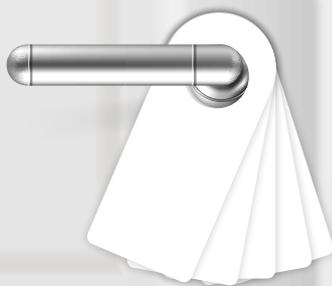




SERIE
DIDÁCTICA

Fundamentos de *revenue management* aplicado al alojamiento turístico pyme

Ariel Barreto, Armando Azeglio y Walter Zanchetti



Unidad de Publicaciones
Departamento de Economía y Administración



Universidad
Nacional
de Quilmes

Departamento
de Economía y
Administración

Fundamentos de *revenue management* aplicado al alojamiento turístico pyme

Universidad Nacional de Quilmes

Rector

Alejandro Villar

Vicerrector

Alfredo Alfonso

Departamento de Economía y Administración

Director

Rodolfo Pastore

Vicedirector

Sergio Paz

Coordinador de Gestión Académica

Gastón Benedetti

Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración

Coordinadora

Ana Elbert

Integrantes del Comité Editorial

Alfredo Scatizza

Ariel Barreto

Cintia Russo

Guido Perrone

Guillermina Mendy

Cristina Farías

Daniel Cravacuore

Graciela Aparicio

Héctor Bazque

Walter Chiquiar

Fundamentos de *revenue management* aplicado al alojamiento turístico pyme

Ariel Barreto, Armando Azeglio y Walter Zanchetti

Azeglio, Armando

Fundamentos de revenue management aplicado al alojamiento turístico pyme / Armando Azeglio ; Ariel Barreto ; Walter Zanchetti. - 1a ed. - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-558-736-6

1. Economía. 2. Turismo. 3. Industria Hotelera. I. Barreto, Ariel. II. Zanchetti, Walter. III. Título.

CDD 338.4764794

Edición y corrección: Véronique Celton

Diseño gráfico: María Belén Arana

Equipo de comunicación: Aldana Cabrera, Emanuel de Fino y Santiago Errecalde

Departamento de Economía y Administración

Unidad de Publicaciones

Serie Didáctica

<https://deya.unq.edu.ar/publicaciones/>

eya_publicaciones@unq.edu.ar

Los textos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ISBN978-987-558-736-6



Esta edición se realiza bajo licencia de uso creativo compartido o Creative Commons. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:



Atribución: se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editor y año).



No comercial: no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.



Sin obras derivadas: solo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obra derivada siempre que estas condiciones de licencia se mantengan en la obra resultante.

Publicado en Argentina en septiembre de 2021.

Presentación de la Unidad de Publicaciones

El Departamento de Economía y Administración es reconocido, entre otros aspectos, por los esfuerzos y resultados en actividades de docencia, investigación, extensión y transferencia. Es por ello que, mediante la Unidad de Publicaciones, se propone, por un lado, avanzar en el trabajo conjunto entre docentes y grupos pertenecientes a sus dos modalidades de enseñanza –presencial y virtual– y, por otro, realizar una mayor difusión de nuestra producción académica y profesional. Para ello, es clave impulsar la producción y la difusión de los resultados de los grupos y equipos de trabajo del Departamento.

El trabajo de esta Unidad de Publicaciones, a partir de sus propuestas en formato papel y digital y de sus colecciones, series temáticas y revistas, permitirá vitalizar las publicaciones de los distintos equipos, en función de sus producciones académicas específicas.

Rodolfo Pastore

Director

Sergio Paz

Vicedirector

Índice

Presentación	7
1. Conceptualización del <i>revenue management</i> y <i>yield management</i>	10
2. <i>Revenue management</i> aplicado al alojamiento turístico	24
3. Sector de reservas. Generación de información para el análisis de <i>revenue management</i>	30
4. Principales variables e indicadores del <i>revenue management</i>	74
5. Pronóstico de la demanda (<i>forecast</i>)	96
6. <i>Forecast</i> en el sector hotelero	120
Bibliografía	141
Acerca de los autores	146

Presentación

Este libro es de carácter pedagógico y aborda los fundamentos del *revenue management* (RM) –gestión del rendimiento– adaptados para organizaciones pyme de alojamiento turístico desde un enfoque empírico.¹ El manual cubre de alguna manera las necesidades de conocimientos técnicos, nuevas prácticas, sistemas y procesos en el campo profesional vinculado a la gestión del alojamiento turístico pyme. Se constituye también como material académico de grado y posgrado, acorde a la evolución del sector servicios en el mundo del turismo. Los nuevos sistemas de gestión tan en boga, como el RM, aluden a los necesarios indicadores clave que, correctamente aplicados e interpretados, pueden señalar la dirección a seguir en torno a la maximización del rendimiento de las organizaciones en contextos complejos. Estas organizaciones evidencian múltiples problemáticas en la gestión táctica y estratégica. La gestión del rendimiento ha sido y sigue siendo una de las principales inquietudes de cualquier gestor, ya que el objetivo principal de las organizaciones es ser sostenibles en el tiempo, y para esto se requiere de estrategias de ingresos y rendimiento –entre otras tantas.

Si se quiere aumentar la calidad, la productividad y los ingresos, por ejemplo, de los productos/servicios que se suministran a nuestros consumidores/clientes, o de todas las acciones de los miembros de la organización, es preciso medir determinados aspectos para intentar mejorarlos, pues solo se puede mejorar aquello que se puede medir.

Sin embargo, no hay evidencias de que las prácticas de RM estén adaptadas o desarrolladas para organizaciones pymes y, por lo tanto, de cuáles son los aspectos que se deben medir para representar el cuadro de mando

¹ El libro es parte de un trabajo más extenso sobre *revenue management* adaptado para alojamiento turístico pyme que se desprende del Proyecto de Investigación: *Sistematización de indicadores de Revenue Management aplicables a PyMEs, cooperativas y organizaciones sociales vinculadas con la actividad de alojamiento turístico y gastronómica R(R) n°: 651/20 UNQ*. En este sentido, no aborda la totalidad de las múltiples dinámicas y los procesos vinculados al desarrollo de indicadores de gestión de ingresos y, por lo tanto, se pretende presentar una propuesta de gestión del RM adaptada para pymes de alojamiento. Esto último permite poner en discusión el desarrollo de un sistema adecuado para estas organizaciones, el cual se desprende de alguna manera de este estudio.

o el tablero de control de un alojamiento turístico. Algunas organizaciones más experimentadas en el sector utilizan sistemas de gestión basados en RM que les permiten tomar decisiones más acertadas en función de la estrategia de sostenibilidad sociotécnica económica y generan muy buenos resultados. Asimismo, las más pequeñas buscan indefectiblemente mejores resultados que las diferencien, lo cual emula la competencia. Se considera que esto último es realmente un desafío enorme para muchas empresas, ya que implica para ellas la sistematización del conocimiento existente para generar nuevas propuestas de ordenación operativa y táctica que redunde en un mayor grado de competitividad.

El contenido de este material resume, comenta y expone los fundamentos y las técnicas básicas de aplicación, análisis y toma de decisiones en el marco del RM para pymes. A tales efectos, se presentan los principales tópicos desde la perspectiva de la competitividad, con el objetivo de aportar una nueva visión, orientada a la estrategia del emprendimiento, así como nuevos conocimientos y prácticas. Entre ellos, indicadores clave de gestión para la toma de decisiones orientados a costos, análisis de mercado, objetivos comerciales, precios y tarificación.

