

Tipo de documento: Tesis de maestría

Escuela de Negocios. Executive MBA

Revenue Management aplicado a un Hotel Boutique

Autoría: Bustillo, Milagros
Año: 2011

¿Cómo citar este trabajo?

Bustillo, M. (2011) "Revenue Management aplicado a un Hotel Boutique". *[Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]*. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/1792>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Argentina (CC BY-NC-SA 4.0 AR)
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Tesina: Revenue Management Aplicado a un Hotel Boutique

Tutor: Gustavo Vulcano

Alumna: Milagros Bustillo

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer de manera especial al Profesor Gustavo Vulcano por aceptarme para realizar esta tesina bajo su dirección. Por apoyarme y guiarme en mi trabajo, así como por su disponibilidad y generosidad para compartir su experiencia y conocimiento sobre el tema estudiado.

Quiero extender un sincero agradecimiento a Valeria Rolón, dueña del Hotel La Alondra, por permitir que este trabajo se desarrollara en su establecimiento, facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades. Debo agradecer su confianza, amabilidad y predisposición, ya que tuve el soporte necesario para alcanzar los objetivos perseguidos. A Laura Vallejos, su colaboradora, por la dedicación brindada a mis requerimientos.

A mi familia por todo su cariño y apoyo, especialmente a mi papá a quien admiro profundamente, a mi mamá por ser tan buena compañera y particularmente a Caito por su paciencia.

A mis amigas Clara, Patricia, Guadalupe y especialmente a Victoria y Paulina por recibirme y acompañarme estando en Buenos Aires, brindándome todo su apoyo, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeros en la maestría que hicieron de esto, una experiencia única y enriquecedora.

Milagros Bustillo

RESUMEN

El propósito de este trabajo es examinar el desempeño de la herramienta del *revenue management* dentro del ámbito de un hotel boutique de siete habitaciones. La misma es una técnica de asignación de recursos limitados con la finalidad de maximizar los ingresos de la firma.

El contenido y alcance de esta propuesta, incluye una revisión de la fundamentación teórica que permite validar el proceso de análisis de las consideraciones efectuadas sobre las características particulares del hotel en cuestión.

El trabajo ha sido estructurado en tres apartados. El primero describe el esquema conceptual en el que se encuadra la investigación. El segundo expone las características particulares del hotel estudiado. Por último, en el tercero se examinan los rasgos y cualidades de la organización desde el punto de vista de la oferta y la demanda propia, a partir de la información proveniente de las bases de datos de la empresa correspondientes a los períodos comprendidos entre julio y diciembre de los años 2008 y 2009.

El examen resultante permite observar una serie de problemáticas en el establecimiento que le impiden alcanzar el máximo potencial de desarrollo. Las mismas se agrupan en torno a tres ejes temáticos: la optimización de los ingresos, los recursos humanos y el sistema global de información. Se concluye que la mayor eficiencia necesaria para lograr el objetivo último de la optimización de los ingresos, se puede alcanzar a partir de la implementación de la herramienta del *revenue management* como instrumento de gestión, adecuadamente acompañado por acciones relacionadas con el personal y los sistemas de información.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I: El Revenue Management como Herramienta Gestión	2
I.1. Concepto General	2
I.2. Origen y Desarrollo de la Estrategia	2
I.3. Aplicación del Revenue Management en el Sector Hotelero	6
I.3.1. Aspectos particulares de la segmentación de mercado, descuentos y barreras tarifarias en el Sector Hotelero	10
I.3.2. Inconvenientes generados por el Revenue Management	13
Capítulo II: La Alondra Casa de Huéspedes	15
II.1. Sistemas informáticos	15
II. 2. Clientes	16
II.3. Competencia	16
II.4. Temporada	17
II.5. Tarifas	17
II.6. Reservas	18
II.7. Fuentes de otros ingresos	18
II.8. Otros	18
Capítulo III: Análisis de los Datos	19
III.1. Descripción de la Demanda	19
III.2. Oferta	23
III.3. Límite de Reservas	25
III.4. Consideraciones respecto al proyecto de ampliación de la capacidad	27
Conclusiones y Recomendaciones de Acción	28
Anexo Tablas y Gráficos	35
Bibliografía	48

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por finalidad abordar la herramienta del *revenue management* desde la óptica de su aplicación práctica al caso de un hotel boutique.

Se intentará responder al interrogante acerca de si el citado instrumento de gestión es el adecuado para optimizar los resultados de la firma y si los datos existentes en la administración actual permiten construir la información imprescindible para lograrlo.

Para ello se consideraron los aspectos conceptuales específicos, recorriendo los requisitos de aplicación, así como sus características y definiciones.

El trabajo es primordialmente descriptivo, explorando las particularidades del sector hotelero respecto a las restricciones en su capacidad y a las posibilidades de brindar un buen servicio, maximizando los ingresos. Para el análisis que se presenta en la tesina, se tomó una muestra de datos de los últimos semestres de los años 2008 y 2009 del establecimiento.

Complementariamente, se considera el tema de la importancia de los datos y su relación con la generación de información confiable para la toma de decisiones, así como de la estructura necesaria para llevar adelante un buen desempeño integral de la firma.

La metodología propuesta involucra un análisis que tiene como objetivo mejorar la competitividad de “La Alondra Casa de Huéspedes”.

CAPITULO I: EL REVENUE MANAGEMENT COMO HERRAMIENTA DE GESTION

1. *Concepto General*

El *revenue management*, de acuerdo a los planteos realizados por S. Kimes en sus diferentes trabajos, puede definirse como la estrategia básica para proveer el tipo de servicio correcto, en el momento correcto, al tipo de cliente y precio correcto, de manera tal de maximizar los ingresos del oferente.

El término es utilizado dentro del sector servicios para describir técnicas de asignación de recursos limitados a diferentes tipos de clientes, optimizando el retorno de la inversión realizada en capacidad instalada. Ello implica utilizar simultáneamente herramientas de pronósticos de demanda, de manejo de inventario y de precios, los que, agrupados estratégicamente, conducen a procedimientos tendientes al logro de la maximización de los ingresos empresarios.

2. *Origen y Desarrollo de la Estrategia*

El proceso de desregulación de las aerolíneas producido en 1978, trajo como consecuencia de la competencia introducida en las tarifas, una tendencia a tratar de hacer más eficientes las operaciones para lograr un mejor posicionamiento individual de las empresas en el mercado. Para lograrlo, American Airlines instituyó el primer sistema de *revenue management* como herramienta de política empresarial, tendiente a lograr incrementar las ventajas competitivas necesarias para el logro de sus objetivos.

A principios de la década de los 90, varias cadenas de hoteles adoptaron los principios del *revenue management* y empezaron a implementar estas ideas en sus servicios. Ello les permitió variar las tarifas como respuesta a las diferencias en la demanda de los distintos clientes, para de esta manera maximizar los ingresos totales.

Estas prácticas fueron incorporadas posteriormente en otras áreas como restaurantes, canchas de golf y empresas de alquiler de autos, entre otros servicios.

Ello fue posible debido a la existencia de determinadas características y requisitos de aplicación que deben presentarse para la utilización de este instrumento, los que pueden resumirse de la siguiente manera:

Posibilidad de segmentar el Mercado	<p>La firma debe poder distinguir entre distintos grupos de clientes y tener claro que cada uno de ellos posee una curva de demanda propia con su correspondiente elasticidad.</p> <p>De esta manera, la empresa podrá desarrollar diferentes estrategias de mercado para cada uno de los segmentos encontrados.</p>
Inventario Perecedero	<p>Las unidades de servicio que no son vendidas un día, no pueden almacenarse y ser ofrecidas en otra oportunidad. La compañía operará más eficientemente intentando minimizar el inventario que sufre caducidad.</p>
Posibilidad de vender los productos por adelantado	<p>Las unidades de servicio deberán tener por característica la posibilidad de ser vendidas con anticipación, lo que implica la necesidad de decidir cuantas unidades y a qué precio estarán sujetas a la política de ventas anticipadas adoptada.</p> <p>Debe tenerse presente que es la misma unidad de servicio la que puede venderse a diferentes precios.</p>
Demanda fluctuante	<p>La demanda del servicio ofrecido deberá presentar fluctuaciones temporales y ellas ser conocidas por los responsables del servicio, a fin de adoptar políticas específicas adecuadas tendientes a subsanar las discontinuidades.</p>
Costos marginales de venta bajos	<p>Habiéndose realizado ventas en forma previa, el aumento del costo total de operación de la empresa, resultante de vender una unidad adicional, no es significativo.</p>

Costos marginales de producción altos Inversamente, el costo total que surgiría del aumento en una unidad de capacidad a disponer, es muy alto. Las firmas no pueden adaptar rápidamente su capacidad a cambios eventuales en la demanda.

Las técnicas más apropiadas de *revenue management* a ser usadas dependen de cada sector a las que se las aplica. Pese a ello, existen dos estrategias competitivas genéricas en el sentido de Porter¹, la primera vinculada al control de la duración del servicio y la segunda a la administración de los precios.

Respecto a lo temporal, se hace referencia a la predicción de los arribos de los clientes y al lapso de uso del servicio. En el caso de los precios, se trata del desarrollo de la mejor combinación de ellos para los distintos clientes de cada segmento, a la determinación de las reglas que permitan distinguir quién paga qué precio y a la percepción derivada de la equidad de los precios resultantes y de sus reglas de definición.

De acuerdo a estos conceptos, se expone la tipología resultante ensayada por Kimes y los correspondientes ámbitos de aplicación:

		<i>Precio</i>	
		Fijo	Variable
<i>Duración</i>	Predecible	Cine Estadios Auditorios Centros de convenciones	Hoteles Líneas aéreas Alquiler de autos Líneas de cruceros
	Impredecible	Restaurantes Cursos de golf Proveedores de servicios de Internet Museos Parques de atracciones	Hospitales de Cuidado Continuo

¹ Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

Puede verse en el cuadro anterior, que como afirmáramos precedentemente, todos los sectores comprendidos tienen restricciones de capacidad y que sus servicios están sujetos a diferentes combinaciones de precios y duración. A continuación se explicitan algunas aplicaciones prácticas de los principios genéricos expuestos en la síntesis anterior:

<p><i>Ejemplo de Sector/Industria:</i> Cines, Centros de Convenciones, Canchas de Deportes.</p> <p><u><i>Características:</i></u> Pocos precios pero tienen control sobre la duración del uso del servicio.</p> <p><u><i>Programas de Revenue management:</i></u> herramientas de precios</p>	<p><i>Ejemplo de Sector/Industria:</i> Hoteles, Aerolíneas, Compañías de alquileres de autos, Líneas de Cruceros.</p> <p><u><i>Características:</i></u> Controlan la duración del servicio y ofrecen varios precios.</p> <p><u><i>Programas de Revenue management:</i></u> Control en el tiempo de uso del servicio, mejor uso de la variabilidad en los precios, y expansión del uso de los conceptos de <i>revenue management</i> a otras partes del negocio como ser spas, restaurantes, etc.</p>
<p><i>Ejemplo de Sector/Industria:</i> Restaurantes, Cursos de golf</p> <p><u><i>Características:</i></u> Ofrecen pocos precios y poco control directo sobre la duración en el uso.</p> <p><u><i>Programas de Revenue management:</i></u> control de la duración y administración de los precios. Venden un evento más que un período de tiempo.</p>	<p><i>Ejemplo de Sector/Industria:</i> Centros de Cuidado Continuo</p> <p><u><i>Características:</i></u> Muchos precios y poco control sobre la duración del uso del servicio.</p> <p><u><i>Programas de Revenue management:</i></u> control de duración y administración de precios.</p>

Elaborado a partir de la obra de Kimes²

² S. E. KIMES, "Revenue Management: A Retrospective", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No. 5-6 (2003).

