).

- **Benchmarking o análisis de la competencia**

Trata de comparar los procesos de la empresa en cuestión con los de empresas similares y que estén consideradas como las mejores o que representen la competencia, estudiarlos e implementar cambios para obtener resultados similares. El primer paso es identificar la competencia o set competitivo, seguido de realizar un análisis DAFO, por último, implementar y mejorar aquellas ventajas que sean idóneas. A este respecto, existen actualmente programas que ofrecen datos sobre los competidores, haciendo más fácil el acceso a estos. En el sector hotelero podemos encontrar empresas como BEONPRICE, STR, TravelClick, HotStats, entre otras.

- **Segmentación**

La división del mercado en subgrupos homogéneos de clientes, aportando datos sobre sus características, motivaciones, patrón de compra y la rentabilidad que aportan, posibilita la aplicación de distintos precios a cada grupo, así como una mejor gestión de la capacidad. En hotelería tradicionalmente se ha segmentado el mercado basándose en el motivo del viaje, diferenciando entre el segmento de negocios y el de ocio, siendo el primero menos sensible al precio y con un patrón de compra poco anticipado, mientras que el segundo se caracteriza por una mayor sensibilidad al precio y una mayor anticipación en la compra, lo que ha permitido la aplicación de distintas tarifas a cada segmento. Lo cierto es que actualmente existen diversas variables para segmentar el mercado, como pueden ser el canal de venta,

el tamaño del grupo, la nacionalidad, etc. Además, cabe destacar que la segmentación es una herramienta fundamental a la hora de diseñar y aplicar las estrategias de marketing.

- **Gestión del precio**

Conocer la elasticidad de la demanda permitirá fijar diferentes precios según segmentos. Además, de establecer una política clara de fijación de precios para que los clientes no lo perciban como injusto. Actualmente la tendencia va más allá de establecer distintos precios según segmentos, eliminando la percepción negativa del cliente hacia esta práctica, dando un valor añadido a cada una de las unidades del inventario. Como ejemplo podemos citar dos habitaciones exactamente iguales de un hotel, pero una con vistas a la piscina, que además es muy demandada por los clientes del hotel, en este caso se pueden establecer dos precios distintos para cada una y el cliente no lo percibirá como una práctica injusta, sino como un valor añadido por el que está dispuesto a pagar un precio mayor.

- **Gestión de la capacidad**

Su objetivo es determinar la cantidad de inventario que ponemos a disposición de cada segmento. Existen principalmente dos tipos de distribución de inventario (Talón et al, 2012), la distribución por cupos y la anidación. En cuanto a la distribución por cupos, se divide la capacidad entre las distintas clases, siendo su principal inconveniente que pueden rechazarse reservas de los cupos altos por estar éstas completas, estando libres las de cupos inferiores. Por otro lado, la anidación es la técnica más utilizada, ya que permite las reservas de todas las categorías inferiores y establece como límites de protección el número de unidades inventariadas para esa clase más todas las de clase superior (Talón et al, 2012). Además, para optimizar el inventario, será necesario establecer las políticas de overbooking, ya que si no existiera el overbooking estaríamos dejando de utilizar parte de nuestro inventario. Para establecer estas políticas se tendrán en cuenta los datos históricos sobre cancelaciones y no shows, el coste de desviación o compensación del cliente y el coste que se pueda causar a la imagen de la empresa. Además de estas estrategias, el RM cuenta con unos indicadores desarrollados para medir y evaluar la efectividad de sus estrategias.

3. EL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SERVICIOS RESTAURACIÓN

La aplicación del RM en empresas hoteleras y aerolíneas ha sido ampliamente estudiada, no así en el sector de la restauración. Según el esquema realizado sobre RM no tradicional por Anderson y Xie (2010), las primeras publicaciones que hacen referencia a este sector comienzan en 1994, con autores como Kelly, Kiefer y Burdett y su estudio Demand-based approach to Menu Pricing, y continúa con varias publicaciones en los años siguientes encabezadas por Kimes, que incluyen un caso de estudio y su aplicación a una cadena de restaurantes en EEUU.

Las empresas dedicadas a la restauración cumplen todos los requisitos para la implantación del RM que se han descrito anteriormente, sin embargo, este sector posee algunas diferencias significativas en cuanto a su aplicación respecto a la de hoteles y aerolíneas. Estas diferencias vienen dadas esencialmente por la diferente duración del servicio y los sistemas de fijación de precios. De hecho, Kimes (2004) define las características necesarias para la aplicación del Revenue Management en restaurantes como:

- **Relativa capacidad fija.** La capacidad estará medida según el número de asientos, pero además en este caso, también estará influida por la capacidad de la cocina y del personal.
- **Inventario perecedero.** Las asientos que no son ocupadas en un periodo de tiempo dado, no se pueden almacenar, dejando de obtener un ingreso por ellos.
- **Inventario de demanda.** Crear un inventario mediante reservas anticipadas o listas de espera, que ayuden a controlar la capacidad y las ventas con antelación a la prestación del servicio.
- **Demanda del tiempo variable.** Conocer los días y momentos de afluencia para poder llevar a cabo acciones. En este caso, no solo se tendrá en cuenta el tiempo de llegada, sino también la duración del servicio, que como se vio anteriormente es impredecible.
- **Apropiada estructura de costes.** Tener el control sobre los costes, que será de gran ayuda a la hora de aplicar herramientas como el menu engineering e identificar los artículos más rentables para potenciar su consumo.
- **Segmentación de la demanda.** Segmentar la demanda proporcionará información sobre esta, pudiendo llevar a cabo acciones en cuanto a precios, horarios y distribución de la capacidad.

En restauración, el indicador de rentabilidad utilizado es el denominado RevPASH. El RevPASH (Revenue per available seat per hour), se define como el ingreso por asiento disponible por hora, que además de tener en cuenta la capacidad, tiene en cuenta la duración del servicio, como refleja la ecuación 1 (Kimes, 1999). Con esta medida podemos comprobar que al disminuir o aumentar el porcentaje de ocupación y con distintos ingresos, el RevPASH puede resultar el mismo, por tanto la introducción del factor tiempo resulta imprescindible. Como ejemplo se muestran los datos de la Tabla 2.

Ecuación 1. RevPASH

$$\text{RevPASH} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Total asientos disponibles} * \text{hora}}$$

Tabla 2. Influencia del factor tiempo en el RevPASH

Restaurante	Ocupación	Gasto medio por persona	Duración	RevPASH
A	40%	18€	1 hora	7,20€
B	60%	12€	1 hora	7,20€
a	40%	18€	2 horas	3,6 €
b	60%	12€	2 horas	3,6 €

Fuente: Adaptado de Kimes (1999)

4. APLICACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT EN RESTAURACIÓN

La aplicación del RM es más indicada en aquellos establecimientos de restauración catalogados como restaurantes y, especialmente, donde la demanda supera a la capacidad en ciertos momentos (Heo, 2013). Sin embargo, la mayoría de las técnicas y herramientas aquí presentadas pueden ser utilizadas por cualquier establecimiento de restauración para mejorar tanto su servicio como su nivel de ingresos.

Kimes (1999) propone cinco pasos para la implementación del Revenue Management en restauración y la mejora de la métrica de RevPASH. El primer paso citado es establecer la base, obteniendo información detallada para analizar los resultados actuales. En segundo lugar, entender las causas de los resultados analizando los factores y procesos que afectan a la duración del servicio y RevPASH. El tercer paso se basa en evaluar un conjunto de recomendaciones, una vez identificados los factores para corregir las desviaciones. El cuarto paso es la implementación de los cambios, resultando necesario que todo el personal conozca los objetivos y se implique en su aplicación. Finalmente, el quinto y último paso, es monitorizar los resultados, desarrollando un sistema para su medida y compararlos con la base de partida.

Por otro lado, Heo (2013) divide las acciones estratégicas en cinco apartados de gestión: capacidad, tiempo, menú, precio y percepción del consumidor. A continuación, se desarrolla este apartado siguiendo el esquema propuesto por esta autora, sin que la clasificación de las acciones sea fija, pudiendo enmarcarse las mismas dentro de más de una estrategia o en una estrategia alternativa debido a su estrecha relación (como capacidad y tiempo o precio y percepción del consumidor).

4.1. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD

La capacidad de los establecimientos de restauración es relativamente fija, ya que aun pudiendo añadir mesas y sillas supletorias y existir cierta flexibilidad en la disposición de estas, además de la posibilidad de contratar más personal en momentos de alta demanda, la capacidad del restaurante vendrá determinada por el espacio físico y el tiempo, tanto de la sala como de la cocina. Sin embargo, existen herramientas útiles para gestionar de una manera eficiente la capacidad en periodos de alta demanda.

Combinación óptima de mesas (Table mix)

Realizar una buena distribución y una combinación óptima de las mesas permitirá aprovechar al máximo la capacidad para generar ingresos (Thompson, 2003). Por ejemplo, si la capacidad de un restaurante es de 50 asientos, no será lo mismo distribuirlo en 5 mesas de 10 asientos cada una, que en 25 mesas de 2 asientos, ya que la disposición del inventario tendrá efectos en los ingresos. Para ello será necesario conocer la demanda, no es lo mismo un restaurante al que acuden mayormente parejas que grupos, a la vez que conocer nuestra demanda nos permitirá realizar una adecuada previsión. Un ejemplo de ello se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Influencia del table mix

Distribución de la capacidad	Mesas ocupadas (demanda parejas, 2 pax por mesa)	Asientos ocupados	Ingresos (10€ / pax)	RevPASH (€)
5 mesas de 10 asientos	todas	10	$10 * 10 = 100$	$\frac{100}{50} = 2$
25 mesas de 2 asientos	todas	50	$50 * 10 = 500$	$\frac{500}{50} = 10$
2 mesas de 10 asientos y 15 mesas de 2 asientos	todas	34	$34 * 10 = 340$	$\frac{340}{50} = 6,8$

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que en este sector, a diferencia de otros como por ejemplo el aéreo, se posee cierta flexibilidad en la capacidad, pudiendo unir y separar mesas e incluso añadir más asientos a estas, como bien menciona Kimes (2004), este hecho también tiene consecuencias sobre el tiempo que se tarda en preparar las mesas o un aumento de la carga de trabajo en la cocina. Por ello, la mejor estrategia es conocer la demanda para gestionar adecuadamente la capacidad.

4.2. GESTIÓN DEL TIEMPO

El tiempo es uno de los factores clave a gestionar para obtener el máximo potencial del RM en restauración. Sin embargo, como se expuso anteriormente, este es impredecible. De hecho, hay que tener en cuenta, por un lado, la llegada de clientes, que variará según diversos aspectos como día de la semana y horario entre otros, y por otro, la duración del servicio.

Por su parte, Kimes (1998) clasifica las acciones para gestionar el tiempo en base a la incertidumbre de la llegada y de la duración del servicio, haciendo una distinción entre medidas internas y externas (ver Tabla 4). Por un lado, en cuanto a la incertidumbre de la llegada, Kimes propone medidas relativas a las reservas y optimización de mesas (table mix), mientras que, en cuanto a la incertidumbre de la duración,

propone medidas como el diseño de menús, el análisis de procesos, la elaboración de horarios, los sistemas de comunicación, las reservas tempranas, definición de zona de café y bar, señales visuales, estrategias para la reducción de los tiempos entre clientes y procesos de análisis de los sistemas de comunicación interna.