El abordaje es conceptual, teórico, práctico. Todos los temas se presentan bajo este formato y permiten una mejor comprensión y aplicación técnica a través de su contribución al diseño, a la implementación, gestión y evaluación de la filosofía del *revenue management* aplicada a las pequeñas organizaciones.

Se espera poder colaborar con la transmisión de nuevos conocimientos, técnicas y saberes que ayuden al desarrollo del sector, y a instituciones educativas orientadas a la formación en turismo y hotelería, docentes, estudiantes e interesados en la temática.

El contenido de este material tiene dos particularidades. Por un lado, presenta el sistema de gestión RM utilizado por organizaciones líderes del sector de viajes y turismo, adaptado a las pymes. Refleja los fundamentos del RM a gran escala, traducida o adecuada a la idiosincrasia de los pequeños operadores. Es inédito para el sector académico y las pequeñas organizaciones, porque se intenta hacer accesible lo que hubiera sido inasequible, por los elevados costos que implica la adquisición de estos sistemas. Los indicadores de gestión, las variables del sistema y los casos de estudio adaptados para el sector pyme promueven una mejor comprensión y aplicación del modelo y de sus técnicas. Se considera que la aplicación de los fundamen-

tos del RM propiciará conocimientos y valor diferenciales, esto es, mayor competitividad (productividad + sostenibilidad).

Por otro lado, estos contenidos favorecerán a todos aquellos que deseen conocer y aplicar los principales indicadores del RM a través del análisis y la resolución de casos, siendo considerados sustantivos para la generación de información orientada a la toma de decisiones. En concreto, responde a una amplia gama de intereses atribuibles tanto a un administrador o un estudiante de turismo y hotelería como a docentes abocados a la gestión de la hospitalidad en diversos niveles de formación superior.

1. Conceptualización de *revenue management* y *yield management*

En este capítulo se presentan el marco de referencia del *revenue management*; el origen y la evolución histórica de la técnica y los fundamentos del modelo de gestión del rendimiento en las principales organizaciones pioneras; y los antecedentes del RM aplicado a empresas de servicios, como las de alojamiento turístico, transporte, gastronomía, *rent a car*, cruceros, espectáculos, conciertos, teatros, industria gráfica, radial, TV y publicidad. Asimismo, se realiza un recorrido en torno del enfoque de la técnica, de las condiciones para su aplicación y del ciclo del RM, para su correcta implementación.

1.1. Antecedentes del *revenue management* y del *yield management*

Queremos realizar un acercamiento progresivo al concepto de *yield management* (YM), que nos permita comprender el sistema de *revenue management* (RM), conocer su esencia y su evolución desde sus orígenes hasta el momento actual.

El YM proviene de un desarrollo de las aerolíneas. Son prácticas íntimamente vinculadas al desarrollo de una industria aerocomercial. Aquí vamos a reseñar brevemente la historia de las compañías aéreas y, consecuentemente, del desarrollo del YM.

La ley estadounidense de Desregulación de las Aerolíneas de 1978 fue el punto de partida para el YM. Con este acto, la Junta de Aviación Civil (CAB, *civil aviation board*) liberó el control de precios de los pasajes aéreos, que quedaron entonces regulados por la ley de oferta y demanda con objetivos de rentabilidad, y eliminó la obligatoriedad de mantener precios fijos. Esta ley dio lugar a una multiplicidad de innovaciones en la industria aerocomercial, entre ellas, la libertad de cambiar los precios, horarios y servicios sin la aprobación de la CAB.

Las grandes compañías aerocomerciales aceleraron el desarrollo de sistemas informatizados de reserva y los sistemas de distribución global (GDS, *global distribution system*), así como los sistemas centrales de distribución (CDS, *central distribution systems*). Estos avances fueron significativos, ya

que permitieron realizar predicciones de ocupación, costos, oferta, demanda, presupuesto de operaciones, entre otros beneficios.

El potencial del mercado aerocomercial evidenció un rápido aumento de los viajeros sensibles a los precios propuestos por las nuevas compañías de bajo costo. Estas ofrecieron más frecuencias a más ciudades y una marca consolidada con nombre y reputación. Para muchos viajantes de negocios y clientes corporativos, el horario de conveniencia y el servicio eran –y siguen siendo– más importantes que el precio, por lo que la preocupación de las compañías de bajo costo era menos aguda respecto del negocio relativo al segmento de viajes de negocio. No obstante, el acumulado de pérdidas en ingresos procedentes del cambio de tráfico fue dañando seriamente a las grandes compañías aéreas.

Estas compañías percibieron que era necesario encarar cambios profundos, que trascendieran el mero aumento de la frecuencia de los vuelos y destinos. Como respuesta a esta problemática surgió el sistema denominado Dinamo (*dynamic inventory optimization and maintenance optimizer*), el primero en sistematizar las prácticas de YM, desarrollado para American Airlines. Dicho sistema era grande y complicado, motivo por el cual llevó varios años desarrollarlo y refinarlo.

Dinamo quedó finalizado en enero de 1985, acompañado de un nuevo sistema de tarifa de “último momento” denominado las tarifas súper (*saver*), que igualó y superó las tarifas más bajas de descuento disponibles en todos los mercados de Norteamérica.

Dinamo posibilitó todo esto y las grandes compañías pudieron, entonces, ser mucho más agresivas en el momento de definir los precios. Se anunciaban tarifas económicas que se extendían a una gran franja de vuelos individuales, confiados en su capacidad de previsión, el control sobre la capacidad y en los descuentos. Si una aerolínea competidora anunciaba una tarifa especial en cualquiera de los mercados norteamericanos, American Airlines podía, de inmediato, igualar o mejorar la oferta en todos los ámbitos, confiada en que el sistema de control Dinamo proveería la disponibilidad de esa tarifa en los miles de partidas afectadas por el cambio de precio. Esta característica de fijación de precios provocadora y competitiva en forma agregada, de determinación de los mercados, de control de capacidad como una táctica, es todavía una caracterizada práctica del YM en la industria aerocomercial actual.

Cuando las líneas aéreas montaron sistemas de reservas informatizados, resultó natural calcular el rendimiento de cada vuelo. Seguramente, esto se ha hecho con fines estadísticos y para evaluar el rendimiento de cada ruta aérea. Este logro se tradujo en las predicciones del rendimiento de cada vuelo antes de realizarlo, tomando como base no solo el estado actual de las reservas o ventas, sino también el precio al que habría que vender el remanente para maximizar el rendimiento. Esto permitió ofrecer importantes descuentos cercanos a las fechas de los vuelos.

La técnica utilizada para calcular los precios y tarifas para el remanente no vendido fue la del YM. Esta práctica es muy ardua y se basa en la utilización de algoritmos matemáticos complejos para calcular costos de oportunidad, en tener muy bien estimadas la demanda de cada vuelo y su correspondiente elasticidad, de modo tal que pueda determinarse el mínimo de descuento necesario para vender todo el remanente posible.

El YM se fue incorporando de manera progresiva en múltiples actividades de servicios, como las del sector hotelero, adaptándose en forma específica a esta actividad a finales de los años 1980. Se trata de un período caracterizado por un exceso de capacidad de alojamiento (exceso en la oferta), problemas de liquidez a corto plazo y un elevado número de fracasos empresariales. Esto demuestra que es una herramienta desarrollada en un entorno altamente competitivo y que luego se extiende a una serie de industrias que tienen características particulares en común con la aeronavegación comercial.