3. *Aplicación del Revenue management en el Sector Hotelero*

El *revenue management* en el sector hotelero se ocupa de la combinación óptima posible entre cantidad de habitaciones y tarifas que deben venderse para maximizar el margen bruto de la empresa.

Para ello se deben tomar decisiones que implican considerar, por un lado tener habitaciones sin ser vendidas a una tarifa superior o por el otro, perder ingresos por no vender un mayor número de ellas a un precio inferior.

Esta técnica lo resuelve determinando el número de habitaciones que deben ser asignadas y protegidas para cada tipo de segmento de mercado a lo largo del tiempo.

Es importante señalar que el objetivo último a alcanzar es el de la maximización de los ingresos y no meramente el tener una alta tasa de ocupación o un alto promedio de tarifa por habitación.

De allí cobra relevancia lo que Orkin define como estadística de rendimiento, consistiendo la misma en el resultado del producto entre la tasa de ocupación y el cociente entre la tarifa promedio y la tarifa máxima por habitación.

En vista de la enumeración realizada previamente sobre las características y requisitos de aplicación de esta herramienta de gestión, se obtienen para el sector hotelero las siguientes observaciones:

Posibilidad de segmentar el Mercado	Deberá diferenciarse entre los grupos de huéspedes que presenten características particulares respecto a los servicios requeridos, agrupándolos de acuerdo a ellas, lo que permitirá adoptar políticas específicas tendientes a captarlos simultáneamente.
Inventario Perecedero	Los servicios de las habitaciones no utilizadas, no pueden conformar un stock y ser vendidos posteriormente, constituyendo una pérdida de ingresos posibles.

Posibilidad de vender los productos por adelantado	<p>Debe considerarse que las habitaciones pueden ser vendidas con mucha anticipación o solo unos pocos días antes. Ello implica una situación de incertidumbre que deberá enfrentar quienes manejan el hotel, tomando decisiones respecto a cuantas habitaciones de tarifa baja están dispuestos a reservar con la posibilidad de resignar ingresos más altos.</p> <p>Lo anterior debe ser analizado teniendo en cuenta que las habitaciones son las mismas para los diferentes tipos de clientes que pueda tener el establecimiento.</p>
Demanda fluctuante	<p>Es habitual en los servicios de hotelería enfrentar demanda de servicios con variaciones de ocurrencia diaria, mensual e incluso estacional, lo que deberá ser determinado estadísticamente por los administradores a fin de contrarrestar su efecto negativo mediante herramientas de planificación.</p>
Costos marginales de venta bajos	<p>La existencia de altos costos fijos en la hotelería a partir de la necesidad de brindar servicios independientemente de la cantidad de habitaciones ocupadas, hace que el costo de incorporar una unidad de servicio adicional a la operación, sea poco influyente en el costo total.</p>
Costos marginales de producción altos	<p>En hotelería, la posibilidad de incorporación de nuevas unidades de servicio a la oferta existente es no solo muy costoso sino también de un margen temporal importante.</p> <p>Estas decisiones normalmente son estudiadas durante un tiempo y la construcción se hace por bloques de unidades.</p>

Siguiendo el análisis de Withiam³ sobre la estrategia del *revenue management* conocida como las **4-C** (*Calendar, Clock, Capacity, Cost*) y considerando que el objetivo de una estrategia exitosa es influir sobre la demanda de bienes de los clientes, al utilizarse políticas vinculadas al manejo del tiempo y de los precios, se presentan a continuación los resultados de tácticas específicas adecuadas al sector hotelero:

³ G. WITHIAM, "A "4-C" Strategy for *Revenue Management*", Center for Hospitality Research at Cornell University, *Revenue Management Report* (2001).

Calendario: se refiere a tácticas respecto al momento en que una reserva o venta se efectúa. Tiene por objeto realizar un pronóstico razonable de la demanda mediante la estimación de la cantidad de huéspedes que arribarán y se retirarán del establecimiento.

Debe contemplarse el grado de canibalización que se va a permitir entre las categorías de tarifas vigentes, entendiéndose por tal la cantidad de unidades de precio alto que se dejan de vender porque los compradores acceden a un rango de tarifas más bajas.

Asimilando el concepto de overbooking al término *sobreventa* que utilizaremos en adelante como definición de la venta de plazas superior a la disponibilidad real, se deben establecer políticas tendientes a solucionar los problemas derivados de ello, así como también tener en cuenta el porcentaje posible de pasajeros que no se presenten (no-shows).

No obstante provenir la estrategia descrita del área de las aerolíneas, el hecho de existir una competencia mayor en hotelería, deviene en resultados menos positivos por su aplicación y en la posibilidad de pérdidas potenciales de clientes.

Si bien los hoteles pueden aspirar a protegerse de las reprogramaciones de los clientes y de los no-shows mediante la comercialización de habitaciones no reembolsables, las ventas que se hagan sin esta política podrán intentar ser subsanadas a partir de estimaciones de sobreventas basadas en estadísticas.

Reloj (Clock): estas tácticas se refieren a la coordinación entre la oportunidad en la prestación de los servicios y la voluntad de los clientes de pagar por ellos. Se trata de manejar el precio en conjunto con otras estrategias competitivas, como ser la duración del servicio y el mantenimiento de las barreras tarifarias para los diferentes precios, adaptándolos a la demanda efectiva de cada momento. Algunos tópicos a considerar en lo referente a la duración, podrían ser el cambiar la oportunidad de arribo de los huéspedes, el reducir la incertidumbre en el arribo y el controlar el tiempo de la estadía. Respecto a las barreras tarifarias se analizarán en el apartado correspondiente.

Capacidad: se trata de mantener el mayor índice de capacidad ocupada para el establecimiento a lo largo del tiempo, lo que se logra disminuyendo los picos

y los valles en la demanda de los servicios. La forma de hacerlo, es ganando control sobre la duración de los ciclos de servicio.

El tiempo que se tarda en que esté disponible una habitación una vez que ha hecho el check out un huésped de manera que pueda ser utilizable por otro, también es un factor importante en el cálculo de la duración del servicio, su reducción implica aumentar el inventario disponible.

Costo: La estrategia central consiste en cobrar a los clientes el máximo precio percibido como justo por ellos por el servicio que se les ofrece. Aquí nuevamente entran en vigencia los aspectos relacionados con las barreras tarifarias a las cuales se hiciera mención previamente.

En resumen, las 4.C buscan obtener el control del flujo de la demanda de los clientes a través de la determinación de precios que permitan satisfacer el mercado, de acuerdo a cuando se hace la reserva y cuando se presta el servicio, consiguiendo así que la firma venda su capacidad disponible al mejor ingreso total combinado.

Como condición imprescindible para poder implementar lo descrito anteriormente, se debe contar con información de respaldo basada en un sistema confiable y que permita acceder a los datos fácilmente, contemplando los siguientes aspectos:

- *La necesidad de conocer el patrón con el que se realizan las reservas.*
El sistema utiliza esta información para monitorear la realidad contra las estimaciones realizadas.
- *La necesidad de tener información acerca de los patrones de demanda por tipo de segmento de mercado.*
Se basará en la demanda histórica disponible, abierta no solo por segmento de mercado sino también por época del año y día de la semana.
- *La administración debe contar con una política definida de sobreventas y precisarla dentro del sistema.*

- *Se deben intentar conocer los efectos producidos en la demanda por las modificaciones de las tarifas, mediante análisis de sensibilidad.*

3.1. Aspectos particulares de la segmentación de mercado, descuentos y barreras tarifarias en el sector hotelero.

La práctica de la segmentación de mercado por parte de las empresas hoteleras involucra la constitución de grupos de clientes de características similares con la finalidad de aplicar políticas dirigidas específicamente a ellos.

Para lograr esta diferenciación, las firmas introducen reglas en la realización de las reservas de manera de crear impedimentos de confusión entre los distintos segmentos. Estas prácticas reciben el nombre de barreras tarifarias y se las puede definir como restricciones lógicas y racionales que se diseñan para permitir que los clientes se segmenten a sí mismos en categorías de tarifas apropiadas basándose en sus necesidades, comportamientos o disposición a pagarlas.

En definitiva, las barreras permiten a un hotel vender habitaciones con descuentos a un segmento de clientes sin permitir que los que están dispuestos a pagar mayores tarifas accedan a las inferiores, de acuerdo a la oportunidad en la que se presta el servicio o se hace la reserva. Otro de los objetivos es poder hacer crecer el mercado, de manera de atraer clientes que de no ser por la oferta, no hubieran contratado los servicios.

Cabe señalar que el *revenue management* no se trata de una estrategia de descuento en sí misma, dado que si bien involucra ajustes de precios y descuentos en determinadas situaciones, lo hace a través de la constitución de un conjunto de reglas. El resultado de una estrategia de este tipo bien ejecutada debería ser mayores ingresos por las operaciones por un lado, y clientes satisfechos a partir de que las características particulares de su demanda haya sido cumplida, por otro.

Las diferencias en las tarifas generalmente pueden no tener que ver con la calidad del alojamiento o el costo de los servicios prestados. Están basadas primordialmente en las expectativas de los hoteles sobre las elasticidades precio de los clientes.

Las barreras tarifarias pueden ser clasificadas por su naturaleza en físicas y no físicas. Dentro de las primeras encontramos algunas como ser el tipo de habitación, la vista (por ejemplo al mar), la ubicación (por ejemplo el piso en el que se encuentra) y la presencia de ciertos amenities si un cliente acepta una categoría determinada de habitación. Como parte de las barreras tarifarias no físicas se incluyen las características de compra de los clientes, de las transacciones y las de consumo, como ser la oportunidad de uso del servicio o la membresía en un grupo u organización particular.

Un aspecto importante a ser considerado en el tratamiento de este tema es la percepción por parte de los clientes de la transparencia y equidad respecto a los requisitos para acceder a cada tipo de tarifa. En la práctica se considera más equitativo tener una estructura de precios basada en factores que el cliente puede controlar, como pueden ser los patrones de arribo o salida.

Las barreras tarifarias pueden ser explicadas fácilmente a los clientes y esto redundaría en beneficios desde el punto de vista de la satisfacción a los mismos. El hecho de no explicitarlas y recurrir a las negociaciones individuales que pueden implicar regateos y decisiones discrecionales por parte del hotel, trae problemas desde el punto de vista de los ingresos y de los servicios, al implicar posibles disconformidades por parte de algunos huéspedes, que reuniendo similares características tuvieran que pagar tarifas superiores que otros. En el caso de la estructuración de barreras, la decisión se encuentra siempre de la mano de los clientes dependiendo de si pueden aceptar las restricciones o acceder a otra opción. Los mecanismos informales pueden llevar a que algunos que estaban dispuestos a pagar un mayor precio terminen pagando la tarifa descontada, si es que perciben que pueden pedir una tarifa menor sin ninguna calificación o limitación.