Tabla 4. Medidas para la gestión del tiempo

	Llegada impredecible	Duración impredecible
Medidas internas	Política de reservas	Cambios en los procesos
	Gestión de llegadas	Planificación del trabajo (Horarios)
	Óptima combinación de mesas	Diseño de menú
		Sistemas de comunicación
Medidas externas	Depósitos	Reservas tempranas
	Garantía de reservas	Señales visuales
	Confirmación de reservas	Zona de bar y café
		Análisis de los sistemas de comunicación

Fuente: Adaptado de Kimes (1998)

En este trabajo se ha optado por dividir las acciones para gestionar el tiempo en gestión de las llegadas y gestión de la duración, debido a que otras acciones se han enmarcado en diferentes apartados de gestión.

4.2.1 Gestión de llegadas

Podemos distinguir entre dos tipos de llegadas, con reserva y sin reserva. Las llegadas con reserva previa ayudan a controlar la incertidumbre de la demanda y mejoran la gestión de la capacidad. Además, permiten distribuir la demanda de manera más uniforme si estas se establecen fuera de las horas de alta demanda. Sin embargo, requieren de un buen control de los tiempos entre cada reserva, lo cual puede no resultar sencillo al ser la duración del servicio impredecible. Aspectos como el horario de reserva, su confirmación, el requerimiento de depósitos para su realización, entre otros, deberán definirse en la política de reservas.

Por otro lado, las llegadas sin reservas también deben gestionarse. Las listas de espera definen el orden de llegada de los clientes y la capacidad requerida, por ello muchos establecimientos cuentan con la figura de un anfitrión, quien recibe a los clientes a la entrada, gestiona la lista e indica un tiempo aproximado de espera. En estos casos contar con una zona de bar y café puede ayudar a aumentar los ingresos sin afectar negativamente al servicio, aumentando las ventas mientras el cliente espera o está finalizando el servicio o evitando que este desista de entrar y considere otra opción (Kimes, 2004).

4.2.2 Gestión de la duración

La duración del servicio y la capacidad están estrechamente relacionadas. En este sentido, la duración del servicio se refiere al tiempo que el cliente ocupa una mesa, por lo que una forma de aumentar la capacidad es disminuir la duración del servicio, claro está, sin que repercuta en la calidad del mismo ni en la satisfacción del cliente. Para ello, existen una serie de factores que influyen en la duración del servicio aumentando la rotación de mesas: el entorno o ambiente del restaurante, mejora en los procesos y mejora en la formación del personal.

a) Entorno o ambiente del restaurante

El estímulo ambiental produce una serie de respuestas emocionales que influyen en las respuestas de comportamiento, que según el modelo desarrollado por Mehrabian y Russell en 1974 (Milliman, 1986; Ryu y Jang, 2007) son dos, aproximación, que se traduce en el deseo de permanecer en el ambiente y de volver, y evitación, el deseo de abandonar el ambiente y no regresar. Aunque el posterior desarrollo de este modelo se ha centrado fundamentalmente en la investigación del ambiente en tiendas y centros comerciales (introducido por Donovan y Rossiter en 1982), su base teórica ha sido utilizada en estudios sobre las intenciones de conducta en restaurantes. En 1999 Robson publica un resumen con algunos de los estímulos ambientales estudiados que afectan a la rotación de mesas en restaurantes con alta ocupación, siendo algunos de los factores estudiados los desarrollados a continuación.

- **Música**

Algunas de las variables estudiadas sobre el efecto de la música en el comportamiento de los consumidores, son: el tipo de música, volumen y el tempo (rápido/lento). En relación con el tipo de música esta debe ser acorde con la imagen que quiera proyectar el establecimiento, el tipo de comida que ofrezca y el tipo de cliente al que se dirige su oferta. En cuanto al volumen, un volumen de música alto puede favorecer que los clientes pasen menos tiempo en el establecimiento, sin embargo en los establecimientos de restauración lo adecuado será utilizar un volumen moderado que no afecte negativamente a los comensales durante el servicio. Por último, en cuanto al tempo, el estudio realizado por Milliman (Milliman, 1986) concluye que considerando constantes otras variables como el volumen, este tiene efecto en el comportamiento del consumidor. El tiempo de espera para hallar una mesa libre, el tiempo de servicio y el tiempo que pasa el cliente en la mesa resultaron mayores con tempo lento en aproximadamente 10 minutos más que con tempo rápido. Sin embargo, aunque no se hallaron diferencias significativas en cuanto al gasto realizado en el servicio de comida, el gasto en cuanto a las bebidas alcohólicas fue superior con tempo lento.

Resumiendo, una buena estrategia en periodos de baja ocupación sería un volumen de música bajo y tempo lento, favoreciendo la permanencia del cliente en el establecimiento a la vez que el gasto. Por el contrario, en momentos de alta demanda podrá aumentarse el volumen de la música y el tempo para

acortar la permanencia en el establecimiento y aumentar la rotación de las mesas, aumentando los ingresos y el RevPash.

- **Iluminación**

En cuanto a la iluminación existe una preferencia y atracción por las áreas iluminadas (Mehrabian y Russell, 1974), si bien una iluminación suave se asocia con un lugar tranquilo, simbolizando un servicio completo y de calidad, mientras que una iluminación brillante y fuerte no invita a permanecer demasiado tiempo, y se asocia con establecimientos de servicio rápido, menor calidad y precio (Ryu y Jang, 2007:60).

- **Colores**

El uso de colores cálidos produce una estimulación y una percepción del tiempo más corto, aunque también una percepción de ser menos agradables, propiciando la rotación de mesas. Por su parte, los colores fríos producen calma y relax, que podemos traducir en un mayor tiempo de permanencia en el establecimiento (Robson, 1999).

- **Olores o aromas**

Son muchos los establecimientos que se están sumando a la práctica del marketing olfativo, ya no solo grandes cadenas hoteleras, para identificar la marca con un determinado olor, sino también pequeños establecimientos para atraer y provocar en el cliente un efecto positivo, que se traduzca en una respuesta de atracción. Si bien el efecto en el tiempo que el cliente pasa en el establecimiento no ha sido estudiado, sí que puede atraer a potenciales clientes.

- **Factor social**

Atendiendo a las preferencias de los clientes, algunos prefieren ambientes llenos y otros ambientes más relajados, aunque un establecimiento vacío no produce un efecto positivo de atracción de clientes. Por ello, Robson (1999) propone crear distintos espacios, en los que a su vez podrá limitarse el acceso para concentrar la demanda en una única zona en momentos de baja ocupación, influyendo en la percepción de los clientes potenciales al ver el establecimiento más concurrido de lo que está realmente.

- **Factores de diseño**

El diseño del establecimiento, resulta clave para diferenciarse de la competencia y atraer clientes. Para favorecer una mayor rotación de mesas lo ideal es utilizar muebles cómodos pero no en exceso para acortar la duración del servicio y que se puedan mover para adaptar la capacidad.

b) Mejora en los procesos operativos

Para acortar la duración del servicio es necesaria la efectividad de las operaciones. En este sentido, Heo (2012), cita el *Service blueprinting*, un proceso de control y gestión propuesto por Shostack en 1982,

que a diferencia del *Customer journey map*, se centra en los procesos internos del servicio y no en la percepción de este por parte del cliente. Para ello será necesario identificar los procesos, identificar los puntos críticos, establecer un marco temporal y analizar la rentabilidad, que en definitiva ayudará a estandarizar el servicio teniendo en cuenta los tiempos, mejorar reduciendo tiempos y realizar una aproximación a nuestro forecast. Por otro lado, el desarrollo de software de POS (Punto de Venta) encargados de la gestión de restaurantes, que incluyen operaciones como facturación automática, gestión de inventarios, administración de recetas y elaboración de informes, entre otros, junto con las PDA (comandas digitales), que ayudan a acortar los tiempos entre los que se toma nota del menú elegido y la información es recibida por los encargados de preparar o elaborar la orden, ayudan a la mejora de los procesos.

c) Mejoras en la formación del personal

Por su parte, Kimes (1999) propone unos empleados formados y que lleven a cabo procesos estandarizados. Si todos los empleados conocen el objetivo de dar un buen servicio en el menor tiempo posible se podrán acortar los tiempos, aumentando así la rotación de mesas. En este sentido será imprescindible que los empleados conozcan perfectamente la carta y servicios que ofrece el restaurante, realizando sugerencias que pueden facilitar la elección del menú en un tiempo menor y la elección de los platos más rentables para la empresa.

4.3. GESTIÓN DEL MENÚ

El menú no es solo la presentación de los platos que oferta el establecimiento, sino que además es el arma más poderosa que este tiene para maximizar los ingresos y el beneficio. Existen actualmente varias técnicas y modelos que permiten optimizar los ingresos de los establecimientos de restauración, como son la ingeniería de menús, la ingeniería de precios o las técnicas de neuromarketing, que se describen a continuación.

4.3.1 Modelos de análisis de menús

De acuerdo con Taylor y Brown (2007), el análisis de menús permite evaluar los artículos del mismo y compararlos en base a criterios preestablecidos. Para ello, el primer paso es realizar un escandallo de los artículos o platos (a partir de ahora artículos) que forman el menú. El escandallo es definido por la RAE como “la determinación del precio de coste o de venta de una mercancía con relación a los factores que lo integran”. Para facilitar esta tarea existen fichas técnicas preestablecidas. Una vez conocido el coste de cada artículo del menú se puede proceder a su análisis, que se realizará generalmente entre elementos pertenecientes a la misma categoría, entendiendo esta como las distintas partidas tales como entrantes, pescados, carnes, etc. Existen diversos modelos de análisis de menús y adaptaciones a estos, como se muestra en la Tabla 5, siendo el más conocido es el menu engineering o ingeniería de menús.

Tabla 5. Modelos de análisis de menús

Modelo	Autor	Características	Correspondencia de cuadrantes	
Menu Analysis Model (MAM)	Miller (1980)	- Introducción de matriz para el análisis de menús - Porcentaje de coste de los alimentos	Ganador	Marginal II
			Marginal III	Perdedor
Menu Engineering Model (MEM)	Kasavana y Smith (1982)	- Margen contributivo (beneficio bruto) de los artículos - Cambio en la posición de los cuadrantes	Caballo de batalla	Estrella
			Perro	Puzle
Cost Margin Analysis Model (CMAM)	Pavesic (1983)	- Incorpora el factor de ganancia, combinación del margen de contribución (ganancia bruta) y el volumen de ventas y el coste de los artículos - Abarca los tres elementos clave del volumen de ventas (popularidad, porcentaje del coste de los alimentos y margen de contribución)	Preferente	Estándar
			Durmiente	Problema
LeBruto, Quain and Ashley Model	LeBruto, Quain y Ashley	- Modificación al MEM, al incluir el costo del trabajo (mano de obra) - Matriz con 8 cuadrantes, cada cuadrante incluye altos y bajos costes del factor trabajo	Caballo de batalla	Estrella
			Remolcador	Estrella brillante
			Último perro Perro	Rompecabezas Puzle
Hayes and Huffman Model	Hayes y Huffman	- Tiene en cuenta los costes fijos y variables - Los costes fijos se dividen entre todos los artículos del menú, pero no se establece el método de asignación de costes variables	No utiliza matriz y por tanto no agrupa los artículos por categorías, considerando únicamente la rentabilidad individual de cada uno	
Cohen, Mesika and Schwartz Model	Cohen, Mesika y Schwartz	- Incluye el coste de los alimentos, el precio, el coste del factor trabajo, la popularidad y el margen de contribución - No especifica el cálculo de las variables	Los artículos pueden ser evaluados aisladamente o en comparación con otros elementos del menú. Las variables se clasifican en ideal, aceptable e inaceptable	

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Ingeniería de menús o Menu Engineering

El modelo desarrollado por Kasavana y Smith en 1982, se basa en el análisis de la rentabilidad (beneficio bruto) y popularidad de los platos o artículos de la carta como técnica para construir un menú de forma estratégica, clasificando cada plato con el objetivo de llevar a cabo acciones para potenciar la elección

de los artículos que reporten más beneficios. Como señalan Taylor y Brown (2007), este modelo es una modificación al modelo de Miller, donde Kasavana y Smith cambian el concepto de costes de materias (coste de los alimentos) por el de margen contributivo (beneficio bruto)¹, potenciando de esta forma la rentabilidad de los platos, y supone un cambio de cuadrantes dentro de la matriz respecto al modelo de Miller (2007:76).