El *revenue management* es la versión actualizada del *yield management*. Como dijimos al iniciar este apartado, es una idea muy antigua, asociada a las prácticas comerciales. Los hombres de negocios siempre se han enfrentado a las singularidades de los procesos de compra y venta, y por su naturaleza han tomado decisiones de YM sin saberlo, relativas a interrogantes como: ¿qué precio determinar? ¿Qué precio aceptar? ¿En qué momento ofrecer descuentos? ¿Cuándo aplicar un precio de remate? ¿Cuándo vender a diversos mercados? En términos de práctica empresarial, las dificultades del YM son tan antiguas como la existencia misma del comercio. De hecho, el estudio de las fuerzas de la oferta y la demanda y el proceso resultante de formación de precios es el foco de tensión y atención de la economía de mercado.

1.2. ¿Qué se sabe sobre el *yield management*?

La verdadera innovación de las técnicas del YM se encuentra en el hecho de aportar una metodología basada en un enfoque tecnológico-estadístico

complejo, que facilita información para la toma de decisiones en tiempo real y permite gestionar la demanda adecuada.

Este nuevo enfoque es impulsado por dos fuerzas complementarias. La primera es constituida por los avances científicos en economía, estadística e investigación operativa que hacen posible contener las condiciones económicas en un modelo de demanda; cuantificar las incertidumbres que enfrentan los tomadores de decisiones, la estimación y previsión de la respuesta del mercado; y calcular las soluciones óptimas a problemas de decisión complejos. A la segunda la conforman los avances en tecnología de la información que proporcionan la capacidad de automatizar las transacciones, capturar y almacenar grandes cantidades de datos, ejecutar de forma rápida algoritmos complejos y, a continuación, aplicar y gestionar decisiones altamente específicas de gestión de la demanda. Esta combinación de la ciencia y la tecnología aplicada a la gestión de la demanda es el sello distintivo del RM moderno. Sin la tecnología de la información, sería improbable llevar esta ciencia a la práctica. Estas dos capacidades combinadas hacen viable un nuevo enfoque para la toma de decisiones, que tiene profundas consecuencias para la gestión de la demanda.

La primera consecuencia es que la ciencia y la tecnología ahora posibilitan la gestión de la demanda a gran escala. Esta complejidad sería inimaginable a través de medios manuales. Por ejemplo, una gran compañía aérea puede asegurar cientos de vuelos al día y ofrecer sus servicios a miles de clientes, cada uno de los cuales se vende a decenas de precios distintos que varían constantemente en el futuro.

La segunda consecuencia es que la ciencia y la tecnología posibilitan mejorar la calidad en la toma de decisiones referidas a la gestión de la demanda. En la gestión de una empresa, donde están implícitas la cuantificación de riesgos y la obtención de primas en condiciones de incertidumbre, es fundamental interpretar con precisión las condiciones y tendencias del mercado y reaccionar a esta información con decisiones precisas y coherentes en tiempo real. Ello implica la optimización de un complejo sistema de información. Por supuesto, incluso con mejores instrumentos siempre habrá que tomar decisiones que, seguramente, se deberán dejar en manos de los gestores –personas tomadoras de decisiones.

Hasta ahora hemos utilizado en gran medida el término *yield management* sin mayores aclaraciones terminológicas. Entendemos que es momento de hacer algún tipo de observación al respecto, sobre todo en aras de evitar

confusiones en quienes se inicien en estos estudios. Una vez examinadas las aportaciones de Hill (2002), sabemos que existe otro término, *revenue management*, cuyo significado y grado de similitud con el primero es necesario aclarar. En definitiva, se trata de determinar si RM y YM son distintas denominaciones para una misma técnica o si, por el contrario, existe entre ellas algún tipo de matiz diferenciador.

En primera instancia se puede afirmar que la gran mayoría de los autores utilizan indistintamente estos términos. Según Zeni (2001), por citar uno de los autores consultados, “Hay muchas definiciones de Revenue Management (también denominado Yield Management) en la literatura [...]”. Asimismo, en la definición de YM que podemos encontrar en *The Enciclopedia of Operations Management* (2016) se hace referencia a que también es llamado RM. En cambio, Belobaba (1989) establece que la denominación más correcta es RM, aunque no expone en qué criterios se basa para realizar tal afirmación.

Intentando encontrar la justificación de esta doble interpretación, tampoco se ha podido concluir que la utilización de un nombre diferente se deriva de su utilización en distintos sectores. Así, por ejemplo, se observa cómo se utiliza el término YM para hablar de su aplicación a las aerolíneas (Smith *et al.*, 1992; Belobaba, 1989) y también a los hoteles (Kimes, 1989b; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993) y hospitales (Chapman y Carmel, 1992). Sin ánimo de dar por cerrada esta precisión terminológica, cabría reflexionar acerca de la conveniencia de encontrar un término en español para hacer referencia a la técnica que nos ocupa. Algunas publicaciones en revistas españolas especializadas en YM no traducen el término, pero el Centro de Documentación Turística de España (CDTE) utiliza en su base de datos el término “Gestión del Rendimiento” para referirse al YM. No obstante, en opinión de los autores en general, las denominaciones en español no reflejan con claridad el significado del término y pueden llevar, por el contrario, a percepciones erróneas de este. Es por ello que hemos optado por referirnos al mismo en su acepción inglesa, es decir, como YM o RM. Sin dudas, el desarrollo de investigaciones empíricas llevadas a cabo en el sector hotelero nos permite concluir lo siguiente:

- El término YM goza de mayor divulgación en el ámbito profesional, es ampliamente conocido, aunque esto no indica que se conozca en profundidad su significado.

- El término RM está experimentando un mayor crecimiento en su utilización. Además, su traducción a nuestra lengua resulta más fácil. En efecto, hemos detectado que empieza a traducirse, en determinadas ocasiones, como “gestión del ingreso”, “gestión del beneficio”, “gestión de la cuantía”.
- En muchos hoteles que responden a los modelos de gestión de tipo “cadena” se ha creado un puesto de trabajo específico, con competencia y responsabilidad para desarrollar funciones relacionadas con YM o RM. El cargo se denomina *yield manager*, en tanto que en otras compañías lo denominan *revenue manager*.
- En realidad, el término RM está más próximo a identificarse como “gestión de ingresos” y el término *yield* se relaciona con el concepto de “beneficio”. El primero, en términos generales, facilita la obtención de información sobre el segundo.

Teniendo en cuenta las definiciones, no queda claro si YM es una estrategia, un sistema, un método, una técnica, un proceso. Desde nuestro punto de vista, se trata de una filosofía de gestión, en la que la información y el análisis son los pilares básicos del proceso de toma de decisiones. Es una filosofía que debe ser compartida, por un lado, con todo el personal de la organización y, por el otro, con los clientes. Con respecto a los primeros, debe existir la voluntad por parte de los responsables de la organización de generar una cultura del YM en su conjunto. Y con relación a los segundos, estos deben percibir, mediante una adecuada información, que de las prácticas del YM derivan tanto los beneficios de la empresa como los del cliente mismo. Se parte de la premisa que el precio de referencia es el justo y que cualquier variación del mismo supone una ventaja también para el consumidor. Esta ventaja se materializa en precios más económicos para aquellos clientes que se muestran más sensibles al precio, o en la posibilidad de obtener una plaza en una determinada fecha para un cliente corporativo no sensible al precio.