Un ejemplo de este tipo de condicionamientos lo representan las ofertas de estadías no reembolsables, en donde el hotel está dispuesto a compensar al cliente a través de un descuento por el hecho de aceptar el mecanismo tendiente a protegerse del riesgo de los no-shows o cancelaciones. Otro ejemplo, es el ofrecimiento de tarifas especiales o beneficios los días lunes siempre que exista una permanencia en el establecimiento el sábado. De esta manera se intenta separar a los clientes corporativos de los turistas, ya que normalmente los primeros prefieren pasar los fines de semana en sus casas.

También cabe mencionar los requisitos de compra anticipada y la imposibilidad de hacer cambios en el itinerario pautado, los cuales habitualmente tienen como público objetivo a los huéspedes que no son de negocios y que normalmente presentan mayor flexibilidad.

El sector hotelero es heterogéneo y por lo tanto su oferta es variada, de allí que se pueden rescatar diferentes estrategias de precios según sus tipos:

Estrategia	Aspectos	
	Positivos	Negativos
<i>Única tarifa para todas las habitaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil de administrar ▪ Fácil de explicar a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No puede hacer frente a los cambios diarios en la demanda ▪ No se acomoda a la sensibilidad a los precios de los clientes ▪ No maximiza los ingresos
<i>Tarifa establecida según el tipo de habitación</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite lograr mayores ingresos ▪ Fácil de explicar a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitada a la disponibilidad del producto ▪ Presenta desafíos desde el punto de vista operativo
<i>Tarifas con barreras por descuentos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalidad para cada tarifa ▪ Fácil de explicar a los clientes ▪ Se acerca al potencial de ingreso máximo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere sofisticados sistemas de reserva y <i>revenue management</i> ▪ Presenta desafíos desde el punto de vista operativo

La idea de que las mejores tarifas se obtienen cuanto más anticipadamente se realizan las reservas, no es cierta en la medida en que los hoteles van incorporando las herramientas del *revenue management*. Las modificaciones en los precios se realizan en base al pronóstico de ocupación el cual se encuentra en línea con la corriente de ingresos prevista.

Es probable que cuanto más cercano a la fecha solicitada se encuentre un cliente, pueda negociar reducciones de tarifa o incluir en la misma servicios

especiales. Por supuesto que el riesgo que corre si espera demasiado es el de quedarse sin la disponibilidad y esto es exactamente lo que espera el hotel que suceda.

La mera posesión de un sistema de *revenue management* no garantiza el éxito. Para que una firma lo alcance, debe tener un claro entendimiento de las necesidades y sensibilidades a los precios de sus variados segmentos de mercado. Debe poder integrar totalmente su sistema de *revenue management* con otros sistemas computarizados, entrenar y motivar adecuadamente a sus empleados y responder rápidamente a las presiones competitivas de los otros hoteles.

3.2. *Inconvenientes generados por el Revenue management*

Siguiendo a Kimes⁴, listamos a continuación siguiendo a algunas de las características que hacen difícil el problema de la gestión de ingresos en hotelería. Si bien algunas son variantes de otras similares que ocurren en el contexto canónico de *revenue management* (es decir, en las aerolíneas), las describimos con la especificidad con las que se aplican al caso que nos atañe en este análisis:

- a. Estadía de múltiples noches. Se presentan clientes que se quedan varias noches de distintas tarifas y debe decidirse de qué manera cobrarles. Como ejemplo puede citarse el caso de uno que llegue un día de demanda baja y quiere quedarse varios días de demanda alta.
- b. Efecto multiplicador. Las habitaciones no son lo único que se vende en un hotel: restaurantes, centros de convenciones, y otros servicios pueden contribuir a la rentabilidad del hotel. En el sistema se deben incorporar todas las oportunidades de generación de ingresos.
- c. Tiempo de anticipación con que se hacen las reservas. Debido a que algunos clientes, especialmente los grupos de ellos, reservan muy anticipadamente, el manager debe determinar el período de tiempo que debe estudiarse para establecer la disponibilidad de habitaciones en

⁴ S. E. KIMES, "The Basics of *Revenue Management*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30, No. 3 (1989)

cada día de operación del hotel. Se debe decidir si se debe considerar a los grupos como parte del sistema o como una entidad separada del mismo.

- d. Falta de tarifas diferenciadas. La mayoría de los hoteles no tienen una serie de tarifas distintas. Si se las incorpora podrán tener mayores beneficios con el sistema de *revenue management*.
- e. Información descentralizada. Se debe combinar la información interna con la de las centrales de reserva externas si las hubiera, a fin de que no surjan recomendaciones equivocadas del sistema.

CAPITULO II: LA ALONDRA CASA DE HUESPEDES

“La Alondra Casa de Huéspedes”, es un hotel boutique que se encuentra ubicado en una de las principales avenidas de acceso a la ciudad de Corrientes. Abre sus puertas en noviembre del 2007 en una casa neocolonial de principios de siglo. Se compone de 7 habitaciones de aproximadamente 50 m² con diferentes ambientaciones y con las siguientes características:

- 4 suites para tres pasajeros
- 1 duplex para tres pasajeros
- 2 habitaciones para dos pasajeros cada una

Cuenta con wi fi en toda la propiedad, piscina y ofrece amenities franceses. Brinda distintos servicios para el huésped como ser: asistente personal, depósito de equipaje, traslados a los aeropuertos, contratación de servicios turísticos, computadora, lavandería, servicio de personal trainer y servicio de spa en el cuarto. A su vez cuenta con una sala para 18 personas con equipamiento para la realización de reuniones de trabajo.

1. Sistemas informáticos:

Actualmente cuenta con dos sistemas informáticos:

Win Pax – Sistema Integral Hotelero, el cual es utilizado para llevar el registro de las reservas e historial de los pasajeros. Brinda estadísticas de porcentajes de ocupación y tarifa promedio. Permite visualizar una grilla de ocupación con distintas clasificaciones de las habitaciones.

Tango Restô para el manejo de todo lo relacionado con el Bistró y la facturación, en forma integrada al sistema *Tango Gestión*. Se aplica para el resto de los aspectos relacionados con la administración como el manejo y control de stock, ordenes de compras, personal y contabilidad.

Ninguno de los sistemas mencionados incluye herramientas desarrolladas específicamente para su aplicación en *revenue management*, aunque generan reportes utilizables en algunos pasos necesarios para este fin.

2. Clientes:

Sus clientes pueden ser clasificados en cuatro tipos, según la distinción que se pudo realizar en función del análisis de los datos de facturación, las observaciones manifestadas en el sistema por los empleados en las fichas de los huéspedes, así como el conocimiento de la gerente del hotel:

Corporativos: son aquellos cuya estadía se encuentra relacionada a cuestiones laborales. Son los clientes del hotel más sensibles a los precios.

Particulares: lo constituyen quienes acuden al hotel por ocio. Las tarifas no son un factor primordial en su decisión de compra, normalmente concurren durante los fines de semana y provienen fundamentalmente de Buenos Aires y Asunción del Paraguay.

Noche de Bodas: cuenta con huéspedes que pasan la noche de bodas en el hotel, a los cuales se les ofrecen paquetes especiales con diferentes servicios que incluyen traslados, masajes, etc.

Invitados: son diferentes personalidades o representantes de organizaciones a quienes se les bonifica el precio de su estadía de manera de promocionar el lugar. El número es significativo en la muestra que se consideró para la elaboración del presente trabajo, ya que los años a los que corresponde son los primeros del hotel, por lo que éstas actividades se realizaban frecuentemente.

3. Competencia:

La competencia varía según el segmento de mercado. En caso de los clientes corporativos, la misma es bastante amplia, existiendo diferentes opciones dentro de la ciudad que sirven a este fin.

En el caso de los huéspedes particulares, por el tipo de clientes objetivo y los servicios que se ofrecen, no existe una oferta similar en la plaza, y solamente un hotel en la cercana ciudad de Resistencia que es el que más se asemeja a La Alondra. En la ciudad de Corrientes los hoteles instalados presentan una marcada y significativa inferioridad en la calidad de los servicios ofrecidos.

Para el caso de los usuarios de la noche de bodas se da la misma situación que con los particulares.

4. Temporadas:

La clasificación en temporada alta o baja varía cada año dependiendo de múltiples factores pero fundamentalmente de los eventos que se realizan en la ciudad.

En general, consideran temporada alta de febrero a noviembre y baja los meses de diciembre y enero.

5. Tarifas:

- Rack (máxima): Es la que se obtiene por reservas a través de la página de Internet: twin US\$ 150 (aprox. \$544⁵) – suites US\$ 200 (aprox. \$726) y US\$ 220 (aprox. \$798)
- Promocional: cualquier habitación durante la semana \$450 y durante el fin de semana \$550. Dentro de este grupo se encuentran las noches de bodas, ofrecen distintos paquetes dependiendo de si quieren masajes o autos para el traslado a la iglesia. Los valores que se manejan son \$850, \$950 y \$1150.
- Corporativa: para las empresas con las que tienen convenios o clientes habituales. \$438.
- Operadores: \$438.

Las tarifas son revisadas entre la gerente y la dueña a principios de la semana. Se lanzan ofertas del tipo que el pago de dos noches durante el fin de semana implica que la tercera es gratis.

Durante la semana a ciertos clientes se les ofrece una elevación de categoría manteniéndoles el precio, para lograr tener disponibles las habitaciones dobles que son según su observación las de mayor demanda. También se busca preservar las camas separadas que son pocas, así como lograr un buen impacto en los clientes que asisten por primera vez.

⁵ Los valores considerados para el tipo de cambio del dólar corresponden a los que fueron tomados por el hotel en los años tenidos en cuenta en la muestra.

6. Reservas:

Las fuentes de las mismas son: operadores, mail, teléfono, walk-in

Son tomadas por diferentes empleados del hotel. Pueden negociar en un rango de precios que va de \$550 a \$400. En caso de que la estadía supere las tres noches se puede convenir hasta \$400 durante los días entre semana.

No existe un modo establecido de asignación de habitaciones. Podría decirse que se asimila a una política donde los requerimientos de los clientes son atendidos de acuerdo al orden de llegada.

Cuando se realizan descuentos, la dueña supervisa luego las decisiones que fueron tomadas.

No se mantiene una política en caso de que haya sobreventas y tampoco han hecho pruebas sobre el efecto de cambios en los precios por tipo de habitaciones.

El número de transacciones que se realizan con las agencias es bajo debido a que el establecimiento no constituye una opción de turismo masivo.

7. Fuentes de otros ingresos:

Se agrega gastronomía a través del Bistró, y otros elementos que se pueden comprar en el lugar como sábanas, almohadas, productos de cafetería, etc. en "La Tienda".

8. Otros:

Debido a que la administración es también propietaria del inmueble contiguo, existe un proyecto de construcción de 8 habitaciones más, de dos personas cada una, que es lo que han identificado como de mayor demanda. Se evalúa alternativamente el hacerlo como una ampliación de La Alondra, o como un hotel con denominación diferente, aparte del complejo en operación.

A su vez se planea habilitar un centro de eventos y oficinas para alquilar.

CAPITULO III: ANALISIS DE LOS DATOS

Para la realización del presente análisis se tomaron los datos correspondientes a los períodos comprendidos entre julio y diciembre de los años 2008 y 2009.

Al realizar los estudios de los diferentes segmentos de mercado abarcados por la empresa, se consideraron únicamente el corporativo y el de los particulares, por ser los más representativos de la demanda del establecimiento.

Los cuadros y gráficos que respaldan las expresiones presentadas a continuación se encuentran exhibidos en el anexo correspondiente.