- **Cálculo de la popularidad**

Como explican LeBruto, Quain y Ashley (1995), se clasificará un artículo con popularidad alta cuando su tasa de elección sea superior al 70% del promedio. Para calcular la popularidad media, se divide el número total de elecciones de la categoría entre el número total de artículos que la integran, multiplicado por el 70%. El mix de ventas o tasa de elección de un artículo, se obtendrá como el número de ventas del artículo dividido entre el número de ventas total de la categoría, multiplicado por el 100% (1995:41). Ver Tabla 6.

Tabla 6. Ecuaciones para el cálculo de la popularidad

$\text{Popularidad media} = \frac{100\%}{\text{Total artículos de la categoría}} * 70\%$
$\text{Tasa de elección (mix de ventas)} = \frac{\text{Total ventas del artículo}}{\text{Total ventas de la categoría}} * 100\%$

Fuente: Elaboración propia

- **Cálculo del margen de contribución (beneficio bruto)**

LeBruto et al, (1995), también explican que para clasificar un artículo como margen de contribución alto, el margen de contribución individual del artículo tendrá que ser mayor al promedio ponderado. Siendo el margen de contribución total para cada artículo el resultado de multiplicar su margen contributivo por su número de ventas y el margen de contribución promedio ponderado el resultado del sumatorio de todos los márgenes de contribución total de la categoría dividido entre el total de ventas de la categoría (1995:42). Ver Tabla 7.

Tabla 7. Ecuaciones para el cálculo del margen de contribución

$\text{Margen de contribución total del artículo} =$ $\text{Margen de contribución del artículo} * \text{Total ventas del artículo}$
$\text{Margen de contribución promedio ponderado} =$ $\frac{\sum \text{Margen total de cada artículo de la categoría}}{\text{Total ventas de la categoría}}$

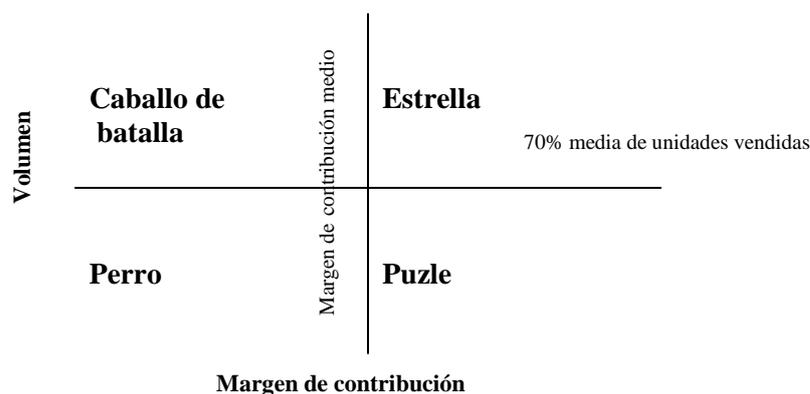
Fuente: Elaboración propia

¹ Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), el margen de contribución debe considerarse una ganancia bruta, ya que solo consiste en el precio de venta menos el coste de los alimentos. (Taylor y Brown, 2007:76).

- **Clasificación e interpretación de los cuadrantes**

Una vez analizados y clasificados los artículos en base a su margen contributivo y popularidad, se procede a su asignación en los cuadrantes de la matriz (Ilustración 1), bajo las denominaciones caballo de batalla, estrella, perro o vaca, para conocer las acciones que deben llevarse a cabo en cada caso. Tal y como explican LeBruto et al, (1995), siguiendo las recomendaciones de Kasavana y Smith, se procede a la interpretación de los cuadrantes:

Ilustración 1. Matriz del Modelo de Kasavana y Smith



Fuente: Adaptado de Taylor y Brown (2007)

- **Estrella.** Artículos con alta popularidad y alto margen contributivo, que deberán ser situados en una posición destacada en la carta, para potenciar su elección. Además, se deberá evaluar una subida del precio de venta.
- **Caballo de batalla.** Artículos con alta popularidad y bajo margen contributivo. No interesa situarlos en un lugar destacado en la carta debido a su bajo beneficio. Sin embargo, deberán estudiarse acciones como la disminución de los costes para aumentar su beneficio.
- **Puzle.** Artículos con baja popularidad y alto margen contributivo, que deberán ser situados en una posición destacada de la carta para potenciar su elección. Además, se deberán llevar a cabo acciones para mejorar su atractivo, así como promocionarlos, a la vez que evaluar una disminución del precio.
- **Perro:** Artículos con baja popularidad y bajo margen contributivo. En este caso, deberá estudiarse su eliminación del menú, sustituyendo estos artículos por otros.

4.3.3 Ingeniería de precios o Price Engineering

Para una correcta determinación de los precios en el menú, la técnica más utilizada, según Borrego (2012), es la ingeniería de precios, una técnica para la fijación y evaluación de estos, basada en los principios de Omnes, que se detallan a continuación.

1) Amplitud de gama o dispersión de precios

La amplitud de gama, dentro de la categoría, se consigue dividiendo el precio más alto del artículo entre el precio más bajo y dividiendo este resultado entre tres, para obtener tres gamas: gama alta, gama media y gama baja. Además, para una adecuada dispersión, se ha de cumplir que el número de artículos de la gama media no sea inferior a la suma de los de la gama alta más la gama baja y que los de la gama baja no sea inferior a los de la gama alta. Al dividir el precio más alto entre el más bajo, se obtiene el ancho de banda, que se sumará al precio del artículo más barato para obtener el límite de la gama baja, y al límite de la gama baja para obtener el límite de la gama media, los artículos que superen este límite son los de gama alta.

2) Amplitud de precios

La diferencia entre el precio del artículo más barato y el más caro no podrá superar una proporción de 2'5 o 3 cuando se trate de nueve o más artículos dentro de la categoría.

3) Relación calidad - precio

Siendo el Precio Medio Ofertado (PMO) la suma de precios de todos los artículos dividido entre el número de artículos y el Precio Medio Solicitado (PMS) la cifra de bruta de ventas entre las unidades vendidas, la relación entre el PMO y el PMS deberá situarse en un ratio entre 0,9 y 1. Un ratio superior a 1 significa que la oferta es superior y por tanto se están ofreciendo artículos a bajo precio. Por otro lado, un ratio inferior a 0,9 significa que la oferta es inferior y por tanto se están ofreciendo los artículos a precios altos.

4) Sugerencias y recomendaciones

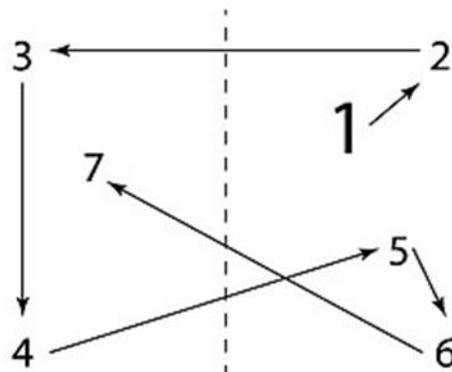
Las sugerencias y recomendaciones deben hacerse desde la gama media, así como el mantenimiento e introducción de los artículos más adecuados al menú.

4.3.4 Neuromarketing en el diseño de menús

- **Eye tracking**

El Eye tracking es una disciplina basada en el neuromarketing que trata de establecer una pauta de lectura de los ojos cuando se lee un texto, en este caso un menú. Una vez conocido este patrón se puede planificar el diseño, situando los artículos en distintas zonas y puntos focales, siendo el objetivo de esta técnica, situar los artículos que más interese vender en las zonas donde la vista se detiene.

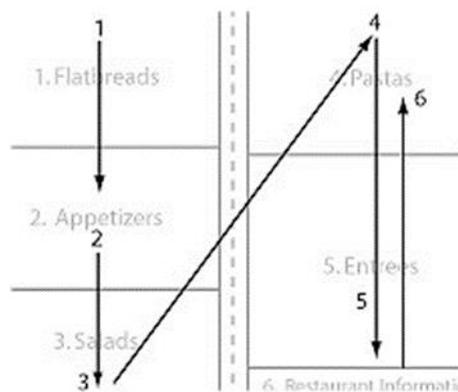
Ilustración 2. Patrón de lectura tradicional



Fuente: Yang (2012)

Tradicionalmente se creía que la lectura de los menús respondía a un patrón que comienza en la zona superior derecha, continuando en sentido descendente en la zona izquierda, pasando a la zona inferior derecha y terminando la lectura en el centro de la zona izquierda, tal y como se muestra en la Ilustración 2. Siendo los puntos focales, aquellos donde el ojo se detiene más tiempo, el inicio (correspondiente con el número 1) y el final de la lectura (número 7). Sin embargo, el estudio llevado a cabo por Yang (2012) sobre eye tracking en hotelería y turismo, demuestra un patrón de lectura diferente (Ilustración 3).

Ilustración 3. Nuevo patrón de lectura



Fuente: Yang (2012)

El estudio demuestra que un menú se lee igual que un libro, sin detener la vista en ningún punto concreto. La lectura, por tanto, se inicia en la zona izquierda en modo descendente, continúa en la zona superior derecha sentido descendente y termina volviendo a la zona superior derecha. Además, el estudio reveló que los clientes tienden a detenerse en menor medida en dos secciones, las ensaladas, normalmente situada en la zona central de la hoja izquierda, y la sección de información del restaurante, situada en la zona inferior derecha. De este modo, se puede diseñar un menú posicionando los platos de forma estratégica, sin olvidar que las técnicas de diseño de menús se relacionan con una mayor atención de los consumidores, pero no se ha establecido una relación empírica entre la atención y el comportamiento de compra, es decir, donde fija su atención el consumidor, que no implica que finalmente realice la compra.

- **Formato y terminación del precio**

En cuanto al precio, pueden establecerse tres formatos, numérico, numérico más el símbolo de la moneda y escrito. El estudio realizado por Yang, Kimes y Sessarego (2009), sobre el efecto del formato precio en el menú de un restaurante de Nueva York, concluye que el significado para el cliente es el mismo, sin embargo puede generar diferencias en algunos consumidores en lo que se refiere a la atención prestada. El estudio halló un aumento del gasto promedio por persona de un 8% en los menús presentados con precio en formato numérico en comparación con los otros dos formatos, no existiendo diferencias significativas entre los otros dos formatos. Pese a este pequeño incremento, se aclara que, la influencia del formato precio se obtuvo aislando otras variables, que son precisamente las que tienen un mayor impacto en el comportamiento de gasto. Estas representaron hasta un 80% de la variación del gasto mediante el método de análisis de ANCOVA, destacando variables como el tamaño del grupo, la ubicación de la mesa, la duración y la predisposición del consumidor para gastar, pudiendo ser estos predictores del gasto, pero no así el formato precio.