El RM ayuda en el proceso de toma de decisiones y en el análisis minucioso que se realiza para tomar cada decisión motivada por los siguientes factores:

- a) La creación de un equipo de expertos, denominado comité de RM.
- b) La periodicidad del análisis.
- c) La tecnología que ayuda a disponer de mayor información.

d) La utilización de modelos matemáticos para las previsiones y el control de las reservas.

Podemos decir que los pilares básicos en los que se sienta el RM son:

- la información para la determinación de indicadores clave, propios de la disciplina,
- el análisis apoyado en metodologías preestablecidas, por ejemplo: el cálculo para la proyección de la demanda,
- la tecnología, y
- el sentido común, para la toma de decisiones.

Estos pilares aportan conocimiento sobre algunos aspectos de la demanda, de la competencia (*competitive set*: conjunto competitivo) y del producto. En función de estos pilares se podrá hacer una previsión, presupuestos y segmentaciones adecuados que ayuden a la toma de decisiones sobre la gestión del inventario y del precio.

Las decisiones que se derivan de estas funciones afectan a dos ámbitos de actuación: uno estratégico, a largo plazo, y otro, táctico, o a corto plazo.

En el nivel estratégico, se encuentran las decisiones derivadas de la segmentación de la demanda, el establecimiento de una estructura tarifaria para cada segmento y la diferenciación de productos en función de aspectos físicos o por restricciones, con el objetivo de lograr un posicionamiento de la marca. En un nivel táctico, se tomarán decisiones relativas al cálculo y a la actualización de los límites de las reservas. Y, por último –en tiempo real–, se decidirá sobre la aceptación o denegación de la reserva, teniendo en cuenta el factor tiempo, esto es, la antelación con que se la realiza respecto de la fecha de presentación del servicio y su duración.

Esta será aceptada siempre y cuando produzca mayor beneficio que la que previsiblemente se pudiera admitir, es decir que no provoque ningún desplazamiento de clientes. Considerando todos estos matices y de acuerdo con la revisión bibliográfica efectuada, compartimos una definición que abarca todos estos aspectos:

Yield Management es una filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio y al inventario. Esta filosofía está basada en el

análisis de la información, apoyado en la ciencia, la tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de las tarifas. De esta forma a través de un eficaz control de las reservas, y teniendo en cuenta el factor tiempo (antelación y duración) la empresa podrá maximizar los beneficios al mismo tiempo que satisfacer las demandas del cliente (Talón Ballesteros *et al.*, 2013).

Prosiguiendo con la idea que nos plantea el autor acerca del modelo de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija para mejorar sus ingresos, identificamos aquellas organizaciones que han adoptado esta filosofía, y cuyo factor común es la capacidad fija de sus inventarios.

1.3. Empresas de servicios que aplican el *revenue management*

En el último decenio, el RM se ha incorporado a los sistemas de gestión de diversas empresas dedicadas a los servicios, entre las que se destacan las siguientes:

- Alojamiento turístico
- Aerolíneas
- Restauración
- *Rent a car* (alquiler de automóviles)
- Cruceros
- Buques de carga
- Transporte ferroviario de pasajeros a mediana y larga distancia
- Transporte urbano, suburbano y de larga distancia
- Publicidad radial y televisiva
- Medios gráficos
- Espectáculos, conciertos, teatros, cines, entre otros
- Hospitales/clínicas
- Autopistas y uso de caminos

En conclusión –y teniendo en cuenta la historia y el origen de estas técnicas– el análisis presentado hasta ahora nos permite comprender los fenómenos observados en diversas actividades de servicios. En la mayoría de estas podemos identificar un denominador común caracterizado por su relativo activo fijo disponible para la venta. Ejemplos pueden ser las habitacio-

nes de un hotel, los camarotes de un crucero, las butacas de una aerolínea o de un bus de larga distancia. Todas estas actividades comparten las mismas cuestiones, o, mejor dicho, comparten los siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué los viajeros sentados en la misma clase del mismo vuelo pagan diferentes precios por sus pasajes aéreos?
2. ¿Por qué las personas que se hospedan en habitaciones idénticas de un hotel terminan pagando diferentes precios?
3. ¿Por qué se observa a menudo una subutilización de la capacidad disponible, como los asientos vacíos en un avión y las habitaciones libres del hotel?

En términos generales, la respuesta a los interrogantes 1 y 2 es que el beneficio es mayor cuando los pasajeros y los consumidores pagan lo más cercano posible a su máxima disposición a pagar. Por lo tanto, bajo la condición de que los consumidores sean heterogéneos con respecto a su disposición a pagar, el uso adecuado de RM siempre desemboca en que la gente termina pagando precios diferentes por lo que parece ser un servicio idéntico. Esto se implementa a través de una exhaustiva segmentación del mercado.

La respuesta al interrogante 3 es que los proveedores de servicios buscan siempre maximizar sus beneficios y la estrategia de vender toda la capacidad para así dejar una cierta capacidad ociosa en caso de que los consumidores con alta disposición a pagar aparezcan a último momento puede llegar a ser no rentable. Si ellos no surgen, entonces la empresa se queda con cierta capacidad ociosa. Esto tiene su contrapartida: si los consumidores observan que un determinado proveedor de servicios vende habitaciones a precio reducido los últimos días, puede que se disuaden de hacer reservaciones con anticipación, especulando con esta posibilidad. Los proveedores corren el riesgo, no solo de *nivelar hacia abajo* los precios del mercado donde operan, sino de que su producto comience a ser asociado a un *precio de descuento* y, por lo tanto, a un valor menor.

Es decir, en el corto plazo, a los prestadores de servicios les resulta más rentable vender la capacidad ociosa (por ejemplo, a última hora, tomar reservas a un precio inferior) solo para llenar la capacidad total. Sin embargo, las consideraciones de largo plazo, tales como la reputación, el posicionamiento de marca, la sostenibilidad de la estrategia de marketing, nos permiten aconsejar que se eviten tales prácticas de descuento.

1.4. Enfoque del *revenue management*

Todo vendedor de un producto o servicio tiene que enfrentarse a una serie de decisiones con relación a la rentabilidad de su negocio.

Si se considera, por ejemplo, un vendedor de bebidas, este debe tomar una serie de decisiones:

- ¿qué día vender?
- ¿cuánto pedir por cada producto?
- ¿de cuánto bajar el precio si la venta no es la esperada?
- ¿dónde vender cada día?

Cualquier persona que haya trabajado en el área de ventas de productos y/o servicios sabe que la incertidumbre es un elemento inherente a esta actividad. Se quiere vender cuando las condiciones del mercado son favorables, pero es muy difícil saber qué deparará el futuro, más aún en las cambiantes condiciones de los mercados impuestas por la globalización. Seguramente se quisiera saber hasta qué precio estarían dispuestos a pagar los clientes por un determinado bien o servicio, ya que si no se cobra el precio justo, la venta no se realiza. Y si, por el contrario, es más bajo de lo que el cliente esperaba, hay un “lucro cesante” al que podríamos haber accedido y al que, sin embargo, se ha renunciado. Se debería saber exactamente “el valor” que nuestro cliente potencial le asigna al bien o servicio que se le está ofreciendo; pero muchas veces esto no es tan sencillo.