1. Descripción de la demanda:

a. Ocupación

El promedio del nivel de ocupación en la muestra considerada en el 2008 es del 36%, mientras que el mismo para el año 2009 aumenta al 45%. Al considerarse ambos años conjuntamente, el valor obtenido es del 40%, lo que muestra una importante sub-utilización de la capacidad disponible, dando lugar a que puedan intentarse realizar acciones tendientes a revertir este hecho.

Al observar este aspecto dentro del segmento corporativo, podemos ver que el porcentaje de ocupación es en el promedio de ambos años del 10% (6% en el 2008 y 15% en el 2009). Estos valores para los particulares son: 20% en el 2008, 14% en el 2009 y 17% en la suma de los dos años. Ello implica un crecimiento de los clientes corporativos y un decrecimiento de los particulares, aunque persiste una mayor participación de los últimos en la ocupación del hotel⁶.

Realizando un control de espacio ocupado por día de la semana, se pudo advertir que los días de mayor ocupación en los dos años fueron los viernes y los sábados, con los lunes como los de menor cantidad de ventas⁷.

Cuando se hizo el mismo examen para los diferentes segmentos, se pudo ver que al agregar los datos de ambos años en una y otra categoría, los días de mayor ocupación eran los viernes y sábados. No obstante, en el caso del

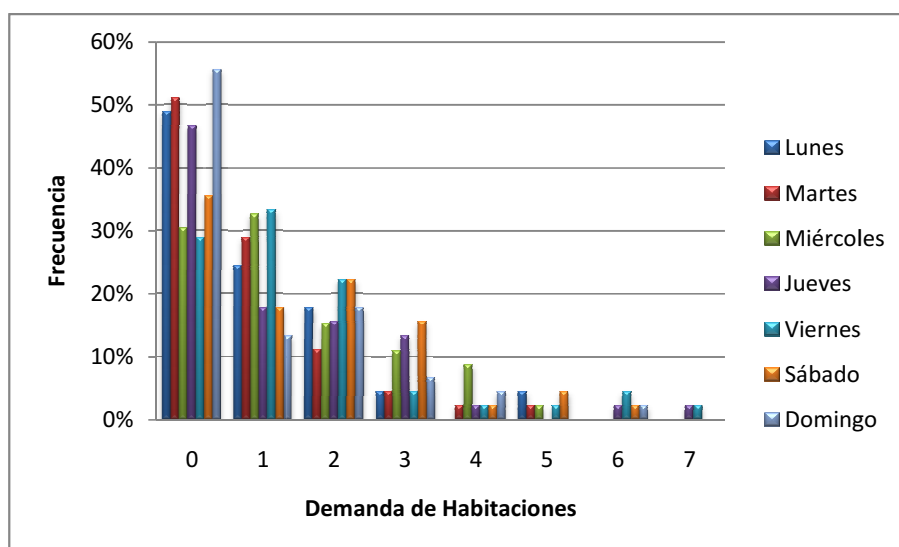
⁶ Ver Tabla 5 en el Anexo.

⁷ Ver Tablas 6 a 8 en el Anexo.

segmento de los particulares en el año 2009, los días de mayores comercializaciones se dieron los lunes y miércoles, y en el caso de los corporativos en el 2008, fueron los miércoles y sábados.⁸

Luego de construir la distribución empírica de la demanda por día de la misma, se puede observar, que en promedio el 66% de las observaciones para todos los días, son menores o iguales a una habitación vendida, mientras que al 84% le corresponde a dos o menos habitaciones vendidas para cualquier día. Esa tendencia se ve reflejada en el gráfico presentado a continuación⁹:

Gráfico 1. Demanda de Habitaciones por día de la semana



Al comparar la demanda a lo largo de cada uno de los seis meses considerados entre los distintos años, se puede ver que la misma tiene un comportamiento muy diferente en todos ellos, seguramente asociado al hecho de tratarse de un fenómeno propio de los primeros años de operación del hotel, como así también a las modificaciones en las políticas de ventas efectuadas durante el lapso estudiado¹⁰.

La tasa de ocupación comparada mes a mes en ambos años muestra un crecimiento en este valor para el 2009 en todos los casos menos en octubre¹¹.

⁸ Ver Tablas 9 a 14 en el Anexo.

⁹ Ver Tablas 15 a 17 en el Anexo.

¹⁰ Ver Gráficos 4 a 9 en el Anexo.

¹¹ Ver Tabla 18 en el Anexo.

b. Estadía Promedio:

La estadía promedio para ambos años es de dos días. Esto se repite en cada uno de los segmentos exceptuando el de noche de bodas, en donde el número baja a un día¹².

c. Patrones de Reserva:

Se observa que los clientes corporativos tienden a reservar con mayor anticipación que los particulares.

Al disponer de los datos acumulativamente, el 50% de los valores de la muestra de las reservas que se realizaron en el caso del segmento corporativo, tiene valores menores o iguales a tres días previos al ingreso al hotel, mientras que en el caso del segmento particular, esto sucedió un día antes.

Utilizando el concepto estadístico de la mediana, se corrobora lo anterior ya que surge que el 76% de los datos del segmento corporativo están comprendidos en valores menores o iguales al valor que divide toda la serie de datos en dos partes iguales, mientras que en el caso de los particulares el número obtenido fue el 91%.

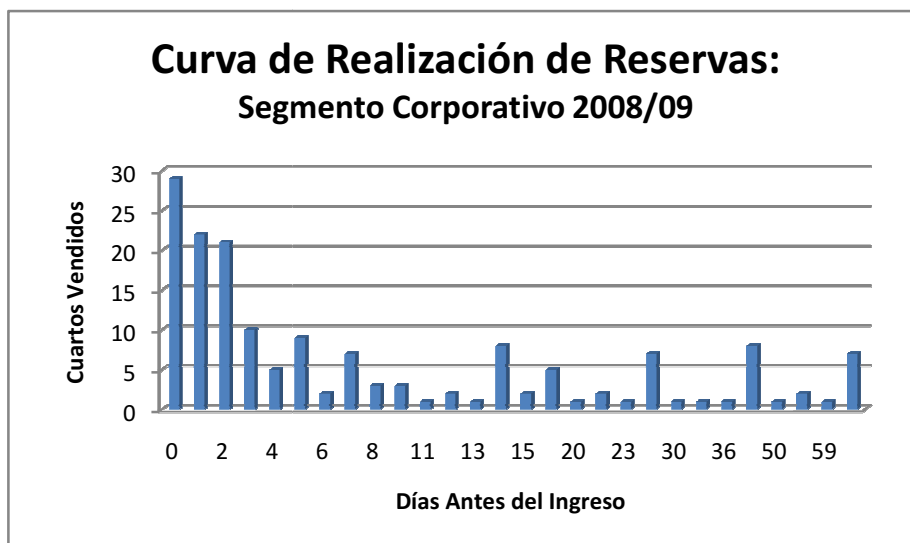
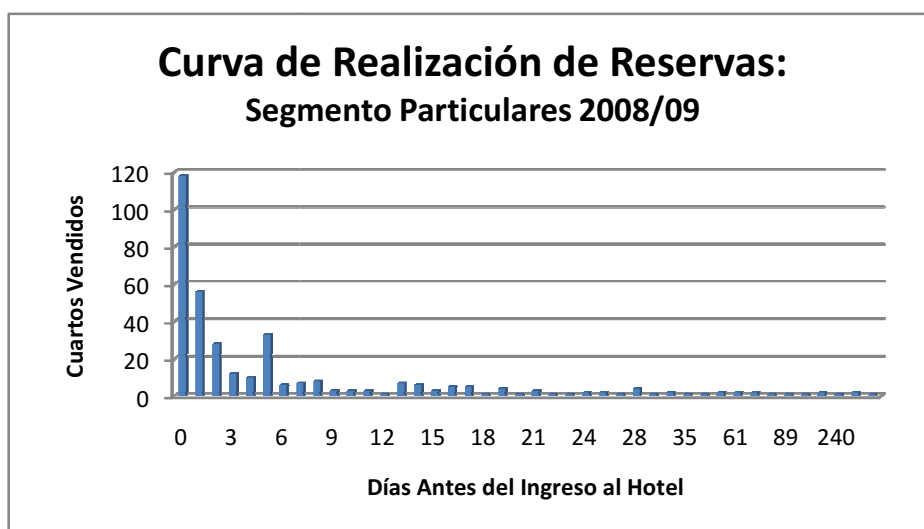
Por otra parte, se puede ver que el 18% de los huéspedes corporativos hizo la reserva el mismo día del ingreso al hotel, mientras que en el caso de los particulares fue el 33%¹³.

A partir de los gráficos presentados a continuación puede observarse que en general los clientes corporativos planifican sus viajes con mayor antelación que los particulares, por lo que un sistema de *revenue management* podría desalentar las reservas anticipadas de particulares a menores tarifas, como para mantener las habitaciones disponibles a un precio superior¹⁴.

¹² Ver Tabla 19 en el Anexo.

¹³ Ver Tablas 20 y 21 en el Anexo.

¹⁴ Ver también los Gráficos 10 a 13 presentados en el Anexo.

Gráfico 2. Curva de Realización de Reservas. Segmento Corporativo 2008/2009**Gráfico 3.** Curva de Realización de Reservas. Segmento Particulares 2008/2009

Los porcentajes de cancelaciones y no shows fueron del 30% para el 2008 y del 26% para el 2009, promediando un 27% para la consideración de la agregación de los datos de ambos años¹⁵.

¹⁵ Ver Tabla 22 en el Anexo.

2. Oferta

a. Tarifas:

Dadas las características en la forma de trabajo de este hotel, al existir negociaciones por parte de los empleados que toman las reservas con los huéspedes, se da una gran cantidad y disparidad de tarifas.

Por este motivo es que se calculó la tarifa promedio ponderada para cada segmento, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 1. Tarifa Promedio Ponderada por Segmento y Total. Años 2008 y 2009

SEGMENTO DE MERCADO	TARIFA PROMEDIO PONDERADA		
	2008	2009	2008 + 2009
AGENCIA	\$ 431,53	\$ 273,93	\$ 336,97
CORPORATIVO	\$ 300,97	\$ 358,50	\$ 346,49
INVITADO	\$ 9,45	\$ 49,34	\$ 29,81
NOCHE DE BODAS	\$ 475,50	\$ 655,35	\$ 619,38
PARTICULAR	\$ 385,96	\$ 436,24	\$ 411,10
TOTAL	\$ 307,37	\$ 364,02	\$ 340,66

Como puede notarse, la tarifa de los particulares es superior a la de los corporativos, lo que está en consonancia con las características antes mencionadas de que este último segmento es el que reserva con más anticipación y por lo tanto el que recibe mayores beneficios. Además refleja los acuerdos que se han realizado con diferentes empresas por la habitualidad en la estadía de los miembros de su organización.

También se efectuó el cálculo de la tarifa rack promedio ponderada a fin de tenerla como comparación con los valores obtenidos precedentemente:

Tabla 2. Tarifa Rack por Tipo de Habitación.

	Tarifa rack		
	US\$	Aproximación \$	Cantidad Habitaciones
twin	150	544	2
suite	200	726	4
suite 2	220	798	1
tarifa rack promedio ponderada			\$ 684,29

Tabla 3. Diferencia con la Tarifa Rack Ponderada por Segmento de Mercado

SEGMNETO DE MERCADO	DIFERENCIA TARIFA RACK PONDERADA
AGENCIAS	\$ -347,32
CORPORATIVO	\$ -337,80
INVITADOS	\$ -654,47
NOCHES DE BODAS	\$ -64,91
PARTICULARES	\$ -273,19
TOTAL	\$ -343,62

b. Estadística de Rendimiento (Orkin):

La aplicación de esta fórmula encierra un método de medición de la performance del hotel ya que contempla tanto el nivel de ocupación y la tarifa promedio por habitación simultáneamente.