Por otro lado, la terminación de los precios, pese a carecer de base empírica concluyente, es utilizada ampliamente en otros sectores. Collins y HG Parsa (2006) se refieren a dos posibles mecanismos para explicar la percepción del consumidor frente a este hecho, la subestimación, al tender a redondear la cifra al número situado en la izquierda, y la asociación, siendo la terminación 9 percibida por parte de los consumidores como señal de valor, mientras que la terminación 0 se asocia con la calidad (Naipaul y Parsa, 2001).

- **Nombre descriptivo del artículo**

Los nombres descriptivos de los artículos pueden basarse en aspectos geográficos, afectivos, sensoriales o de marca, que intentan hacer más atractivo el producto para captar la atención del consumidor. El estudio llevado a cabo por Wansink, Painter y van Ittersum (2001), para ver los efectos que producían en los consumidores los nombres descriptivos de los productos ofrecidos en una cafetería, resultó en que el 56% de los clientes eligieron productos cuyo nombre era descriptivo, es decir los clientes preferían elegir “galletas de calabacín de la abuela” antes que “galletas de calabacín” o “Pollo parmesano al estilo casero” antes que “Pollo parmesano”. Este resultado, se tradujo en un aumento de las ventas del 27% y aumentos en la evaluación posterior en aspectos como calidad y valor del producto, la actitud positiva hacia el establecimiento y la intención de volver. Sin embargo, no se halló influencia en la intención de pagar más por el producto de lo que ya había pagado. Así pues, las etiquetas descriptivas ayudan a estimular las primeras ventas y a que estas se repitan, produciendo una asociación positiva, que se traduce en actitudes e intenciones positivas, pero sin deseo de pagar más por ello. Sin olvidar que, aumentar las expectativas del cliente y no cumplirlas podrá aumentar las ventas en un primer momento pero a la larga el efecto puede ser contrario al deseado.

4.4 GESTIÓN DEL PRECIO

En relación con las estrategias de precios podemos hacer varias diferenciaciones. Por un lado los precios basados en costes, donde se aplica un sobrepeso para conseguir un margen de contribución por encima de los costes asociados a la producción. Otro segundo grupo es el de los precios en base a la competencia, que tratan de alcanzar un determinado objetivo de cuota de mercado que genere un margen adecuado. Y por último, los precios en base a la demanda, precios más flexibles orientados a la cantidad que el cliente estaría dispuesto a pagar. El RM tradicional utiliza generalmente precios basados en la demanda (Kimes 2004).

Sin embargo, la aplicación de distintos precios en el sector restauración está más limitada que en otros sectores, debido sobre todo a la percepción del cliente. Si una aerolínea tiene disponible únicamente un asiento para un trayecto concreto, el consumidor asume y acepta un precio elevado si finalmente se decide a comprar, mientras que si un restaurante únicamente cuenta con una mesa libre el cliente percibirá como injusto el pago de un importe superior si desea ocuparla, independientemente de la elección del menú. Según Kimes et al. (1998), en el sector restauración se suele aplicar descuentos al precio de referencia, que son utilizados en situaciones de baja demanda y son bien aceptados por los clientes. Estos descuentos pueden basarse en diversas variables como, el momento del día o de la semana (menú diario), de la hora, del tamaño del grupo o de la ubicación de la mesa, entre otras. Sin embargo, también se puede establecer incrementos al precio de referencia, aunque estos deberán ser claros en cuanto a su justificación, a la vez que bien percibidos por los clientes. Como por ejemplo los distintos precios que establecen algunos establecimientos en función de la localización de la mesa, interior o terraza, y que justifican como cargo por el servicio de terraza. Por su parte, Thaler (1985) propone otros métodos para la discriminación de precios que se comentarán en el siguiente apartado debido a su estrecha relación con la percepción del cliente.

4.5. GESTIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

La aplicación del RM no tendría ningún sentido si fuera percibida por los clientes como una práctica injusta o deshonestas. Tal y como cita Kimes (1994), “si los clientes consideran que la gestión de ingresos es injusta, el aumento de los ingresos derivados de esta puede ser a corto plazo” (1994:22). A este respecto, Choi y Mattila (2005) establecen que ante los diferentes precios de una habitación, los clientes comparan sus precios con los de otros clientes más que con los precios pagados anteriormente, ya que aceptan que los precios varían según determinados factores, y concluye que para evitar la percepción de injusticia por parte de los clientes se debe informar sobre las razones de las distintas tarifas, utilizando argumentos como la temporada, la antelación de la reserva y el tipo de habitación, evitando así la percepción de injusticia en la aplicación de los distintos precios.

Sin embargo, en el sector restauración el precio de referencia sigue siendo determinante, ya que los clientes tendrán una mejor percepción cuando se establecen descuentos al precio de referencia que

cuando se le añaden cargos. Kimes y Wirtz (2003) estudiaron el efecto en la percepción del cliente de distintas estrategias de precios basados en la demanda utilizados en sector restauración. Como resultado se obtuvo que los cupones descuento (2x1) y los descuentos en general, eran percibidos como positivos, el momento del día (almuerzo/cena) como positivo o neutral, el día (diaria/fin de semana) como neutral, mientras que los referidos a la localización de la mesa, tuvieron una percepción negativa.

Comparando esta situación con la utilizada por empresas de otros sectores como las aerolíneas o la hotelera, donde la aplicación de discriminación de precios es totalmente aceptada por los clientes, se puede concluir que tal vez el problema esté en la definición del servicio de restauración. Tomando como ejemplo el concepto en aerolíneas, donde el precio de un billete de avión se define por trayecto más tiempo más disponibilidad, en el sector de la restauración podría definirse el precio del servicio de comida por artículos más tiempo más disponibilidad, integrando en el precio no sólo la compra del producto, sino también el tiempo y la disponibilidad.

Thaler (1985) establece tres estrategias que, sin llegar a redefinir el concepto de servicio de restaurante, ayudan en la aplicación de discriminación de precios eliminando la percepción de injusticia. En concreto, Thaler (1985) propone aumentar el precio de referencia para aplicar descuentos a partir de este, que se correspondería con las tarifas rack de un hotel o una tarifa completa en el sector aéreo. Una segunda estrategia consiste en establecer mayores restricciones a los precios más bajos y añadir valor a los precios más altos. Esta estrategia se asimila con la utilizada por las aerolíneas, donde las tarifas más bajas presentan mayores restricciones y las tarifas más altas ofrecen servicios adicionales, como pueden ser opciones de cambio de fecha y hora, acceso a zonas vip y embarque prioritario, entre otras, que añaden valor. Por último, propone ocultar el precio de referencia, incluyendo varios servicios en un mismo precio (venta conjunta) para que el cliente no pueda diferenciar el precio de cada uno individualmente.

En resumen, para eliminar la percepción de injusticia del cliente sobre los diferentes precios se utilizarán distintas estrategias para su discriminación, teniendo en cuenta que los clientes perciben como positivos los descuentos sobre el precio de referencia. Además, los clientes deben tener información acerca de los motivos de aplicación de distintas tarifas. Todo ello sin olvidar que existen otros factores que influyen en la percepción del cliente.

5. CASO DE ESTUDIO: APLICACIÓN DEL REVENUE MANAGEMENT EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN DE LOS HOTELES DE TENERIFE

Con el objetivo de analizar la utilización y aplicación de las técnicas de Revenue Management en Restauración por parte de los establecimientos hoteleros de la isla de Tenerife, se elaboró un cuestionario sobre la utilización y aplicación de técnicas de Revenue Management en restauración en los hoteles de Tenerife formado por un total de 29 preguntas. El cuestionario estaba disponible en internet, mediante la herramienta Google Forms y se solicitó la participación de los establecimientos a través de Ashotel.

La participación de Ashotel, Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro, con más de 240 establecimientos asociados, permitió dar una mayor difusión para la participación en el cuestionario, obteniendo respuesta de 21 establecimientos hoteleros. En todo caso, la muestra es poco representativa y las conclusiones extraídas de su análisis han de ser tomadas con precaución.

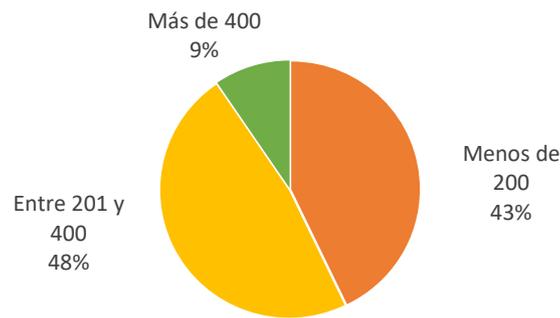
Según datos del ISTAC (2017), la isla de Tenerife cuenta con un total de 239 establecimientos hoteleros abiertos, 117 correspondientes a la suma de las categorías 1, 2 y 3 estrellas (49%), y 122 a la suma de 4 y 5 estrellas (51%). Además, de acuerdo con Rodríguez y Hernández-Martín (2018), las cadenas hoteleras representan un 55% mientras que los hoteles independientes un 45% dentro la oferta de establecimientos hoteleros en la isla de Tenerife. En este sentido, la participación obtenida en este caso de estudio, no representa adecuadamente la oferta de establecimientos hoteleros al obtener una mayor participación de establecimientos independientes, que por otro lado presentan una mayor predisposición a la hora de colaborar y mostrar sus estrategias en cuanto a Revenue Management que en el caso de las cadenas hoteleras.

- **Caracterización de los establecimientos que han respondido al cuestionario**

El 57% de los establecimientos que respondieron al cuestionario tienen una gestión independiente, mientras que el 43% restante pertenece a una cadena hotelera. Tal y como se ha citado anteriormente, la participación no es representativa de la oferta de establecimientos hoteleros de Tenerife, donde un 45% son hoteles independientes y un 55% son cadenas hoteleras. Respecto al tipo de infraestructura en función de los servicios que oferta el establecimiento, se obtuvo respuesta de un 24% de complejos hoteleros o resorts (un 80% gestionados por cadenas) y de un 76% de hoteles (un 70% de gestión independiente). En cuanto a la categoría, el 76% son hoteles de 4 y 5 estrellas, incluidos en este grupo los establecimientos 5 estrellas gran lujo, mientras que el 24% restante pertenecen a la categoría de 3 estrellas. Sin ser representativa la muestra, existe una ligera sobrerrepresentación de establecimientos de mayor categoría, un sesgo que sin duda demuestra un mayor interés en la gestión de los servicios de restauración y, especialmente, en la aplicación de técnicas de RM. En concreto, se obtuvieron respuestas de: 5 establecimientos de categoría tres estrellas (24%), 11 de categoría cuatro estrellas (52%), 2 de categoría cinco estrellas (10%) y 3 de categoría cinco estrellas gran lujo (14%).