Las empresas se enfrentan incluso a decisiones de venta más complejas debido a que, por lo general, tienen una serie de productos distintos para diversos clientes. Con frecuencia se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué precios se debe asignar a cada segmento de clientes?
- ¿Cómo puede una empresa ofrecer diversas condiciones de pago y términos de intercambio diferentes? Habida cuenta de que atiende distintos compradores de un segmento, explorando al máximo su comportamiento de compra y su disposición a pagar.

Si una empresa vende en diferentes canales, debería poder responder estas otras preguntas:

- ¿Se debe utilizar el mismo precio en cada canal?
- ¿Cómo debería ajustar los precios? ¿En función de factores estacionales? ¿Según la demanda observada hasta la fecha? ¿Combinando ambos factores?
- ¿Cómo puede evitar una organización turística la “canibalización” en todos los segmentos y canales en los que está presente?

Si un producto es escaso, deberíamos poder responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se debería llegar a un equilibrio entre precios y asignación del producto a cada segmento?
- ¿Cómo gestionar la irrupción en el mercado de bienes sustitutos?

El RM se propone brindarnos herramientas que tienen que ver con la gestión de la demanda y el tipo de toma de decisiones planteadas en las preguntas presentes.

RM se centra en tres categorías básicas de las decisiones de gestión de la demanda:

1. *Decisiones estructurales*: todas las decisiones inherentes a la estructura de los costos de la empresa y su influencia en los precios y la tarificación. Como también lo referido a la segmentación, los canales de distribución, los mecanismos de diferenciación (si existen). Formatos de venta: publicación de precios, negociaciones y subastas. Descuentos por volumen. Cancelaciones, reembolsos, paquetes de productos.

2. *Decisiones relativas al precio*:

- Fijación de precios distintos en distintas categorías.
- Fijación de precios distintos en la misma categoría.
- Condiciones.
- Publicación o no de precios en Internet.
- Precios de reserva.
- Precios en las subastas y cómo fijar el precio con el paso del tiempo.
- Descuento sobre el producto/servicio de acuerdo con el ciclo de vida.

3. *Decisiones de cantidad*: se debe aceptar o rechazar una oferta de compra; cómo distribuir la producción o la capacidad de los diferentes segmentos, productos o canales; cuándo no ofrecer un producto del mercado y la venta tardía del mismo.

¿Cuál de estas decisiones es la más importante en cualquier negocio turístico?

Seguramente, dependerá del contexto y del tiempo que demande el análisis de los datos y la información.

Las decisiones de tipo estructural son decisiones más bien estratégicas, que son tomadas con poca frecuencia ya que vienen condicionadas por la infraestructura del hotel: categorización, segmentos con los que trabaja, estructura de costos, canales, mecanismos para utilizar en la venta, etcétera.

Las organizaciones hoteleras en forma constante toman decisiones respecto de los precios: pueden tener que comprometerse a determinado precio o a decisiones de cantidad; por ejemplo, precios de promoción por adelantado que figurarán en una publicidad, etc. Esto también involucra la capacidad de ajustar las cantidades.

Además, la fijación de precios puede estar íntimamente ligada a la tecnología, por ejemplo, el uso de sistemas de control de la capacidad ha sido una herramienta fundamental de las compañías hoteleras en el “diseño” que estas han hecho de los diferentes “productos” que venden (diferentes tipos de habitaciones vendidos en diferentes momentos y bajo diferentes términos): son todos proporcionados con la misma capacidad fija de habitaciones que el establecimiento de alojamiento posee. Esto les da a las empresas aéreas una flexibilidad enorme.

Como ejemplo de esto último se pudo observar entre las grandes compañías aéreas, las cuales en un pasado reciente tenían que mantener una estructura de precios fijos y vinculados a la capacidad del avión, cómo las compañías de bajo costo utilizaron el precio en cuanto la principal variable táctica en la conquista de clientes.

Algunas grandes aerolíneas experimentaron con cupos móviles que les permiten reasignar asientos. Y otras grandes compañías aéreas pusieron recientemente en práctica una táctica impulsada por la demanda, en la que aviones de diferentes tamaños se asignan de manera dinámica a cada salida del vuelo en respuesta a las fluctuaciones de la demanda.

Todas estas innovaciones aumentan las posibilidades de cantidad de ingresos basada en los precios. Todo lo anteriormente expresado, habiendo tomado las experiencias de la industria aerocomercial, se ve reflejado como problemáticas actuales en la actividad hotelera, sea en gran o pequeña escala. ¿Comparten las mismas problemáticas de toma de decisiones? ¿Cuántas unidades vender? ¿A qué precio? ¿Cuánto a cada segmento? ¿Cuándo es el momento más adecuado?

ejemplo: sobreventa, políticas de grupo, tarifa acorde a previsión de demanda, otras).

Implementación: se ilustra al personal de reservas, recepción y ventas respecto de nuevas disposiciones, objetivos y metas a alcanzar para el periodo. Aquí, el rol del *revenue manager* es central: debe trabajar en la implementación de evaluaciones comerciales y coordinar con el equipo de ventas la puesta en marcha de los objetivos definidos por el comité. Para que las estrategias den resultado es muy importante la comunicación con todo el personal a fin de llevar a cabo la implementación de las medidas tomadas.

Revisión: se examinan y miden los resultados y la performance. Se debe evaluar si los objetivos se han logrados, si las estrategias implantadas dieron el resultado esperado. Resolviendo estos, se podrán plantear las acciones que harán disminuir la brecha en el próximo análisis y así comienza un nuevo ciclo.

1.6. Implementación de un sistema de *revenue management*

Se suele establecer cuatro momentos para la implementación, que son etapas necesarias para que el sistema sea efectivo:

1. *Recolección de datos:* recopilar y almacenar datos históricos de las operaciones del establecimiento. Entre ellos, precios, demanda, ocupación promedio anual, mensual, semanal, los factores causales, factores exógenos que afectan la ocupación, los costos operativos, los costos marginales, etc.
2. *Estimación y predicción:* estimación de los parámetros de la demanda, previsiones de la demanda sobre la base de estos parámetros.
3. *Optimización:* encontrar el conjunto óptimo de los controles para la toma de decisiones, como: asignaciones de inventario por segmento, precios, rebajas, descuentos, límites del *overbooking* (sobreventa), entre otros, de manera tal que se puedan aplicar hasta la próxima reoptimización.
4. *Auditoría:* evaluación del rendimiento de las ventas según los objetivos e inventarios, para generar un control optimizado.

En muchas oportunidades, la implementación del sistema de RM exige pasar varias veces por estas etapas y a intervalos regulares. La frecuencia con que se realiza cada paso es función de muchos factores, como el volumen de datos, la velocidad con que las condiciones del mercado cambian, el tipo de previsión, la optimización de los métodos utilizados y la importancia relativa de las decisiones resultantes.