Se trata de una medida de eficiencia: cuanto más próximos estén los valores que se obtengan al 100%, mejores serán los ingresos para el establecimiento. Presentamos a continuación los porcentajes alcanzados al aplicar la fórmula correspondiente:

Tabla 4. Estadística de Rendimiento por Segmento de Mercado y Total. Años 2008 y 2009

		2008	2009	2008 + 2009
SEGMNETO	CORPORATIVO	2%	8%	5%
	PARTICULARES	11%	9%	10%
TOTAL		16%	24%	20%

3. Límite de Reservas:

El límite de reservas fue definido por los autores Netessine y Shumsky como el máximo número de habitaciones que pueden ser vendidas a un precio de descuento. Considerando el total de habitaciones de “La Alondra Casa de Huéspedes” podría enunciarse como:

$$\text{Limite de reserva} = 7 - \text{nivel de protección}$$

El nivel de protección aquí está dado por el número de habitaciones que no se venderán a los clientes corporativos por la posibilidad de que los clientes particulares puedan reservarlas luego, ya que estos últimos son los que mayores ingresos le representan a la empresa. Este valor se simbolizará con la letra Q.

Para poder obtener este número, se deben considerar tanto el *Overage Cost* como el *Underage Cost*.

El *Overage Cost* –al que denominaremos en adelante costo por sobrantes- se define como el costo de una unidad de exceso en el inventario. En el caso particular de la hotelería, puede citarse como ejemplo el hecho de una habitación que no se vende a una tarifa con descuento por la posibilidad de venderla a un precio más elevado, sin que esto ocurra.

El *Underage Cost* –al que nos referiremos como el costo por faltantes- puede ser conceptualizado como el costo de tener una unidad de menos en el inventario. Un ejemplo de éste último, sería el costo de oportunidad de no haber reservado una habitación que podría haber sido vendida a un precio superior, por hacerlo a una tarifa con descuento.

En el caso de “La Alondra Casa de Huéspedes” el costo por faltantes -esto es, cuando la demanda de tarifa alta supera el número de habitaciones que se protegen- es de \$ 273,19. Este valor surge de la diferencia entre la tarifa rack ponderada y la tarifa promedio ponderada del segmento de los particulares¹⁶.

A su turno, el costo por sobrantes del establecimiento –esto es, cuando la demanda de tarifa alta es menor o igual al número de habitaciones protegidas-

¹⁶ Valores expuestos en las tablas 1 a 3 presentadas precedentemente.

es de \$411,10. Este monto representa la tarifa con descuento resultante del promedio ponderado del segmento de los particulares.

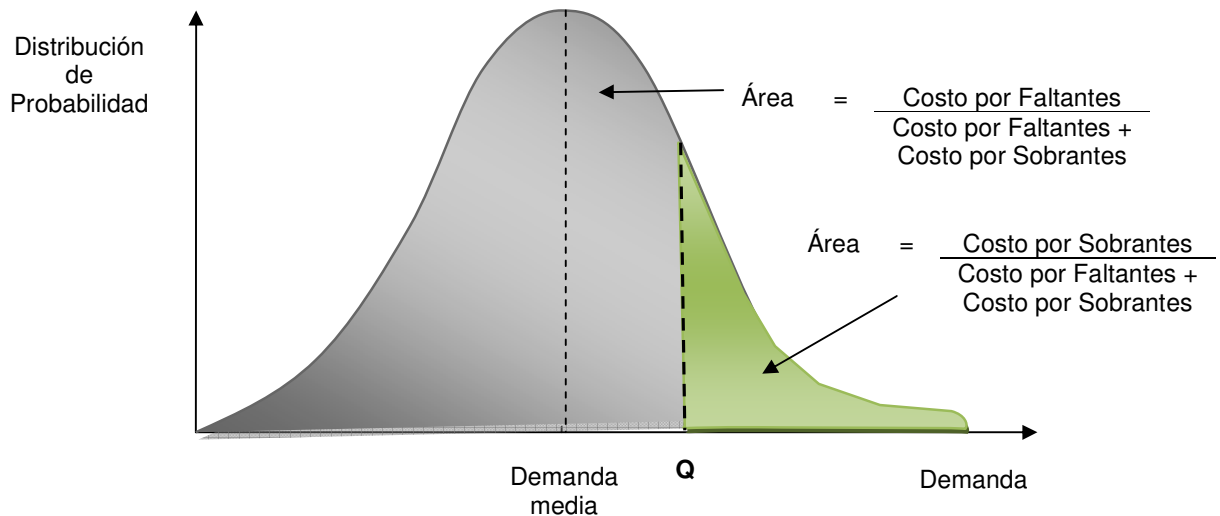
La regla para determinar el número óptimo de habitaciones a resguardar es aquella en donde:

$$\begin{array}{l} \text{costo esperado de guardar una} \\ \text{habitación extra} \end{array} = \begin{array}{l} \text{costo esperado de tener una} \\ \text{habitación de menos} \end{array}$$

Lo expuesto más arriba se expresa como:

$$\begin{array}{l} \text{Costo por Sobrantes} * \text{Probabilidad} \\ \text{(Demanda} \leq Q) \end{array} = \begin{array}{l} \text{Costo por Faltantes} * \text{Probabilidad} \\ \text{(Demanda} > Q) \end{array}$$

El inventario óptimo puede representarse gráficamente para una distribución normal de la demanda en forma genérica de la siguiente manera:



En el óptimo, la probabilidad de que la demanda sea menor o igual al nivel de protección, resulta del ratio expresado a continuación, el cual recibe el nombre de fractil crítico:

$$\text{Probabilidad (D} \leq \text{Q)} = \frac{\text{Costo por Faltantes}}{\text{Costo por Faltantes} + \text{Costo por Sobrantes}} = \frac{273,19}{273,19 + 411,10} = 0,4 = \text{Fractil Crítico}$$

Luego, tomando en cuenta el valor obtenido y cotejándolo con la probabilidad acumulada de la distribución de la demanda (D) obtenida a partir de los datos históricos que se presentaron en la tabla 23 del Anexo, permite determinar el número óptimo de habitaciones, es decir, que el nivel de protección debe ser dos.

En conclusión se debería estar dispuesto a vender como máximo cinco habitaciones al segmento corporativo, esperando a los clientes particulares que estadísticamente se infiere que arribarán más tarde.

4. Consideraciones respecto al proyecto de ampliación de la capacidad:

Con respecto al proyecto de ampliación de la capacidad del hotel, mediante el cual se pretende construir ocho habitaciones adicionales, es necesario señalar que previo a decidir la inversión, deberá tenerse en consideración la baja tasa de ocupación, ya que desde ese punto de vista, la observación de los datos analizados desaconsejan su realización.

Asimismo, debe advertirse que lo que los directivos identificaron como aquellas habitaciones de mayor demanda -las de dos pasajeros- no se condice con el uso efectivo de las mismas, el cual se expresa en las Tablas 24 y 25 del Anexo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE ACCION

Luego del análisis efectuado en “La Alondra Casa de Huéspedes”, se concluye que existen una serie de cuestiones sobre las que es preciso y posible intervenir con el objeto de obtener mejores resultados para la empresa.

En particular, hay un aspecto central a destacar como causa de las dificultades presentadas, que es el hecho de que no se trabajó en una hipótesis integral del negocio y sus objetivos consecuentes. En tal sentido, incumbe señalar que los análisis correspondientes a la constitución y organización del emprendimiento, fueron realizados bajo un esquema de enfoques parciales sucesivos agregados, que no fueron integrados en una visión sistémica del hotel. Esto que se apunta, puede verificarse mediante la observación de las problemáticas particulares derivadas, que exhiben una concatenación causal en torno de los ejes que a continuación se especifican:

- A. Optimización de los Ingresos
- B. Recursos Humanos
- C. Sistema de Información

A. Optimización de los Ingresos

Tal como resulta de la observación de las estadísticas presentadas en el presente trabajo, el hotel evidencia un bajo rendimiento en cuanto a su tasa de ocupación y a las tarifas promedio por habitación y no hay un conocimiento exhaustivo de las características de la demanda y sus patrones de reserva, así como tampoco se hacen pronósticos de ocupación a partir de los datos almacenados.

Por otra parte, se advierte que se han implementado políticas comerciales que no han sido consecuencia de análisis detenidos y fundamentados, provocando resultados por debajo del óptimo alcanzable. Como ejemplo de ello surge que la fijación de las tarifas obedece exclusivamente a la intuición del staff directivo. Finalmente, se observa la existencia de mecanismos informales de segmentación, lo que ha provocado que huéspedes de las mismas características en iguales situaciones, reciban tratamientos diferenciados lo que

impacta negativamente no solo en los ingresos sino también en la satisfacción del cliente.

B. Recursos humanos

Una de las principales restricciones en este tema, radica en que el tamaño o escala de negocio del hotel provoca que haya una dotación de personal que necesariamente tenga tareas superpuestas. Esta falta de delimitación de los trabajos desarrollados, trae aparejado que se diluyan las responsabilidades y que haya una falta de visión respecto a las particularidades de las funciones involucradas en cada tema a tratar por el personal.

Se observa que no existen protocolos ni procesos definidos respecto a la manera de realizar las diferentes labores, como tampoco se aprecia que se perciba la influencia que este aspecto posee en los resultados finales obtenidos. No hay en el personal una clara conciencia referente a la importancia de su función en el logro de los objetivos del negocio.

C. Sistema de Información:

La calidad y organización de los datos y la información no es la adecuada, descuidando el significativo rol que ello tiene en la eficiencia de la empresa y en el diseño de las políticas tendientes a obtener ventajas competitivas que mejoren el posicionamiento del negocio en el mercado.

Se ha adoptado el sistema informático WinPax sin que previamente se hubiera analizado su utilidad, ni su rendimiento de manera apropiada.

En función de ello, se han recolectado datos a partir de un software “enlatado” que contiene desarrollos genéricos que cubren las necesidades de diferentes tipos de establecimientos del sector hotelero, pero que no han sido aprovechados para construir información aplicable a la mejora de la administración del negocio.

Los datos obtenidos como consecuencia de la interacción con los clientes, se derivan de varios canales de reserva diferentes que no poseen un formato único, provocando así la necesidad de generar reportes para análisis en forma manual, con la consiguiente carga extra de tareas.

Asimismo, existe una gran cantidad de datos, que no resultan confiables debido a que no han sido generados de igual forma o con los mismos criterios y

objetivos. De tal manera, la información histórica no recabada se pierde por no reunir los atributos indispensables y por la imposibilidad de repetir el momento de captura de los datos, que es aquel en que puede requerirse la colaboración directa del cliente, en un proceso lógico de retroalimentación del sistema. Para subsanar el problema, equivocadamente, gran parte de la información no se ha volcado al sistema y, en cambio, se halla concentrada en el gerente, apelándose habitualmente a su memoria y conocimiento, de manera que cualquier circunstancia que las afecte pone en riesgo la información.

El orden causal propuesto en la problemática desarrollada coincide con el hecho de que resulta imposible optimizar los ingresos del negocio sin un adecuado soporte de recursos humanos y del sistema de información empleado. Es por ello que las recomendaciones y las políticas presentadas a continuación deberán ser pensadas como acciones subsidiarias de una solución global, que contemple, simultáneamente, los aspectos señalados y tienda al logro de los objetivos organizacionales.