Atendiendo al número de habitaciones, podemos agrupar en tres tipos los establecimientos que han respondido, tal como se muestra en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Distribución de los establecimientos según número de habitaciones

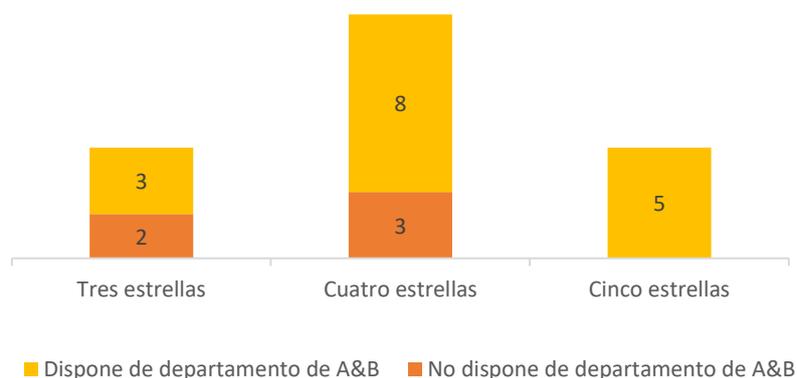


Fuente: elaboración propia

- Relación con la existencia o no de un Departamento de Alimentos y Bebidas**

Un 76% de los establecimientos participantes declara tener un departamento de Alimentos y Bebidas (en adelante A&B). Las respuestas aportadas muestran una mayoría de hoteles independientes con departamento, un 83% frente a un 67% de cadenas hoteleras, aunque como ya se vio anteriormente estos están sobrerrepresentados en la muestra. Además, como se observa en el Gráfico 2, a mayor categoría mayor proporción de establecimientos con un departamento de A&B, encontrándose presente en el 100% de los establecimientos de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo, en el 73% de cuatro estrellas y en el 60% de los establecimientos de tres estrellas. Según el número de habitaciones, el 78% de los establecimientos con menos de 200 habitaciones posee departamento de A&B, un 80% en el caso de los establecimientos con rango de habitaciones de 201 a 400 y un 50% en los establecimientos de más de 401 habitaciones.

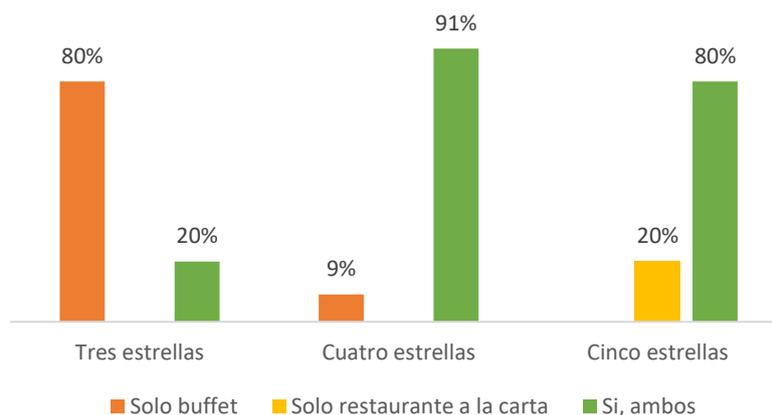
Gráfico 2. Relación entre la existencia de departamento de A&B y la categoría del establecimiento



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la oferta de servicios de restauración² (Gráfico 3), la oferta únicamente de buffet/s se realiza en un mayor porcentaje en los establecimientos de tres estrellas, no existiendo en los de cinco estrellas. Respecto a la oferta únicamente de restaurante/s la carta, esta es realizada exclusivamente por establecimientos de cinco estrellas. Por último, la oferta de ambos servicios es realizada en un mayor porcentaje por establecimientos de cuatro y cinco estrellas, representando la mayor parte de la oferta de servicios de restauración de estos establecimientos.

Gráfico 3. Relación entre la categoría del establecimiento y la oferta de restauración



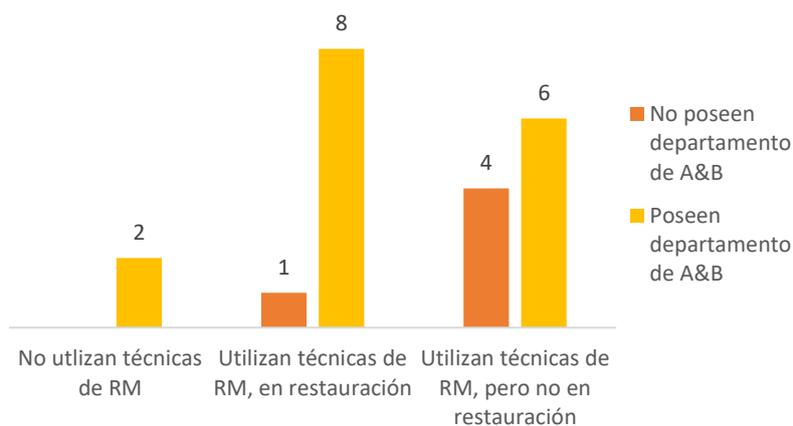
Fuente: Elaboración propia

- **Aplicación de técnicas de RM**

En cuanto a la utilización de técnicas de RM, un 90% de los establecimientos respondió que si utilizan estas técnicas en alguna o algunas de sus áreas (habitaciones, spa, restauración y salas de eventos). Según las respuestas aportadas, todos los establecimientos que respondieron que utilizan técnicas de RM lo hacen en habitaciones, a excepción de un establecimiento que únicamente utiliza técnicas de RM en restauración. De hecho, un 42% de los establecimientos utilizan técnicas de RM únicamente en habitaciones y el 58% restante, además, utilizan estas técnicas en otra u otras áreas. Entre los establecimientos que utilizan técnicas de RM en otra u otras áreas, el 82% lo hace en restauración. Se observa además, que todos los establecimientos que utilizan técnicas de RM en restauración cuentan con departamento de A&B, excepto uno, que sin embargo sí cuenta con departamento de RM. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, la existencia del departamento de A&B también se presenta en establecimientos que no utilizan técnicas de RM (Gráfico 4).

² En este caso de estudio se ha acotado los servicios de restauración a aquellos que ofrecen platos elaborados, considerándose únicamente restaurantes a la cata y buffets.

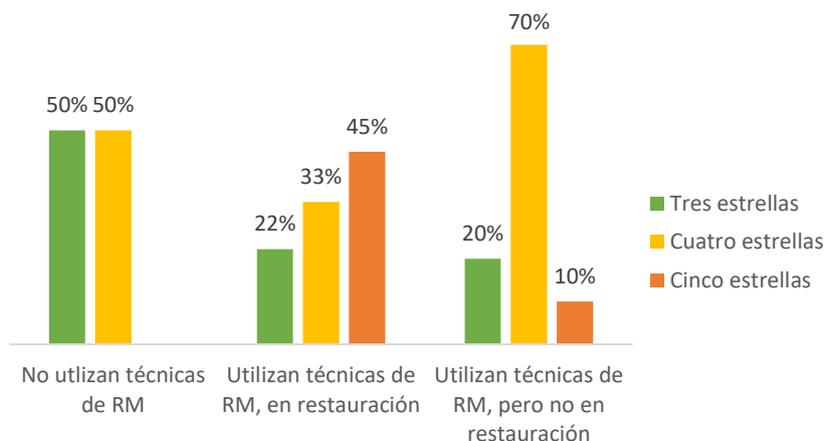
Gráfico 4. Relación entre la existencia de departamento de A&B y el uso de técnicas de RM



Fuente: Elaboración propia

En relación a la utilización de técnicas de RM en función de la categoría del establecimiento, se observa que a mayor categoría mayor es la utilización de técnicas de RM en restauración. Sin embargo, son los establecimientos de cuatro estrellas los que en mayor porcentaje, un 70%, utilizan técnicas de RM que no incluyen la restauración (Gráfico 5).

Gráfico 5. Relación entre el uso de RM y la categoría del establecimiento



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta sobre quién es el agente encargado del Revenue Management, se obtuvo la siguiente distribución de respuestas, teniendo en cuenta que en muchos casos es más de un agente el involucrado, se ha optado por citar únicamente el agente principal. Como se muestra en el Gráfico 6, el departamento de RM es el encargado del Revenue Management en un 47% de los establecimientos, seguido por Dirección (21%) y Servicios Externos (16%) y los propios departamentos que se benefician de su uso (16%). En los establecimientos que utilizan técnicas de RM en restauración, como puede observarse en el Gráfico 7, desaparece servicios externos como agente encargado, disminuye la participación de los propios departamentos que se benefician de su uso (11%) y aumenta la participación del Departamento de Revenue Management (56%). Este hecho se explica debido a que los establecimientos que utilizan

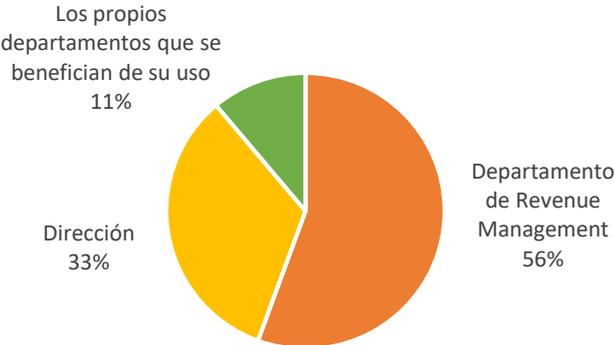
técnicas de RM en restauración lo hacen también en otras áreas, siendo más práctica la gestión del RM a través de un único departamento, el Departamento de RM. Por otro lado, en el caso del establecimiento que únicamente utiliza técnicas de RM en restauración, el agente encargado es el propio departamento que se beneficia de su uso, el Departamento de A&B.

Gráfico 6. Principal agente encargado del RM en los establecimientos



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Principal agente encargado del RM en restauración en los establecimientos



Fuente: Elaboración propia

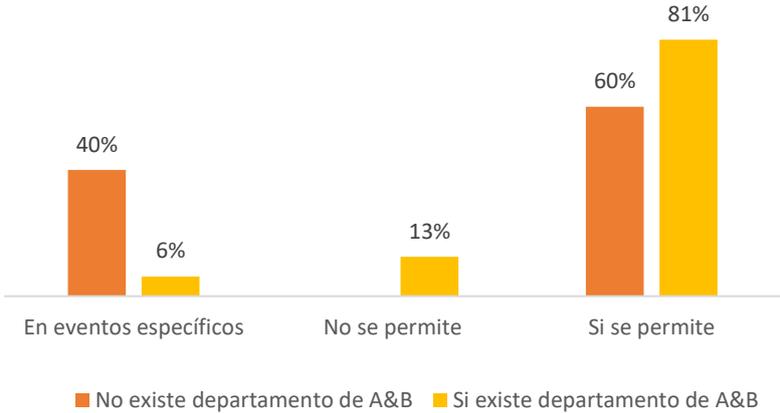
- **Técnicas, herramientas y otros análisis**

En relación con las técnicas, herramientas y otros análisis de aplicación al RM en restauración, se han analizado todas las respuestas y no solo la de los establecimientos que indican que utilizan técnicas de RM, ya que en muchas ocasiones se utilizan sin considerarlo explícitamente una técnica de RM.

En base a las respuestas obtenidas, un 76% de los establecimientos permite el acceso de personas no alojadas en el establecimiento a su oferta gastronómica, un 14% sólo lo permite en eventos específicos y un 10% no permite el acceso a personas no alojadas. Este último 10% corresponde a dos establecimientos, un hotel independiente de tres estrellas que únicamente cuenta con buffet y solo hace

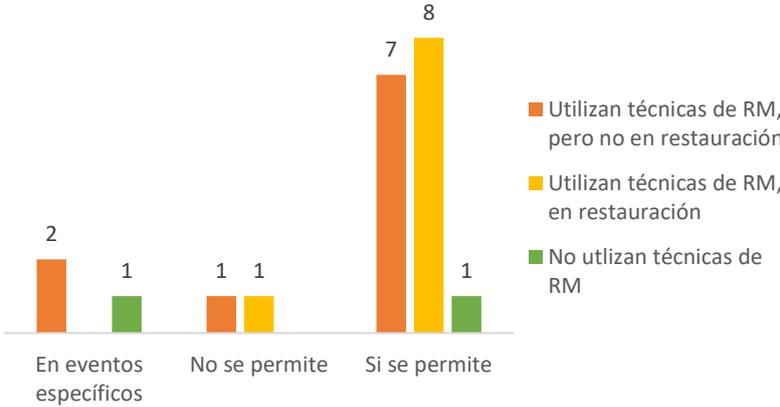
RM en habitaciones, y un complejo hotelero independiente de cinco estrellas que cuenta con buffet y restaurante/s a la carta, que si realiza RM en restauración. Profundizando en los datos, se observa que de forma mayoritaria los establecimientos que cuentan con departamento de A&B permiten el acceso a su oferta de servicios de restauración a personas no alojadas (Gráfico 8). De hecho, si relacionamos el acceso de personas no alojadas con el uso de técnicas de RM, encontramos que el 94% de los establecimientos que permiten el acceso a su oferta gastronómica, utilizan técnicas de RM, en alguno de sus departamentos o áreas. (Gráfico 9).