2. Revenue management aplicado al alojamiento turístico

En este capítulo, abordamos el modelo de gestión RM en la actividad hotelera en términos generales y en particular, una vez adaptado a las pymes de alojamiento turístico. Habitualmente, estas organizaciones carecen de modelos de gestión sistematizados que permitan obtener información en tiempo real. Esta carencia se traduce en prácticas erráticas de gestión de beneficios, entre otras. El RM, a través de diversos indicadores, permite analizar la información para la toma de decisiones clave para el negocio del alojamiento. Aquí se presentan los principales indicadores clave de gestión utilizados por el RM, con su consecuente adaptación para pymes.

2.1. Revenue management en hotelería

Si pretendiéramos fijar una línea de tiempo para analizar y comparar los tipos de indicadores que se usaban antes en hotelería para evaluar el desempeño diario de la organización y los que se utilizan actualmente, podríamos aventurarnos a decir que, hasta mediados de la década de 1980, la hotelería de mediana escala y de gestión independiente aplicaba los siguientes: el porcentaje de ocupación, o tasa de ocupación (TO), y la tarifa diaria promedio (TP), o precio medio (PM).

Actualmente, estos indicadores se siguen utilizando. Es sabido que el porcentaje de ocupación es el cociente entre las habitaciones ocupadas en un periodo de tiempo y las habitaciones disponibles en el mismo periodo de tiempo multiplicado por 100. Mientras que la tarifa promedio diaria es el cociente entre el total de ingresos generados por venta de las habitaciones en un periodo de tiempo y la cantidad de habitaciones vendidas en el mismo periodo bajo análisis.

Estos indicadores son muy importantes, pero tan solo nos brindan una información básicamente unidimensional, que no logra dar cuenta de la relación entre ambos. En este sentido, en un esfuerzo por aumentar su porcentaje de ocupación, un hotel puede bajar la tarifa de sus habitaciones, lo cual impactará seguramente en la tarifa promedio. En principio, tendemos a pensar que esta estrategia generará un aumento de la ocupación, sin embargo, esta medida no tiene en cuenta el costo por habitación ocupada, lo

que puede provocar que los beneficios finales sean menores. Lo que ocurre es que, si el incremento de la ocupación no supera la caída de la tarifa y los costos fijos por habitación ocupada, las ganancias pueden llegar a disminuir, a pesar de tener más trabajo.

Asimismo, tendemos a pensar que un incremento en las tarifas o en la tarifa diaria promedio puede implicar una baja en el porcentaje de ocupación, porque algunas habitaciones podrían haberse vendido a una tarifa menor, pero, finalmente, no se ocupan, lo que ocasiona la pérdida de algunas ventas.

En la actualidad, los establecimientos hoteleros se orientan hacia una política de gran cantidad de reservas, es decir, volumen por reservas que generen altas ganancias.

Los hoteles incrementan sus ganancias cuando aumentan las reservas en los periodos de baja ocupación y cuando venden habitaciones con tarifas más altas en periodos de baja ocupación. Generalmente, las tarifas de las habitaciones pueden ser más altas (a fin de maximizar las tarifas) cuando la demanda excede la oferta y más bajas (a fin de incrementar la ocupación) cuando la oferta excede la demanda.

Algunos hoteles prefieren conseguir un alto porcentaje de ocupación por medio de tarifas bajas para atraer clientes, mientras que otros eligen apuntar a una tarifa diaria promedio determinada y están dispuestos a sacrificar ocupación para lograrla.

El RM, como innovación, logró determinar un nuevo indicador que permite medir de manera más precisa el desempeño del hotel, porque relaciona el porcentaje de ocupación y la tarifa diaria promedio en un único concepto, denominado “ingreso por habitación disponible” (RevPAR, *revenue per available room*). Es un concepto que desarrollaremos adelante con más detenimiento.

Dicho de otra manera, el YM engloba herramientas utilizadas tradicionalmente, como la tasa de ocupación y el precio medio, para maximizar y medir los ingresos por ventas de habitaciones.

2.2. Características de los servicios y su implicancia en *revenue management*

Como la mayoría de los enfoques, técnicas y herramientas de gestión de una organización, el RM no se puede aplicar en todas las empresas por igual, sino que, para aprovechar su enorme potencial de mejora, es necesario que estas reúnan una serie de características especiales. Recordemos que esta técnica tuvo origen y se estrenó en aerolíneas y que después se ha ido ex-

tendiendo a otros sectores de la actividad servicios, he aquí la clave. Aunque debemos admitir que ya se ha comenzado a estudiar su adaptación a empresas fabricantes de bienes, el RM es una técnica de utilidad demostrada para determinadas empresas de servicios, las cuales se caracterizan por las siguientes dimensiones identificadas en ellas.

La capacidad relativamente fija del inventario: contamos con un número de habitaciones, plazas inamovibles. La aplicación del RM está centrada en empresas que presentan esta característica, claramente porque no pueden adaptar rápidamente su capacidad productiva en el corto plazo ante un eventual cambio de demanda. Por ejemplo, si todas las habitaciones de un hotel están ocupadas, es muy difícil añadir una nueva. En el caso de las compañías aéreas, si todos los asientos de un vuelo están ocupados, solo podríamos transportar un nuevo viajero en un vuelo posterior. Así, sucesivamente, se podría agregar otros ejemplos por rubro: cruceros, *rent a car*, salas de espectáculo, restaurantes, entre otros. Por ello se habla de capacidad fija.

El inventario es perecedero: uno de los factores que diferencian las empresas de servicios de las productivas es el tipo de inventario. En las firmas de servicios, el inventario es perecedero. Esto se da, por ejemplo, si los asientos no vendidos en un vuelo, las habitaciones libres de un hotel o los autos sin alquilar representan unidades de inventario perdidas para siempre. Si una organización puede gestionar en forma adecuada para minimizar el inventario caducado (no vendido) obtendrá mayores ingresos. En el caso de productos físicos, se trata de bienes que sería posible almacenar por un periodo prolongado después de la fecha de la producción. Todos los asientos vacantes del avión o los cuartos disponibles del hotel que se vendieran diariamente se pierden para siempre, ya que estos espacios no son acumulables, almacenables.

Intangibilidad: una de las características principales que diferencian los bienes de los servicios es que estos últimos no tienen consistencia física, o sea, no podemos apreciarlos a través de los sentidos. Es justamente la naturaleza intangible de los servicios lo que dificulta la medición de la capacidad productiva de las empresas que los ofrecen, así como la determinación de una unidad de medida agregada que nos permita planificar, ejecutar y controlar los planes de producción como lo hacen las compañías productivas.

Heterogeneidad: los principales causantes de la variabilidad en la prestación del servicio son los prosumidores. En virtud de las características, necesidades, inquietudes de los consumidores en relación con el prestador, ser servicio hace que el tiempo necesario para brindar un servicio determi-

nado sea difícil de predecir. Por ejemplo, el tiempo dedicado al proceso de *check-in* de un pasajero en el hotel puede variar dependiendo de si este se ha hospedado con anterioridad, u otros motivos. Esto puede generar una subestimación de la capacidad necesaria para tales procesos. Al igual que la intangibilidad, se dificulta la definición de la unidad de medida de la capacidad.

Necesidad de contacto personal: como norma general, la prestación de un servicio requiere de la interacción entre prestatario y receptor del mismo, como ya lo hemos indicado, mientras que un bien, una vez adquirido por el consumidor, no se modifica, queda tal como se adquiere. Un servicio, en cambio, puede sufrir importantes transformaciones durante el proceso de prestación, adaptándose al consumidor durante la servucción. En resumen, esta característica puede exigir una capacidad mucho más flexible en las organizaciones de servicios para adaptarse a las necesidades del cliente. Por otro lado, la ineludible presencia del consumidor durante la prestación del servicio ofrece a las empresas prestatarias varias opciones de capacidad impensables en las firmas que producen bienes.