En respuesta al aspecto central planteado y como parte de una visión sistémica del problema, se propone como herramienta fundamental para la superación de la optimización de los ingresos, la utilización de las técnicas derivadas del *revenue management*, lo que necesariamente los conducirá a actuar sobre las temáticas detectadas tanto en recursos humanos como en el sistema de información empleado actualmente en la empresa.

A. Optimización de los ingresos:

La misma puede ser mejorada a través de la aplicación de la herramienta del *revenue management*, para lo cual el hotel cumple con cada uno de los requisitos mencionados para poder utilizarla. Ello involucra una serie de estrategias que permiten obtener los ingresos óptimos por sus operaciones utilizando el pronóstico de la demanda, el manejo de inventarios y la política de precios. Las herramientas de planificación necesarias serían:

- Estudio sistemático de los patrones de reserva y de demanda por segmento de mercado con una constante confrontación de la realidad respecto de las estimaciones realizadas.
- Análisis de sensibilidad de los segmentos de la demanda al precio, a fin de tenerla en consideración para poder diseñar políticas de promociones.
- Definición de política de sobreventas.
- Determinación de políticas de tarifas por segmento con barreras tarifarias, lo que implica diferentes tarifas por habitaciones similares sin que ello sea percibido por los clientes que conforman cada estrato como algo negativo y la adaptación a la demanda estacional observada.
- Establecimiento de política de ventas anticipadas teniendo en cuenta el límite de dos habitaciones reservadas para el segmento de particulares definido como óptimo en función al histórico de datos estudiado.
- Adopción de políticas de no reembolso a fin de disminuir el alto porcentaje de cancelaciones y no shows observado.
- Definición de estrategias de mercado para cada segmento teniendo en cuenta los patrones de su demanda como pueden ser la estadía promedio y los días de menor demanda en la semana para realización de promociones tendientes a revertirlo.
- Impulso al desarrollo de uno de los segmentos existentes, noches de bodas, ya que es uno de los que permite obtener mayores ingresos.

B. Recursos Humanos

- Entrenamiento intensivo del staff respecto al *revenue management* haciendo foco en el objetivo que se busca, cómo funciona y afecta sus funciones. Requiere por parte de los directivos una planificación exhaustiva para tener buenos resultados.
- Diseño y aplicación de un protocolo unificado de toma de reservas.
- Claro compromiso de parte de los directivos de la empresa en hacer funcionar la herramienta del *revenue management*. Los empleados de la organización deben saber que el tema es considerado prioritario para el éxito de la compañía de manera de que sea tomado responsablemente.

- Rediseño de la manera en la que se encuentra organizada la dotación de personal afectada a la tarea de la toma de reservas, ingresos y salidas de pasajeros. Quienes estén a cargo de esta labor, recibirán capacitación específica, permitiendo acotar el número de responsables y haciendo más simple el control.
- Fijación de un objetivo mensual que relacione las tarifas promedio con el nivel de ocupación, de manera de fijar metas mensuales y anuales, premiando el buen desempeño.

C. Sistema de Información:

- Definir el perfil de los datos que se precisan y con qué motivo, así como articular los procesos que impliquen la provisión de la mejor información para el objetivo de la empresa, evitando duplicidades o esté incompleta.
- Analizar el sistema Winpax a fin de ver que necesidades pueden ser cubiertas con los módulos actuales, para luego solicitar el desarrollo de aquellos otros que pudieran completar lo existente apuntando a los objetivos planteados. Se deben explotar los beneficios y funcionalidades del sistema elegido o, alternativamente, optar por una opción que cubra las necesidades de la organización, ya sea a través de la elección de otro sistema disponible en el mercado o recurrir a un software a medida diseñado en función a la empresa y su forma de trabajar. Este análisis deberá ser el resultado de la confrontación costo-beneficio de las opciones posibles.
- Trabajar en la estandarización del ingreso de los datos de manera tal que se logre la integración de los mismos. Debe ser posible disponer de toda la información de un cliente en forma de que sea fácilmente accesible, por ello deben definirse los datos a recoger, la manera y la forma en la que serán transformados, como se almacenarán y cual será el acceso a los mismos. Se debe integrar la información ya que los datos provienen de diferentes partes del hotel.
- Articular mecanismos de control y validación de datos a fin de provocar que se reciban datos con la integralidad requerida. Debe evitarse una gran

cantidad de datos “sucios”¹⁷ en el sistema y luego realizar acciones de prevención. Ello implica un trabajo continuo por parte del management de la empresa no solo de inspección y revisión, sino de capacitación y concientización.

- Generar reportes repetitivos y especiales de manera de utilizarlos para poder tomar decisiones fundadas en los números y estadísticas, a partir de los costos incurridos y de las utilidades presupuestadas.

Otros dos temas a ser tenidos en cuenta en el análisis:

- Por un lado, el hecho de que parte de los datos tomados para el mismo tienen una probabilidad de error de carga significativo. De allí la importancia de la recomendación de que se corrijan estos temas de manera de poder utilizarlos para hacer estudios e inferencias correctas.
- Por el otro, el hecho que ya fuera abordado, pero solo desde la perspectiva del personal, vinculado a la dimensión del hotel. En esta oportunidad se refiere a que el número de habitaciones que posee La Alondra, al ser reducido, hace que sea necesario trabajar con una gran cantidad de datos de manera de que puedan ser útiles las observaciones realizadas. De otra forma el tamaño de la muestra puede llevar a conclusiones equivocadas.

Como consecuencia de lo expuesto con anterioridad, es significativo destacar que si bien La Alondra es un hotel que ha logrado altos estándares de servicio para la zona, ello no se corresponde con lo obtenido como resultado de la operación del establecimiento. Se considera posible lograr mejores resultados en la medida en que se incorporen herramientas de análisis sobre la información de la que puede disponer para conocer a sus clientes y optimizar sus resultados, no solo desde el punto de vista operativo sino de satisfacción al cliente, lo que redunde en ingresos superiores.

¹⁷ Dato “sucio” es un término utilizado para referirse a datos que contienen errores. Pueden ser inexactos, incorrectos, sin el formato generalizado, colocados en el campo equivocado o que se encuentren duplicados, provocando redundancia innecesaria y costosa.

Superado el proceso de aprendizaje posterior a la apertura, debe diseñarse una estrategia superadora que tienda a una mayor eficiencia en los resultados y fundamentalmente a acercarse al óptimo respecto a los ingresos. La utilización del *revenue management*, convenientemente apalancada en correctas políticas respecto al personal y la utilización de los sistemas de información, serán de suma utilidad en este nuevo camino propuesto.

ANEXO: TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 5. Tasa de Ocupación:

	2008	2009	2008/2009
Segmento Particulares	20%	14%	17%
Segmento Corporativo	6%	15%	10%
Total Huéspedes	36%	45%	40%

Ocupación por día de la semana:

a. Total

Tabla 6. Total 2008

Ocupación	Total	Promedio ¹⁸	% Promedio ¹⁹
Lunes	45	2	25%
Martes	50	2	26%
Miércoles	71	3	38%
Jueves	65	3	36%
Viernes	81	3	45%
Sábado	95	4	52%
Domingo	52	2	29%
Promedio	66	2	36%

Tabla 7. Total 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% Promedio ⁸
Lunes	58	2	32%
Martes	70	3	38%
Miércoles	82	3	43%
Jueves	72	3	38%
Viernes	104	4	57%
Sábado	112	4	62%
Domingo	80	3	44%
Promedio	83	3	45%

¹⁸ Promedio: indica la ocupación promedio por día de la semana en la muestra considerada.

¹⁹ % Promedio: indica la tasa de ocupación promedio por día de la semana en la muestra considerada.

Tabla 8. Total 2008 + 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% Promedio ⁸
Lunes	103	2	28%
Martes	120	2	32%
Miércoles	153	3	40%
Jueves	137	3	37%
Viernes	185	4	51%
Sábado	207	4	57%
Domingo	132	3	36%
Promedio	148	3	40%

b. Segmento Particulares:

Tabla 9. Año 2008

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	22	1	12%
Martes	24	1	13%
Miércoles	38	1	20%
Jueves	39	2	21%
Viernes	51	2	28%
Sábado	53	2	29%
Domingo	26	1	14%
Promedio	36	1	20%

Tabla 10. Año 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	21	1	16%
Martes	14	1	11%
Miércoles	27	1	20%
Jueves	18	1	14%
Viernes	18	1	14%
Sábado	16	1	12%
Domingo	19	1	14%
Promedio	19	1	14%

Tabla 11. Años 2008 + 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	43	1	14%
Martes	38	1	12%
Miércoles	65	1	20%
Jueves	57	1	17%
Viernes	69	1	21%
Sábado	69	1	21%
Domingo	45	1	14%
Promedio	55	1	17%

c. Segmento Corporativo:

Tabla 12. Año 2008

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	5	0	3%
Martes	12	0	6%
Miércoles	17	1	9%
Jueves	10	0	5%
Viernes	6	0	3%
Sábado	15	1	8%
Domingo	8	0	4%
Promedio	10	0	6%

Tabla 13. Año 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	16	1	9%
Martes	27	1	15%
Miércoles	28	1	15%
Jueves	22	1	12%
Viernes	43	2	24%
Sábado	39	2	21%
Domingo	21	1	12%
Promedio	28	1	15%

Tabla 14. Años 2008 + 2009

Ocupación	Total	Promedio ⁷	% ⁸
Lunes	21	0	6%
Martes	39	1	11%
Miércoles	45	1	12%
Jueves	32	1	9%
Viernes	49	1	13%
Sábado	54	1	15%
Domingo	29	1	8%
Promedio	38	1	10%

Tabla 15. Distribución empírica de la demanda por día de la semana:

Demanda	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
0	22	23	14	21	13	16	25
1	11	13	15	8	15	8	6
2	8	5	7	7	10	10	8
3	2	2	5	6	2	7	3
4	0	1	4	1	1	1	2
5	2	1	1	0	1	2	0
6	0	0	0	1	2	1	1
7	0	0	0	1	1	0	0

Tabla 16. Distribución empírica de la demanda por día de la semana en porcentaje:

Demanda	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
0	49%	51%	30%	47%	29%	36%	56%
1	24%	29%	33%	18%	33%	18%	13%
2	18%	11%	15%	16%	22%	22%	18%
3	4%	4%	11%	13%	4%	16%	7%
4	0%	2%	9%	2%	2%	2%	4%
5	4%	2%	2%	0%	2%	4%	0%
6	0%	0%	0%	2%	4%	2%	2%
7	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%

Tabla 17. Distribución empírica de la demanda por día de la semana en porcentaje acumulado:

Demanda	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
0	49%	51%	30%	47%	29%	36%	56%
1	73%	80%	63%	64%	62%	53%	69%
2	91%	91%	78%	80%	84%	76%	87%
3	96%	96%	89%	93%	89%	91%	93%
4	96%	98%	98%	96%	91%	93%	98%
5	100%	100%	100%	96%	93%	98%	98%
6	100%	100%	100%	98%	98%	100%	100%
7	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Demanda por semana por mes y por año:

Gráfico 4. Demanda por semana Julio 2008/2009

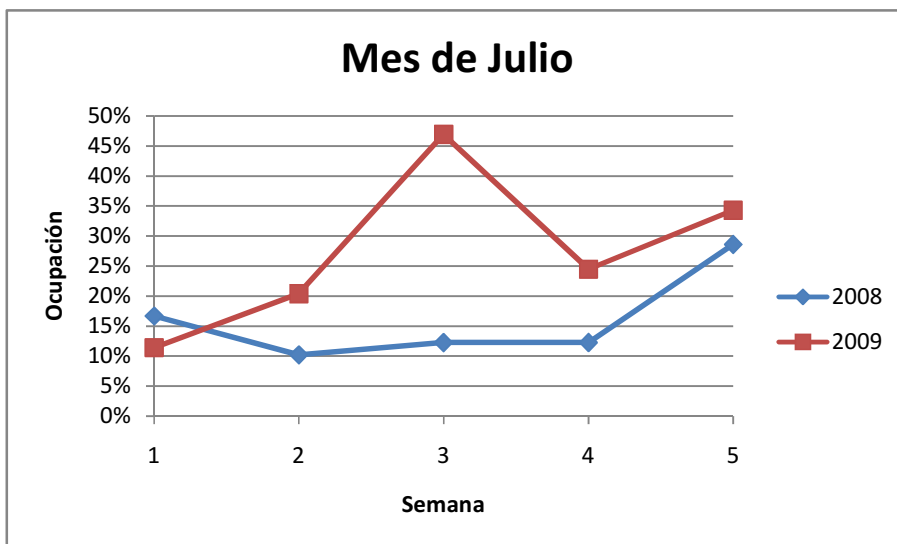


Gráfico 5. Demanda por semana Agosto 2008/2009

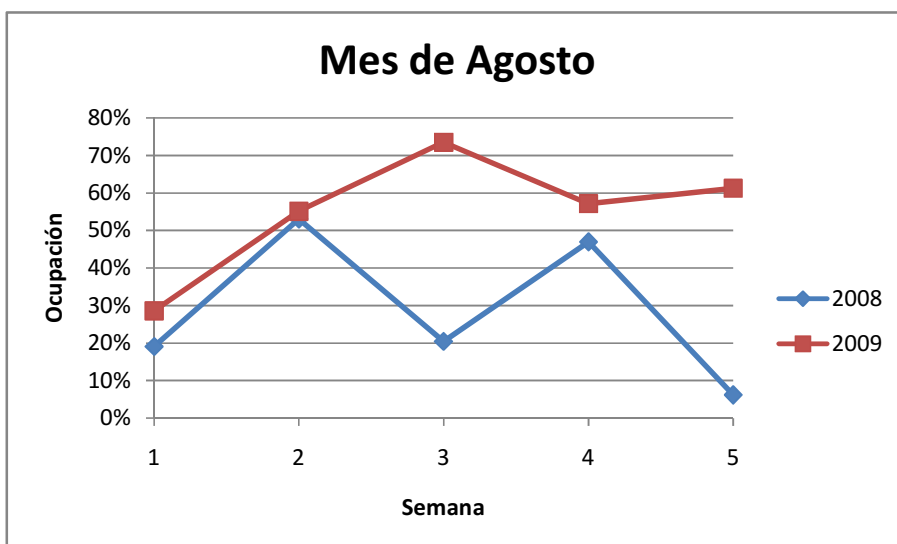


Gráfico 6. Demanda por semana Septiembre 2008/2009

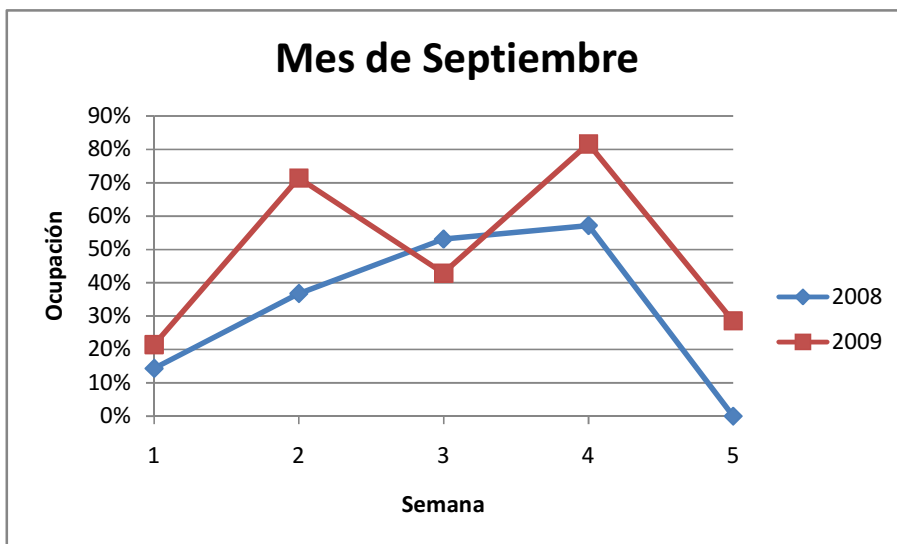


Gráfico 7. Demanda por semana Octubre 2008/2009

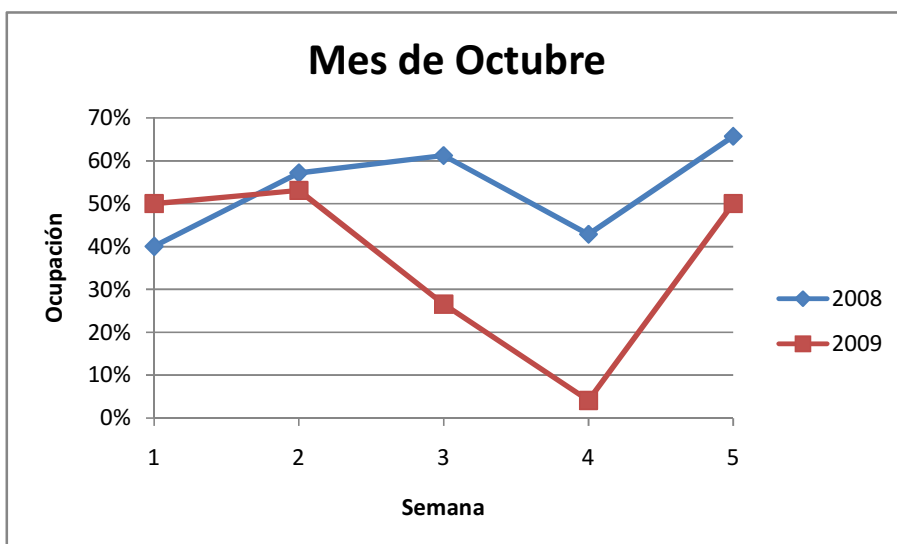


Gráfico 8. Demanda por semana Noviembre 2008/2009

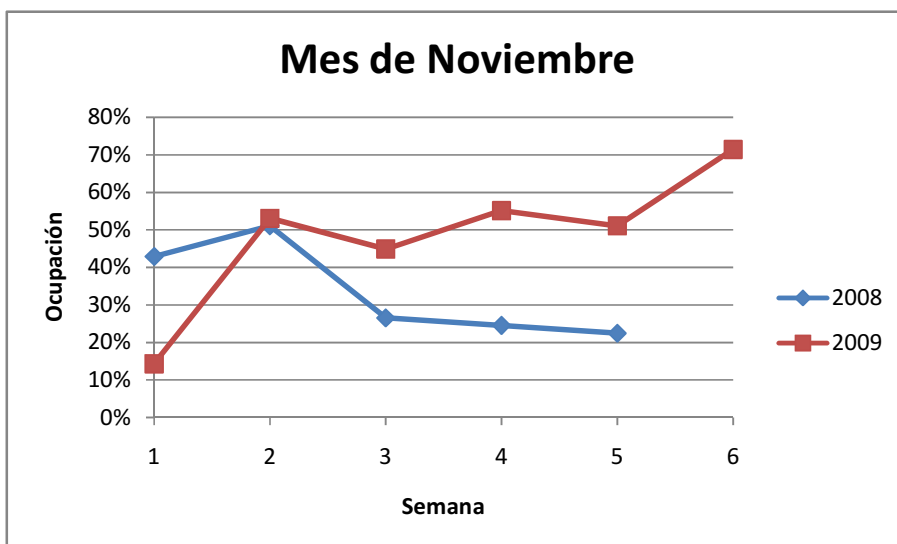


Gráfico 9. Demanda por semana Diciembre 2008/2009

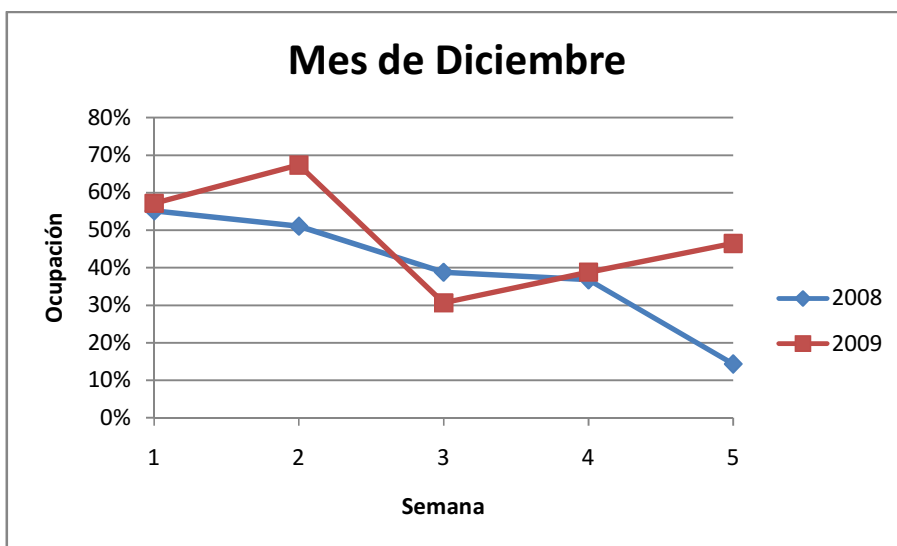


Tabla 18. Tasa de Ocupación por mes y año:

	2008	2009
Julio	15%	28%
Agosto	30%	58%
Septiembre	38%	53%
Octubre	57%	35%
Noviembre	32%	48%
Diciembre	42%	48%

Tabla 19. Estadía Promedio (días):

		2008	2009	2008 + 2009
SEGMENTO	AGENCIA	1,8	2	1,9
	CORPORATIVO	2,2	1,7	1,9
	INVITADOS	2,6	1,9	2,3
	NOCHES DE BODAS	1,3	1,2	1,2
	PARTICULARES	1,6	1,7	1,6
TOTAL		1,9	1,7	1,8

Tabla 20. Patrones de Reserva Segmento Corporativo 2008/2009

Demanda - Habitaciones vendidas	Cantidad de días antes en que se hacen las reservas	Porcentaje del total de habitaciones vendidas	Porcentaje acumulado del total de habitaciones vendidas	Habitaciones vendidas acumuladas
29	0	18%	18%	29
22	1	13%	31%	51
21	2	13%	44%	72
10	3	6%	50%	82
5	4	3%	53%	87
9	5	6%	59%	96
2	6	1%	60%	98
7	7	4%	64%	105
3	8	2%	66%	108
3	10	2%	68%	111
1	11	1%	69%	112
2	12	1%	70%	114
1	13	1%	71%	115
8	14	5%	75%	123
2	15	1%	77%	125
5	17	3%	80%	130
1	20	1%	80%	131
2	21	1%	82%	133
1	23	1%	82%	134
7	28	4%	87%	141
1	30	1%	87%	142
1	32	1%	88%	143
1	36	1%	88%	144
8	39	5%	93%	152