Gráfico 8. Relación entre el departamento de A&B y el acceso de personas no alojadas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9. Relación entre el uso de RM y el acceso a personas no alojadas



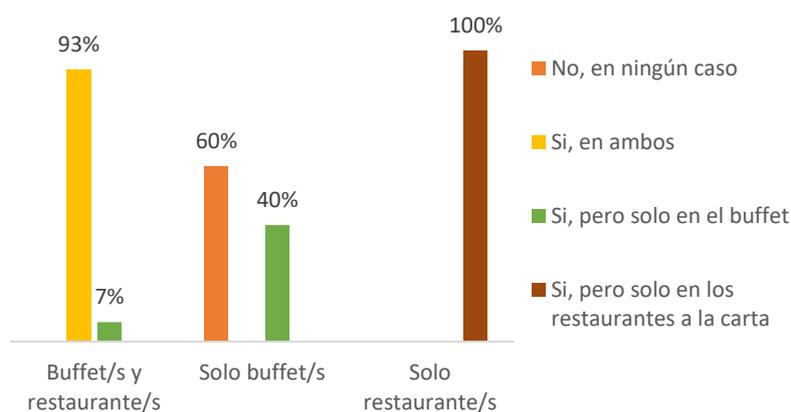
Fuente: Elaboración propia

Además, tras estudiar otro tipo de relaciones, se puede concluir que no existe relación entre el número de plazas de los establecimientos de restauración y la política de acceso a la oferta gastronómica de personas no alojadas en el establecimiento. Del mismo modo, contrario a lo que se pudiera creer, tampoco existe relación con el régimen alimenticio ofrecido, ya que tanto los establecimientos que ofrecen pensión completa como los que ofrecen todo incluido permiten el acceso a los no huéspedes.

Dentro de los establecimientos que cuentan con más de un restaurante a la carta, el 80% realiza una oferta gastronómica diferenciada entre los distintos restaurantes a la carta que componen su oferta. Los que no realizan una oferta diferenciada son principalmente aquellos con restaurantes de menor capacidad. En relación con el exterior o cercanía del establecimiento, la mayoría de establecimientos que poseen buffet y restaurante/s a la carta, en concreto el 73%, diferencia su oferta gastronómica de la que se ofrece en el exterior. Curiosamente, el 80% de los establecimientos que únicamente cuentan con buffet/s, también diferencian su oferta gastronómica de la existente en el exterior del establecimiento. De los tres establecimientos que poseen restaurantes a la carta, además de buffet/s, y que no diferencian su oferta gastronómica del exterior, dos únicamente llevan a cabo acciones de RM en habitaciones, mientras que el otro lleva a cabo acciones de RM en restauración (complejo hotelero perteneciente a cadena de categoría cinco estrellas gran lujo y que únicamente ofrece régimen de media pensión).

El 86% de los establecimientos estudian los gustos de sus clientes para realizar una oferta gastronómica de su agrado. En concreto, de los establecimientos que poseen tanto buffet/s como restaurante/s a la carta, el 93% estudia los gustos de sus clientes, estudio que lleva a cabo tan solo el 40% de los establecimientos que únicamente poseen buffet. En el caso del único establecimiento que solo posee restaurante/s a la carta, este también realiza el estudio (Gráfico 10). Destaca un caso en el cual únicamente se estudian los gustos en el buffet, pese a poseer buffet/s y restaurante/s y que todos los establecimientos que no estudian los gustos de sus clientes únicamente poseen buffet/s, son de categoría tres estrellas y cuentan con menos de 200 habitaciones.

Gráfico 10. Estudio de los gustos de los clientes según la oferta de restauración



Fuente: Elaboración propia

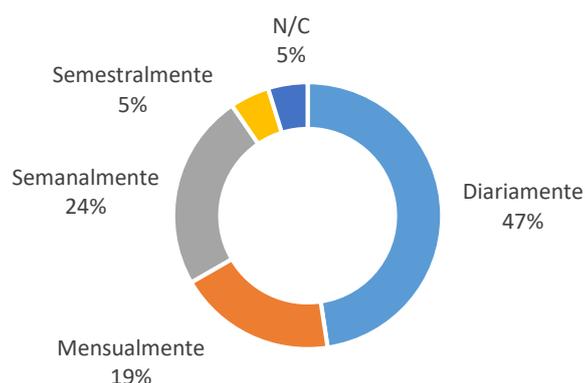
El 81% de los establecimientos encuestados afirma analizar las ventas de los distintos platos para conocer su popularidad, siendo esta una herramienta indispensable para la técnica de análisis de menús. Además, estas cifras son muy similares a las de estudio de los gustos y en la mayoría de los casos se corresponden los establecimientos, por lo que se puede deducir que el estudio de los gustos junto con el análisis de ventas tiene el fin de aumentar la tasa de elección de los platos (popularidad) a la vez que la

satisfacción del cliente por parte de los establecimientos. De los establecimientos que han respondido que no analizan las ventas con tal fin, uno de ellos no estudia los gustos de los clientes para adaptar la oferta gastronómica. Este establecimiento, únicamente posee buffet y puede que se centre en el beneficio del buffet, sin tener en cuenta la aportación de cada plato. El otro establecimiento que no analiza las ventas, si estudia los gustos, tal vez con el fin de aumentar la popularidad, sin embargo, cabe señalar que ofrecer artículos acordes con los gustos de los clientes puede no generar los beneficios deseados y por otro, tal y como ya se citó, que un artículo sea del gusto del cliente no significa que finalmente este lo elija.

En líneas generales, el 95% de los establecimientos que respondieron al cuestionario afirmaron analizar la ocupación de los distintos servicios de restauración que conforman su oferta gastronómica. En concreto, en el caso de poseer buffet/s y restaurante/s el 80% de los establecimientos realiza el análisis de la ocupación en ambos servicios, mientras que el 20% restante solo lo hace en los restaurantes a la carta. Dos de este último grupo de establecimientos poseen poca capacidad en sus restaurante/s, menos de 80 comensales, y bastante en buffet/s más de 300, por lo que tal vez solo estudian la ocupación de restaurantes para una mejor gestión de su capacidad. El único caso en el que no se realiza el análisis de la ocupación, se corresponde con un hotel independiente de tres estrellas, con menos de 200 habitaciones, que únicamente cuenta con buffet y que ofrece los regímenes de AD, MP. En este, solo se lleva a cabo RM en habitaciones mediante servicios externos. Además, este establecimiento tampoco realiza otros análisis como el gasto medio o el tiempo medio, sin embargo cuenta con departamento de A&B. Este hecho puede deberse a la tipología de cliente, sin embargo realizar este análisis podría mejorar gestión de su capacidad para permitir el acceso a personas no alojadas a su oferta de restauración y aumentar así los ingresos.

En cuanto a la frecuencia del análisis de la ocupación, casi la mitad de los establecimientos la realizan diariamente. El caso en el que se realiza con una frecuencia semestral se corresponde con un complejo hotelero cuatro estrellas perteneciente a cadena, que no cuenta con departamento de A&B y únicamente realiza RM en habitaciones (Gráfico 11). Lo ideal sería realizar este análisis diariamente para detectar las horas y días de mayor y menor ocupación, que permitan gestionar el tiempo y capacidad en ambas situaciones.

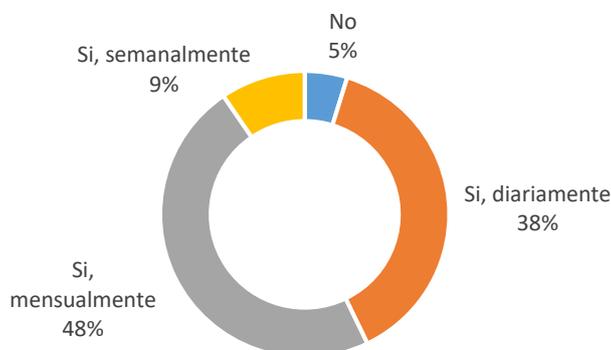
Gráfico 11. Frecuencia del análisis de la ocupación



Fuente: Elaboración propia

A excepción de un establecimiento, todos analizan el gasto medio por persona, siendo mensualmente la frecuencia más utilizada en la mayoría de los establecimientos (Gráfico 12). Este análisis junto con el de la ocupación resulta fundamental para el cálculo del RevPASH, además de servir de base a la hora de llevar a cabo acciones para aumentar el gasto. Sin embargo, al igual que ocurre con el análisis de la ocupación, sería más conveniente realizarlo diariamente para saber si existen diferencias de gasto entre los distintos días.

Gráfico 12. Análisis del gasto medio por persona



Fuente: Elaboración propia

El 29% de los establecimientos encuestados afirma que analiza el tiempo medio de servicio, lo que permite, junto con otros análisis calcular el RevPASH, a la vez que implementar acciones para la mejora del mismo. Estos establecimientos poseen buffet/s y restaurante/s conjuntamente y uno de ellos tan solo buffet. Por otro lado, la mitad posee departamento de A&B y también la mitad realiza RM en restauración, siendo la única característica común a todos ellos que permiten el acceso a personas no alojadas a su oferta gastronómica. Por tanto, se puede deducir que el uso de esta métrica, resulta una herramienta eficaz en la gestión de la capacidad y del tiempo, y permite mayores ingresos, al

proporcionar los servicios de restauración no sólo a los clientes alojados en el establecimiento sino además a personas no alojadas en el mismo.

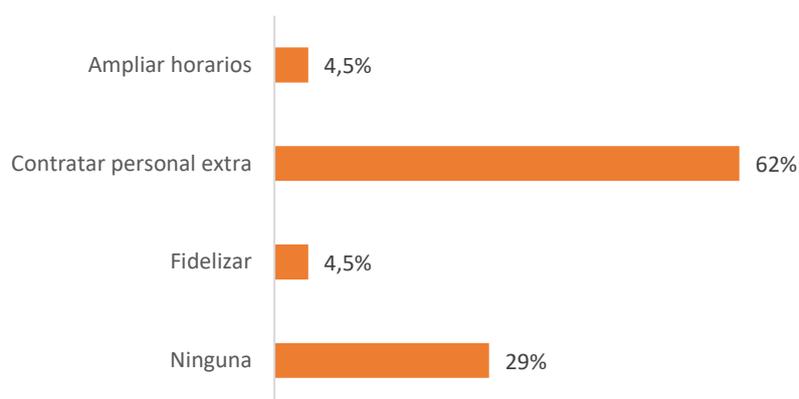
En relación con las acciones llevadas a cabo en situaciones de baja y alta demanda, un 57% de los establecimientos las llevan a cabo en ambas situaciones y un 14% tan solo ante situaciones de alta demanda. El 29% restante, no lleva a cabo acciones en ninguna situación. Ningún establecimiento lleva a cabo acciones únicamente ante situaciones de baja demanda para revertir o mejorar la situación, lo cual podría realizarse fácilmente mediante disminución del precio a través de descuentos o promociones, que son bien aceptadas por los clientes (Kimes y Wirtz, 2003). En concreto, entre las acciones ante situaciones de baja demanda, destacan las promociones y descuentos (24%), aunque el 43% de los establecimientos declara no llevar a cabo ninguna acción (Gráfico 13). Por otro lado, en situaciones de alta demanda la acción más utilizada es la de contratar personal extra (Gráfico 14).