Localización en función del cliente: muchos son los servicios para los cuales se requiere que el cliente se desplace para poder consumirlos. En estos casos, la capacidad debe estar disponible en el lugar apropiado y en el momento justo. Para una empresa de servicios con múltiples sedes, como podría ser un hotel, esto supone que una unidad de producción pueda estar sobreutilizada, mientras que otra, con diferente localización, estará infrautilizada. No obstante, la prestación de servicios a través de Internet influye directamente sobre este aspecto y está modificando la forma de competir de las empresas. Estas características, propias de las organizaciones de servicios hacen que la gestión de su capacidad y de su demanda pueda resultar más complicada que la de aquellas que fabrican bienes. El RM, como gestión conjunta de la capacidad y la demanda, se ha configurado con esta doble perspectiva, ya que las organizaciones de servicios dedican mucho tiempo a la gestión de la capacidad y la demanda, en pos de encontrar un equilibrio entre ambas variables como paso previo a la definición de ingresos, por ende, de precios.

La demanda es divisible en segmentos de mercado: para que el RM sea efectivo, es necesario segmentar el mercado en diferentes tipos de clientes. Por ejemplo, los hoteles pueden perfectamente subdividir el mercado en segmentos como el corporativo, los grupos, el turismo individual, etc. Por lo tanto, esta condición permite identificar qué clientes son los más sensibles al

cambio del precio, o servicios, permitiendo desarrollar distintas estrategias de mercado para los diversos tipos de clientes.

El producto es vendido con anticipación a su consumo: una de las prácticas más comunes en este tipo de organizaciones es el uso de un sistema de reservas, en el que las unidades del inventario son vendidas antes de su uso. Pero cuando el producto se vende por adelantado, aparece otro inconveniente. El gestor de la empresa debe decidir si acepta una reserva de un cliente a un precio menor, o bien espera a que aparezca otro dispuesto a pagar el precio actual. En este punto, la previsión de la demanda proporciona en forma anticipada el tamaño de los distintos segmentos de mercado y el precio de cada uno de ellos. Este procedimiento necesita información interna de la empresa y un estudio global del mercado.

La demanda está sujeta a fluctuaciones: en su mayoría, las empresas deben responder a variaciones de la demanda. Al aplicar la técnica YM, se potencia el uso del servicio en las épocas de baja demanda (bajando el precio), o incrementando los ingresos cuando la demanda es elevada (aumentando el precio). Si se prevén de modo conveniente los valles y picos de demanda, la gestión podrá acomodarse a ellos. Se deben ofertar diferentes precios a los distintos clientes como respuesta a los cambios de demanda.

Estructura de tarificación múltiple: muchas firmas utilizan la estrategia de tasación diferencial, ya que la elasticidad de la demanda varía según el segmento del mercado. Esto último se ve claramente reflejado cuando las empresas implementan precios bajos para sus servicios, en pos de atraer aquella porción de la demanda sensible a este tipo de precios. O cuando con políticas opuestas (altos precios) atraen segmentos opuestos.

Venta anticipada del producto: los sistemas de reservas permiten esto, o sea, la empresa puede obtener una ventaja, conocer la capacidad que será necesaria en el futuro determinado. Esta ventaja lleva aparejado un inconveniente, la incertidumbre, ya que la organización tendrá que decidir qué grupos o unidades de capacidad ofrecer a los distintos segmentos del mercado en el mediano y el corto plazo. El patrón de comportamiento habitual de los usuarios de servicios hoteleros depende del grupo de que se trate. Se refleja de tal forma que la clase turista, por ejemplo, suele reservar sus pasajes mucho tiempo antes (buscan obtener precios más bajos), mientras que la clase primera/*business* con frecuencia lo hace con pocos días de anticipación (menos sensibles al precio). Este comportamiento es aprovechado por las organizaciones que, en busca del máximo beneficio, diferencian los grupos

de unidades de capacidad para ofrecer a distintos segmentos de mercado con variadas tarifas. En resumen, tomar decisiones acertadas sobre cuánto a un segmento y cuándo a otros genera realmente una encrucijada y habrá que decidir en función de las siguientes opciones:

1. Ofrecer muchas unidades del inventario, con mucho tiempo de anticipación y a precios más accesibles (para evitar unidades de inventario ociosas), o
2. Esperar a que se vaya acercando el consumo del servicio y así vender las unidades de inventario a un precio superior, pudiendo generar capacidad ociosa (asientos/habitaciones vacías).

Predicción de la demanda como forma efectiva del RM: la demanda de la organización de alojamiento debe ser predecible, de manera de tener información acerca del número de clientes que realizan reservas y por cuánto tiempo, así como del número de clientes que se registran sin reservación previa, los denominados *walk in*.

3. Sector de reservas. Generación de información para el análisis de *revenue management*

En este capítulo se introduce un tema que desvela a cualquier administrador de cualquier emprendimiento de alojamiento turístico como es la estacionalidad, impredecible en la mayoría de los casos, y que pone en riesgo los ingresos proyectados. Se plantean aquí los métodos para gestionar la disponibilidad de plazas y el análisis de los principales factores que determinan el uso de las mismas. Asimismo, se presenta el ciclo de las reservas y su consecuente repercusión en las diversas técnicas de tarificación. Se cierra con tópicos, tales como: frecuencias de pronóstico de reservas.

Se entiende por reserva hotelera la obligación que asume un alojamiento turístico de guardar para una fecha, o un periodo de tiempo determinado, una o varias habitaciones o plazas, con la exigencia inmediata del pago de todo o parte del precio que esta supone, aplicando eventualmente una penalización por cancelación.

El objetivo principal de la gestión de reservas del establecimiento debe ser el de cumplir con todos los requisitos involucrados para satisfacer de manera adecuada las necesidades del cliente. Entre estas acciones más relevantes del área de reservas se encuentran:

- Proporcionar una imagen de amabilidad y ofrecer un trato agradable al cliente.
- Gestionar en forma eficiente la disponibilidad de habitaciones.
- Gestionar con agilidad y solvencia cualquier solicitud de alojamiento por parte de un cliente.
- Tomar reservas.
- Gestionar cupos.
- Elaborar y mantener un archivo de documentación (*planning*, hoja y libro de reservas).
- Proveer servicios y comunicación al resto de los departamentos.
- Asignar habitaciones, atendiendo peticiones de los clientes según sus preferencias y su historial de estadías.

Sobre la base de la frecuencia con que estas acciones se presentan en la cotidianeidad de un hotel y con el afán de intentar sistematizarlas, se puede hablar de “ciclo de la reserva”, que se expone a continuación.

3.1. Ciclo de la reserva

Se puede definir como ciclo de la reserva hotelera una sucesión de estadios o etapas que el huésped debe completar, desde sus primeras consultas al hotel hasta su retiro. Luego del *check out*, el personal encargado del mismo procede a verificar el seguimiento. El ciclo de la reserva se puede dividir, a su vez, en cuatro etapas:

1. *Consultas*: las mismas pueden llegar desde distintos medios como un correo electrónico enviado a la dirección de reservas, un formulario de contacto en la página web del hotel, el motor de reservas o la vía telefónica. En aquellos casos en los que no exista disponibilidad de alojamiento para las fechas solicitadas, se lo comunica al cliente, dejando abierta la posibilidad de informarle alguna nueva disponibilidad en caso de anulación o cancelación de otra reserva previamente concedida. Con ese fin lo anotaremos como reserva en lista de espera.