1	50	1%	94%	153
2	52	1%	95%	155
1	59	1%	96%	156
7	74	4%	100%	163

Mediana 14,5

Tabla 21. Patrones de Reserva Segmento Particulares 2008/2009

Demanda - Habitaciones vendidas	Cantidad de días antes en que se hacen las reservas	Porcentaje de habitaciones vendidas	Porcentaje de habitaciones vendidas acumuladas	Habitaciones vendidas acumuladas
118	0	33%	33%	118
56	1	16%	49%	174
28	2	8%	57%	202
12	3	3%	60%	214
10	4	3%	63%	224
33	5	9%	73%	257
6	6	2%	74%	263
7	7	2%	76%	270
8	8	2%	79%	278
3	9	1%	79%	281
3	10	1%	80%	284
3	11	1%	81%	287
1	12	0%	81%	288
7	13	2%	83%	295
6	14	2%	85%	301
3	15	1%	86%	304
5	16	1%	87%	309
5	17	1%	89%	314
1	18	0%	89%	315
4	19	1%	90%	319
1	20	0%	90%	320
3	21	1%	91%	323
1	22	0%	92%	324
1	23	0%	92%	325
2	24	1%	92%	327
2	25	1%	93%	329
1	27	0%	93%	330
4	28	1%	94%	334
1	32	0%	95%	335

2	34	1%	95%	337
1	35	0%	95%	338
1	46	0%	96%	339
2	56	1%	96%	341
2	61	1%	97%	343
2	62	1%	97%	345
1	85	0%	98%	346
1	89	0%	98%	347
1	117	0%	98%	348
2	124	1%	99%	350
1	240	0%	99%	351
2	241	1%	100%	353
1	253	0%	100%	354

Mediana 20,5

Gráficos de Patrones de Reserva:

Gráfico 10. Segmento Corporativo 2008

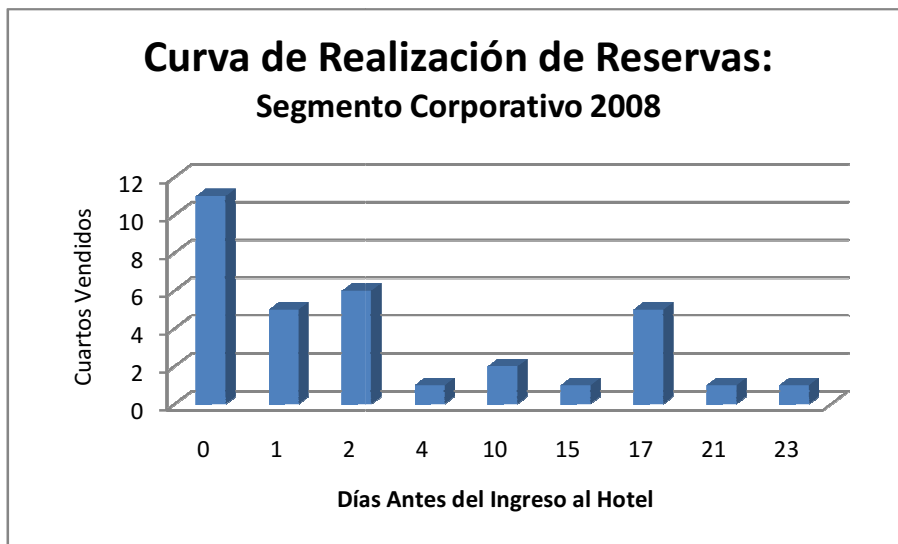


Gráfico 11. Segmento Corporativo 2009

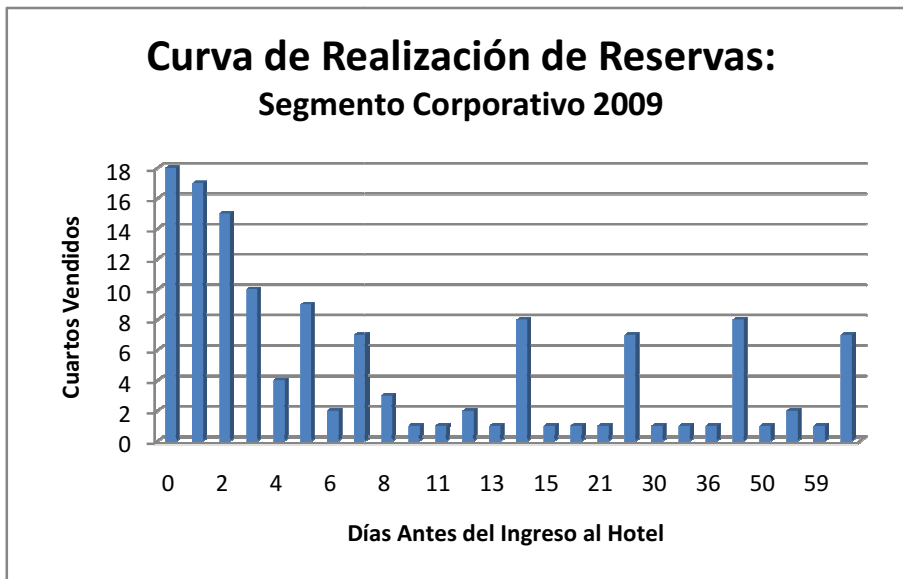


Gráfico 12. Segmento Particulares 2008

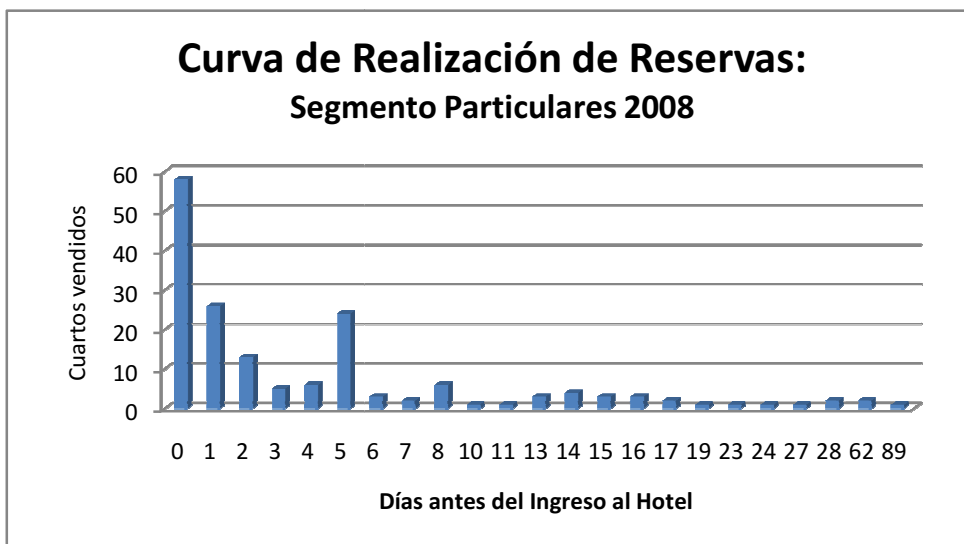


Gráfico 13. Segmento Particulares 2009

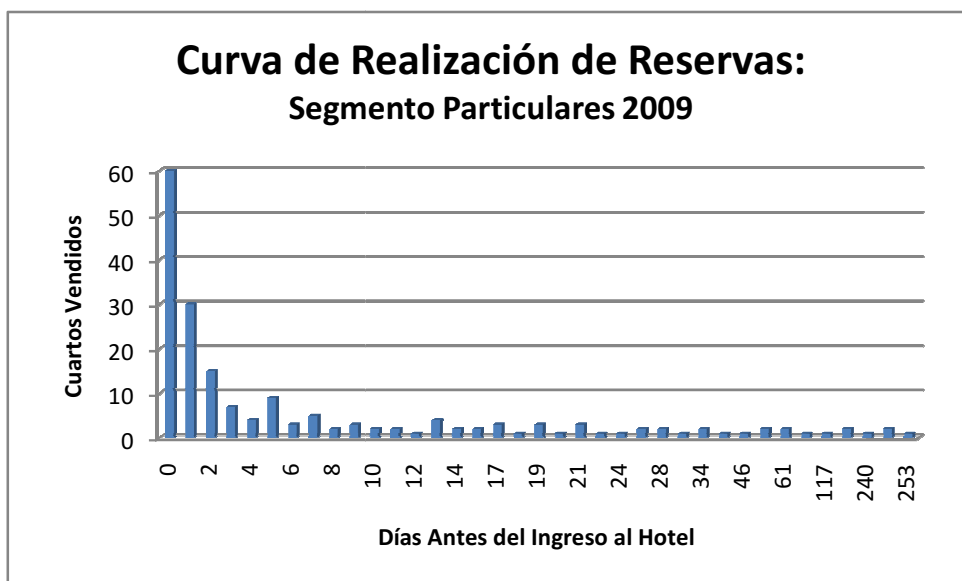


Tabla 22. No Shows / Cancelaciones:

	2008	2009	2008 + 2009
AGENCIA	0%	0%	0%
CORPORATIVOS	45%	23%	29%
INVITADOS	10%	0%	5%
NOCHES DE BODA	20%	11%	13%
PARTICULARES	31%	34%	32%
TOTAL	30%	26%	27%

Tabla 23. Demanda total

Demanda de habitaciones	Nro. de días con demanda	probabilidad	probabilidad acumulada
0	56	0,153	0,153
1	63	0,198	0,352
2	64	0,201	0,553
3	56	0,176	0,729
4	34	0,107	0,836
5	43	0,135	0,971
6	24	0,075	1,047
7	25	0,079	1,125

Tabla 24. Uso de Habitaciones Año 2008

habitación	cantidad de veces usada	tipo de habitacion	capacidad
1	41	Twin Premium	2
2	47	Suite Ejecutiva Polo	3
3	32	Suite Ejecutiva Colonial	3
4	38	Suite Duplex Imperial	3
5	34	Suite Ejecutiva La Alondra	3
6	38	Twin Premium	2
7	34	Suite Ejecutiva Valdaquino	3

Tabla 25. Uso de Habitaciones Año 2009

habitación	cantidad de veces usada	tipo de habitacion	capacidad
1	62	Twin Premium	2
2	75	Suite Ejecutiva Polo	3
3	56	Suite Ejecutiva Colonial	3
4	48	Suite Duplex Imperial	3
5	58	Suite Ejecutiva La Alondra	3
6	47	Twin Premium	2
7	41	Suite Ejecutiva Valdaquino	3

BIBLIOGRAFIA

- S. E. KIMES, "The Basics of *Revenue management*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 30, No. 3 (1989), pp. 14-19.
- S. E. KIMES, "*Revenue management: A Retrospective*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44, No. 5-6 (2003), pp. 131-138.
- G. WITHIAM, "A "4-C" Strategy for *Revenue management*", Center for Hospitality Research at Cornell University, *Revenue management* Report (2001).
- J. A SENN, "Sistemas de información para la Administración", Grupo Editorial Iberoamericana (1995)
- S. NETESSINE y R. SHUMSKY, "Introduction to the Theory and Practice of *Revenue management*", INFORMS Transactions on Education Volume 3 Number 1 (2002), pp. 34-44
- <http://www.laalondra.com.ar/>
- <http://www.winpax.com.ar>