Gráfico 13. Acciones llevadas a cabo en situaciones de baja demanda



Fuente: Elaboración propia

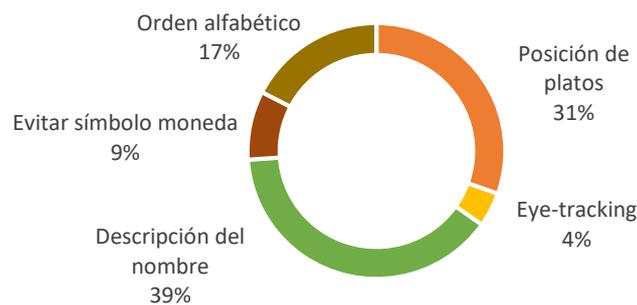
Gráfico 14. Acciones llevadas a cabo en situaciones de alta demanda



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las técnicas de diseño de la carta, un 39% de los establecimientos valoran como técnica más importante la descripción en detalle del nombre del plato, seguido de la posición de forma estratégica de los platos dentro de cada categoría para incentivar su elección, elegido por un 31% de los establecimientos (Gráfico 15). Sorprende que el orden de los platos alfabéticamente o por precio (ascendente o descendente), fue elegido por un 17% como factor más importante, cuando esta opción de diseño no es una herramienta del RM en restauración, ya que no permite situar los platos en la carta de forma estratégica para propiciar la elección de los que reportan más beneficio bruto. Evitar el símbolo de la moneda en los precios de los platos es una técnica sólo seleccionada por un 9% de los establecimientos, debido probablemente a la diversidad de nacionalidades que forman la demanda de los establecimientos hoteleros, prefiriendo esclarecer el tipo de moneda aceptada. Finalmente, la utilización técnicas de eye tracking (de acuerdo al recorrido visual) fue elegido únicamente por un establecimiento como técnica más valorada, siendo este un hotel independiente de categoría tres estrellas, que solo realiza RM en habitaciones y no cuenta con departamento de A&B.

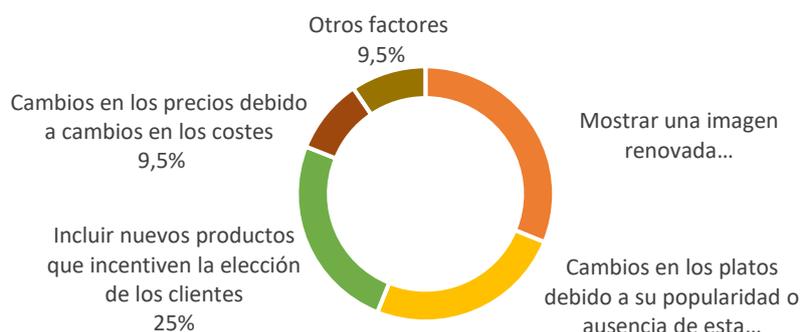
Gráfico 15. Importancia otorgada a las técnicas de diseño de la carta. Técnica más valorada



Fuente: Elaboración Propia

En relación con los factores determinantes para el cambio de la carta, un 31% de los establecimientos valora con mayor importancia mostrar una imagen renovada (Gráfico 16). A continuación, cambios en los platos debido a su popularidad o ausencia de esta, factor elegido por los establecimientos que efectivamente analizan la popularidad de sus platos mediante el número de ventas, e incluir nuevos productos que incentiven la elección de los clientes, ambos con un 25%. Finalmente, otros factores y cambios en los precios debido a cambios en los costes, este último factor elegido por establecimientos independientes, que puede que tengan un menor poder de negociación de precios que las cadenas y se vean más afectados por los cambios en los costes de los productos.

Gráfico 16. Importancia otorgada a los factores para el cambio de la carta. Factor más valorado



Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los establecimientos encuestados, un 57%, realizan un cambio de menú al menos una vez al año, motivado principalmente, por mostrar una imagen renovada. El caso en el que no existe frecuencia en el cambio de la carta, se corresponde con un hotel independiente que no lleva a cabo ningún tipo de análisis. El caso de frecuencia superior a cuatro veces al año, se corresponde con un hotel tres estrellas perteneciente a cadena hotelera, con menos de 200 habitaciones, que ofrece todos los regímenes alimenticios, realiza RM en restauración y posee departamento de A&B, que además hace uso de la mayoría de las técnicas de análisis presentadas en este estudio.

El 60% de los establecimientos que poseen buffet afirman que localizan los platos de forma estratégica para incentivar su elección. En concreto, de los que afirman hacerlo, el 80% no posee departamento de A&B. Mientras que, en relación con la utilización de técnicas de RM, localizan los platos de forma estratégica un 50% de los establecimientos que no utilizan técnicas de RM, un 56% de los que utilizan técnicas de RM pero no en restauración y un 67% de los establecimientos que utilizan técnicas de RM en restauración.

Las herramientas utilizadas por los establecimientos encuestados para medir la satisfacción de los clientes respecto a la oferta de restauración son diversas y, en general, se utiliza más de una. Las respuestas aportadas incluyen herramientas como: encuesta en el propio establecimiento de restauración, encuesta general en el hotel con apartados sobre restauración, técnicas de reputación on-line, opiniones transmitidas a los empleados de restauración y citas con los clientes. Clasificando las herramientas utilizadas según se trate la oferta de restauración de forma general o específica, el 76% de los establecimientos mide la satisfacción respecto a la oferta de restauración mediante encuestas generales sobre el establecimiento donde existen algunos apartados específicos de restauración. Este hecho probablemente se deba a la necesidad de conocer la opinión de los clientes respecto a varios departamentos, agrupando todas las cuestiones en un único formulario para no saturar al cliente. Mientras, el 24% restante, establecimientos que utilizan encuestas y opiniones en el propio

establecimiento de restauración, tienen en común que permiten el acceso a su oferta gastronómica a personas no alojadas en el establecimiento, por lo que una encuesta de tipo general solo proporcionaría información de una parte de los clientes. Profundizando en los datos, el 31% de los establecimientos que poseen departamento de A&B utilizan encuestas específicas, así como el 10% de los que utilizan técnicas de RM y el 44% de los que utilizan técnicas de RM en restauración (Gráfico 17).

Gráfico 17. Herramientas para medir la satisfacción del cliente según el uso de técnicas de RM



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se preguntó a los establecimientos por su interés en profundizar en las técnicas de RM en restauración, obteniendo un 86% de establecimientos interesados. Dentro del 14% que respondió no tener interés en profundizar en dichas técnicas se encuentran tres establecimientos, con la característica en común de que únicamente realizan RM en habitaciones. Dos son hoteles independientes y uno es un complejo hotelero perteneciente a cadena. Además, dos de ellos no realizan ninguna acción en situaciones de alta ni baja demanda.

- **Discusión de los resultados**

En relación a los datos obtenidos a través de la encuesta realizada, la gran mayoría de los hoteles de Tenerife utilizan técnicas de RM y aunque su utilización predomina en habitaciones, más de la mitad de los establecimientos también lo aplican en otras áreas como son restauración, spa y salas de eventos. En el caso del tema objeto de este estudio, el RM en restauración, su implantación en los establecimientos hoteleros de Tenerife es bastante elevado, siendo utilizado por el 82% de establecimientos que aplican RM en otras áreas además de en habitaciones.

Además, el 84% de los establecimientos gestiona las estrategias de RM en departamentos y áreas internas del establecimiento frente a un 16% que contrata servicios externos. En este sentido, se concluye que, tanto en los establecimientos que utilizan técnicas de RM de forma general como en aquellos que lo utilizan específicamente en restauración, su gestión recae principalmente en el departamento de RM, encargándose este departamento del RM de todas las áreas del establecimiento, como se vio al principio

de este trabajo. Sin embargo, se observa que el RM en restauración no es llevado a cabo en ningún caso por servicios externos, lo cual podría indicar bien una oportunidad bien una dificultad para este tipo de servicios más especializados.

Un resultado interesante es que todos los establecimientos que utilizan técnicas de RM en restauración cuentan con departamento de A&B, excepto uno, que sin embargo cuenta con departamento de RM. Aunque cabe señalar que la existencia del departamento de A&B también se presenta en establecimientos que no utilizan técnicas de RM. Por tanto, se puede afirmar que la existencia de un departamento de A&B facilita el desarrollo de acciones de RM en restauración y que existe una gran oportunidad para que aquellos establecimientos que disponen de dicho departamento mejoren su gestión de ingresos tratando de explorar y aplicar dichas técnicas. Lo que sí parece existir es una relación con la categoría del establecimiento, ya que a medida que esta aumenta la categoría se hace más presente la existencia del departamento de A&B y el uso de técnicas de RM en restauración.

La mayoría de los establecimientos afirma utilizar alguna de las herramientas, técnicas y análisis de RM en restauración por las que han sido preguntados, independientemente de su respuesta en relación a la aplicación de técnicas de RM. Sin embargo, su uso está más presente en aquellos establecimientos que afirman utilizar RM en restauración, sobre todo en lo que se refiere a las acciones llevadas a cabo en base a la demanda, el acceso de personas no alojadas a la oferta de servicios de restauración y el análisis del RevPASH. En este sentido, se puede afirmar que estos establecimientos son más eficientes en la gestión de la capacidad y, por tanto, en la obtención de ingresos, mientras que el resto de establecimientos no llevan a cabo una gestión coordinada de estas técnicas.

Para concluir, señalar que la mayoría de los establecimientos que han participado en la encuesta muestran un interés adicional en las técnicas de RM en restauración, tanto si las aplican como si no.

6. CONCLUSIONES

Los servicios de restauración ofrecen actualmente un creciente valor añadido, ya que son clave en la búsqueda de maximización de ingresos y beneficios por parte de los establecimientos hoteleros a través de un enfoque global que pretende la maximización de todas las áreas de estos establecimientos.

Este trabajo ha analizado las principales técnicas de RM que se aplican en el sector de la restauración y su aplicación en el caso concreto de los establecimientos hoteleros de Tenerife, que, a pesar de la reducida respuesta obtenida, ha aportado varias claves a tener en cuenta en la mejora de los servicios de restauración en los establecimientos hoteleros de la isla.

En primer lugar, existe una relación directa entre la aplicación de técnicas de RM en restauración en los establecimientos y la existencia de un Departamento de A&B. Por tanto, dado el alto número de establecimientos que tienen departamento de A&B, apliquen o no técnicas de RM en sus servicios de restauración, posiblemente exista margen de mejora en sus ingresos si aplicaran y mejoraran dichas

técnicas. En segundo lugar, dado el alto porcentaje de establecimientos que aplican algunas de las herramientas, técnicas y análisis de RM en restauración, se detecta la necesidad de gestionar y coordinar su utilización con el fin de maximizar los ingresos. En tercer lugar, se observa que los establecimientos que utilizan técnicas de RM en restauración son más eficientes en la gestión de su capacidad, y por tanto en la obtención de ingresos. Finalmente, dado que la mayoría de los establecimientos muestran un interés en profundizar en las técnicas de RM en restauración, tanto si las aplican como si no, se manifiesta la importancia que tiene el desarrollo del RM en restauración para los establecimientos hoteleros.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, C. K., & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: Twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 53-67. University School of Hospitality Administration.

Barry C. Smith, John F. Leimkuhler, Ross M. Darrow (1992). Yield Management at American Airlines. *INFORMS Journal on Applied Analytics*. Volume 22, Issue 1(8-31).

Borrego, A.J. (2012). Ingeniería del precio en restauración: los principios de Omnes. Análisis y Soluciones de Gestión. <https://www.asgestion.com/ingenieria-del-precio-en-restauracion-los-principios-de-omnes/>. Consultado el 20/11/2018.

Choi, Sunmee, Mattila, Anna S. (2005). Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly* 46(4):444-451.

Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry; M Collins, HG Parsa. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 25, Issue 1.

Confederación Empresarial de Hostelería de España (CEHE). Anuario 2018 Hostelería de España. <http://www.evaballarín.com/wp-content/uploads/2018/12/ANUARIO-HOSTELERIA-2018-online.pdf>; Consultado el 28/05/2019

Heo, C. (2013). Restaurant revenue management. In: P. Legoherel, E. Poutier and A. Fyall (eds.) *Revenue Management for Hospitality & Tourism*. Woodeaton, Oxford, UK: Goodfellow Publishers, pp. 118–129.

Instituto Nacional de Estadística (INE).

https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ltiDatos&idp=1254735576863; Consultado el 28/05/2019.

IMPACTUR 2017, Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. <https://www.exceltur.org/wp-content/uploads/2018/07/IMPACTUR-Canarias-2017.pdf>; Consultado el 28/05/2019.

Kimes, S. E. (1994). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-29. Cornell University, School of Hospitality Administration.

Kimes, S. E. (1994). Perceived fairness of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-29.

Kimes, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management: A five-step approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(3), 16-21.

Kimes, S. E. (2004). Restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 4(2), 5-34.

Kimes, S. E., & Chase, R. B. (1998). The strategic levers of yield management. Cornell University, School of Hotel Administration.

Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences. Cornell University, School of Hotel Administration. Published in *Journal of Service Research* (2003), 6(2), 125-135

Kimes, S. E., Barrash D. I., & Alexander, J. E. (1999). Developing a restaurant revenue-management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 18-29. Cornell University, School of Hospitality Administration.

Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., & Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.

Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., & Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39.

Kisang Ryu y SooCheong (Shawn) Jang (2007). The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: The case of upscale restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Volume 31 Issue 1.

LeBruto, Stephen M.; Quain, William J.; and Ashley, Robert A. (1995) "Menu Engineering: A Model Including Labor," *Hospitality Review*: Vol. 13. Iss. 1, Article 5.

Organización Mundial del Turismo OMT (unwto). <http://www2.unwto.org/es/press-release/2018-10-08/turismo-comercio-y-la-omc-comunicado-conjunto-de-la-omt-la-omc-el-itc-y-el->; Consultado el 28/05/2019

Pilar Talón, Lydia González, Mónica Segovia (2012). Yield Revenue Management en el sector hotelero. Estrategias e implantación. Publicaciones Delta.

Richard Thaler (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *INFORMS Marketing Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 199-214.

Robson, S. K. A. (1999). Turning the tables: The psychology of design for high-volume restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 56-63.

Rodríguez Rodríguez, Yurena & Hernández-Martín, Raúl. (2018). Estructura del sector hotelero en Tenerife. Cátedra de Turismo de CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna.

Ronald E. Milliman (1986). The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 2 (Sep., 1986), pp. 286-289. Published by: The University of Chicago Press.

- Taylor, James J. and Brown, Denise M. (2007).** Menu Analysis: A Review of Techniques and Approaches, *Hospitality Review*. Volume 25 Issue 2, Article 6.
- Thompson, G. M. (2003).** Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53-60.
- Thompson, G. M. (2003).** Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53-60.
- Wansink, Brian, James Painter, and Koert van Ittersum (2001).** Do Descriptive Menu Labels Influence Restaurant Sales and Repatronage? "Descriptive Menu Labels' Effect on Sales," *Cornell hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Volume: 42 issue: 6, page(s): 68-72.
- Yang, S. S. (2012).** Eye movements on restaurant menus: A revisitaton on gaze motion and consumer scanpaths. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1021-1029.
- Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009).** \$ or dollars: Effects of menu-price formats on restaurant checks. *Cornell Hospitality Report*, 9(8), 6-11.

8. ANEXO

Cuestionario: APLICACIÓN DE REVENUE MANAGEMENT EN LOS DEPARTAMENTOS DE RESTAURACIÓN DE LOS HOTELES DE TENERIFE

Cuestiones generales

1. Indique el cargo que ocupa en el hotel

2. 1. Seleccione el tipo de hotel: *

Marca solo un óvalo.

- Independiente
- Pertenece a cadena hotelera
- Complejo hotelero independiente
- Complejo hotelero que pertenece a cadena hotelera

3. 2. ¿A qué categoría pertenece el hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Tres estrellas
- Cuatro estrellas
- Cinco estrellas
- Cinco estrellas Gran lujo

4. 3. ¿Con cuántas habitaciones cuenta el hotel? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 200
- Entre 201 y 400
- Entre 401 y 500
- Más de 500

5. 4. Seleccione los regímenes alimenticios que ofrece el hotel: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Alojamiento y desayuno
- Media Pensión
- Pensión Completa
- Todo incluido

6. 5. Indique los departamentos que utilizan técnicas de Revenue Management en el hotel: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Habitaciones
- Restauración
- Spa
- Salas de eventos
- No se utilizan técnicas de Revenue Management
- Otro: _____

7. 6. Seleccione qué agentes se encargan del Revenue Management en el hotel:

Selecciona todos los que correspondan.

- Servicios externos
- Director General del hotel
- Departamento de Revenue Management
- Los propios departamentos que se benefician de su uso
- Otro: _____

Cuestiones específicas al RM en restauración

8. 7. ¿Dispone el hotel de departamento de Alimentos y Bebidas? *
- Marca solo un óvalo.*
- Sí
- No
9. 8. ¿Dispone el hotel de uno o varios buffets? En caso afirmativo, indique la capacidad aproximada total.
- _____
10. 9. ¿Dispone el hotel de restaurantes a la carta? En caso afirmativo, indique la capacidad aproximada total.
- _____
11. 10. ¿Se permite el acceso a personas no alojadas en el hotel a su oferta gastronómica? *
- Marca solo un óvalo.*
- Sí
- No
- En eventos específicos
12. 11. Seleccione la política de reservas del buffet:
- Marca solo un óvalo.*
- No se aceptan
- Se aceptan para las horas de baja demanda
- Se aceptan para cualquier hora dentro del horario de apertura al público
- Solo se atiende bajo reserva
- Otro: _____
13. 12. ¿Cuál es la política de reservas del restaurante/a la carta?
- Marca solo un óvalo.*
- No se aceptan
- Se aceptan para las horas de baja demanda
- Se aceptan para cualquier hora dentro del horario de apertura al público
- Solo se atiende bajo reserva
- Otro: _____
14. 13. ¿Se diferencia la oferta gastronómica del hotel a la existente en el exterior o cercana del mismo?
- Marca solo un óvalo.*
- Sí
- No
15. 14. En caso de contar con varios restaurantes a la carta dentro del hotel, ¿realiza una oferta gastronómica diferenciada entre ellos (restaurantes temáticos)?
- Marca solo un óvalo.*
- Sí
- No
16. 15. ¿Estudia los gustos de sus clientes para realizar una oferta gastronómica del agrado de estos en los distintos restaurantes?
- Marca solo un óvalo.*
- Sí, pero solo en los restaurantes a la carta
- Sí, pero solo en el buffet
- Sí, en ambos
- No, en ningún caso

17. 16. ¿Se analiza la información sobre el número de ventas de los distintos platos para conocer su popularidad?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. 17. ¿Se analiza periódicamente la ocupación de cada uno de los establecimientos de restauración?

Marca solo un óvalo.

- Sí, en ambos
 No, en ningún caso
 Únicamente en los restaurantes a la carta
 Únicamente en el buffet

19. 18. En caso de analizar la ocupación, indique con qué frecuencia se analiza:

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
 Semanalmente
 Mensualmente
 Otro: _____

20. 19. ¿Se analiza periódicamente el ticket (gasto) medio por persona?

Marca solo un óvalo.

- No
 Sí, diariamente
 Sí, semanalmente
 Sí, mensualmente
 Otro: _____

21. 20. ¿Se analiza el tiempo medio de servicio de comida por persona, entendido como el tiempo que pasa el cliente desde que entra en el establecimiento hasta que paga?

Marca solo un óvalo.

- No
 Sí
 Otro: _____

22. 21. Indique el tipo de acción que se realiza en situaciones de baja demanda:

Selecciona todos los que correspondan.

- Ninguna
 Sí, acciones publicitarias
 Sí, promociones y descuentos
 Otro: _____

23. 22. Indique el tipo de acción que se realiza en situaciones de alta demanda:

Selecciona todos los que correspondan.

- Ninguna
 Se aplican cargos a las mesas con mejor localización
 Se contrata personal extra
 Otro: _____

24. 24. Valore la importancia que otorga a las siguientes técnicas en el diseño de la carta de sus establecimientos, siendo 1 la de mayor importancia y 5 la de menor importancia.

Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
Posiciona de forma estratégica los platos dentro de cada categoría para incentivar su elección	<input type="checkbox"/>				
Utiliza técnicas de Eye-tracking (de acuerdo al recorrido visual)	<input type="checkbox"/>				
Describe con detalle el nombre de los platos	<input type="checkbox"/>				
Evita el símbolo de la moneda en los precios de los platos	<input type="checkbox"/>				
Ordena los platos por orden alfabético o por precio (ascendente o descendente)	<input type="checkbox"/>				

25. 25. ¿Con qué frecuencia se cambia el menú (la carta y/o los precios)?

Marca solo un óvalo.

- Al menos 1 vez al año
 Al menos 2 veces al año
 Al menos 3 veces al año
 Al menos 4 veces al año
 Más de 4 veces al año
 Otro: _____

26. 26. Indique la importancia de los siguientes factores determinantes en el cambio de la carta, siendo 1 el de mayor importancia. *

Selecciona todos los que correspondan.

	1	2	3	4	5
Mostrar una imagen renovada	<input type="checkbox"/>				
Cambios en los platos debido a su popularidad o ausencia de esta	<input type="checkbox"/>				
Incluir nuevos productos que incentiven la elección de los clientes	<input type="checkbox"/>				
Cambios en los precios debido a cambios en los costes	<input type="checkbox"/>				
Otros factores	<input type="checkbox"/>				

27. 27. Indique si localiza los distintos platos en el BUFFET para incentivar la elección de alguno de ellos por parte de los clientes?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: _____

28. 28. Seleccione las herramientas que se utilizan para medir la satisfacción del cliente con la oferta de restauración:

Selecciona todos los que correspondan.

- Encuesta en el propio establecimiento de restauración
 Encuesta general en el hotel con apartados sobre restauración
 Técnicas de reputación on-line
 Opiniones transmitidas a los empleados de restauración
 Otro: _____

29. 29. ¿Estaría interesado el hotel en profundizar en las técnicas de Revenue Management para el departamento de alimentos y bebidas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 Otro: _____

Fuente: Elaboración propia