2. *Reserva*: que a su vez se divide en dos subetapas, preventa y venta. Los ingresos provenientes de estas etapas pueden tener su origen en las reservas que se comunican a través del *channel manager* (gestor de canales) desde las diferentes agencias *online*, las que se realizan automáticamente desde el motor de reservas y, por último, a través de una consulta previa que esté avanzando a confirmarse en reserva.

3. *Estadía*: esta etapa, a su vez, se divide en tres fases, *check-in*, estadía, *check-out*, durante las cuales suelen realizarse las siguientes actividades.

- Cargar huéspedes acompañantes que eventualmente no figuren en la reserva.
- Imprimir fichas de registro, donde serán completados los datos faltantes de los huéspedes.
- Cargar consumos adicionales que se registren durante la estadía.
- Imprimir folio de consumos, una vez que se esté realizando el *check-out*.
- Registrar un pago.
- Comunicar y advertir al personal encargado de posventa del inicio de dichas actividades.

4. *Posventa*: esta etapa se da cuando el huésped se retira del hotel. Hay algunas acciones automáticas que se ejecutarán aquí en caso de que se cuente con las funciones de CRM (*customer management system*), o sistema de gestión de clientes. El sistema envía las encuestas de calidad de manera automática dos días posteriores al retiro del huésped y repite esta acción hasta 3 envíos, en caso de que el huésped no complete la encuesta. En el momento en el que el huésped completa la encuesta, la reserva se enciende nuevamente, en cuanto acción pendiente, en esta instancia, para que la organización pueda leer el *feedback* enviado.

3.2. Generación de información del departamento de reservas. Utilidad para el *revenue management*

Si tenemos en cuenta las etapas del “ciclo de la reserva” mencionadas anteriormente, en cada una de ellas se genera información que luego alimentará el sistema de *revenue management* que se implemente en un hotel, sin importar su tamaño. La determinación de la estructura tarifaria para vender las habitaciones en un momento o una estación definida estará dada por los datos estadísticos que el sistema de reservas proporcione para estas circunstancias, favoreciendo la proyección de reservas que se traducirá –con un cierto margen de error– en proyecciones de ingresos. Recordemos que la tarifa es un conjunto de precios –un catálogo de precios– aplicables a una temporada o a un tipo de cliente. Las tarifas pueden ser modificadas por el responsable del establecimiento en función de los siguientes criterios:

- Tipo de servicios que se va a ofertar.
- Costos.
- Margen de beneficio deseado.
- Temporada que se pretende vender a determinado precio.
- Segmento de mercado –cliente al que se le está ofertando.

3.3. Sistemas de gestión hotelera

Estos sistemas consisten en un procedimiento de gestión, es decir, un *software* que ayuda tanto al administrador del hotel como a todos los empleados. Ofrece funciones específicas como reservas de clientes –ya sean *online* o presenciales–, puntos de venta, cuentas por cobrar, ventas, marketing, gestión de alimentos y bebidas y gestión de higiene, en fin, gestionar de

manera completa el funcionamiento óptimo del hotel. El objetivo es disminuir los errores que puedan ocurrir a medida que el negocio se vuelve más complejo, dejando que la organización se concentre en las necesidades de los huéspedes. Los sistemas de gestión hotelera actuales pueden y deben conectarse fácilmente a herramientas complementarias como el motor de reservas directas y el *channel manager*, lo cual dinamiza aún más los procesos de gestión de reservas e ingresos de un hotel.

Un sistema de gestión hotelera que transmite información en tiempo real acerca de la ocupación y las tarifas del hotel:

- elimina posibilidades de sobreventa,
- optimiza el aprovechamiento del inventario de habitaciones y
- hace automática la carga de información en las agencias de viajes *online* y el motor de reservas,
- todo esto ahorrando los tiempos de carga manual.

Es infrecuente, si no raro, que en la actualidad un hotel no tenga acceso a Internet o a dispositivos wifi: en efecto, un sistema de gestión basado o colgado en la nube permite ser accedido en cualquier momento, desde cualquier dispositivo que tenga una conexión wifi (sea un celular, una *tablet* o una *laptop*). Las necesidades del gerente o del dueño de un hotel independiente exigen hacer un seguimiento constante de los indicadores económicos y de rendimiento del negocio. Actualmente, la dinámica del trabajo del hotelero ya no significa estar sentado frente a un escritorio en una oficina, sino estar activo y en movimiento constante, ya sea dentro o fuera del hotel. Por el contrario, los agentes de reservas deben dedicar mayor tiempo a preparar los reportes para el responsable de llevar adelante la gestión de RM. Debido a la vinculación entre el RM y la gestión cotidiana que impacta en el departamento de reservas, resulta pertinente desarrollar los alcances del departamento y sus características que aportan información de relevancia para el tema en estudio.

3.4. Principales funciones del sector reservas

Quienes se desempeñan en el sector de reservas tienen responsabilidad respecto de las siguientes funciones:

- Asignación de categorías a las habitaciones: la primera segmentación de producto parte de categorizar las habitaciones disponibles. En fun-

ción de la definición previa que se establece en el inventario (habitaciones a la venta), el agente de reservas debe asignarlas en el sistema.

- Colaboración en la optimización de ocupación y tarificación, teniendo en cuenta las variables y técnicas definidas por el responsable de RM.
- Atención y seguimiento de huéspedes importantes (VIP).
- Gestión de reportes, tanto para el RM como para el sector *front desk* (recepción).
- Gestión de las reservas de alojamiento y su registro: confirmar, denegar, modificar, consultar reservas, efectuar reservas, sean provisionales, condicionales, de clientes privados, de grupos, contingentes o empresas.
- Colaboración con el responsable de RM en la carga, el control y la actualización de tarifas y cupos en el gestor de canales.
- Debe además contar con una descripción completa de las habitaciones del establecimiento, con todo el mobiliario, la lencería y los productos de los que dispone cada una de ellas.
- Conocer la ubicación dentro del edificio y otras características que permitan la adecuada asignación de las reservas.
- Tener inventariado el número de camas supletorias y cunas con las que se cuenta para la venta a terceras personas y niños.

3.5. Herramientas informáticas utilizadas por los agentes de reservas

Los grandes hoteles les siguieron a las compañías aéreas como pioneros en la introducción de aplicaciones para gestionar sus inventarios. A principios de los años 70, las grandes cadenas ya disponían de sistemas capaces de manejar el inventario de sus hoteles. Además de para estos procesos, los sistemas también estaban pensados para la distribución de los productos hoteleros a través de canales electrónicos. Son los llamados sistemas centrales de reservas (CRS, acrónimo de *computerized reservations system* o *central reservations system*), siendo las compañías aéreas las primeras en utilizar estos sistemas para controlar el inventario de los asientos de vuelo. Con el tiempo, las cadenas hoteleras crearon CRS globales para todos sus hoteles, desde los cuales es posible gestionar el inventario de las habitaciones de todos los hoteles de la cadena de manera centralizada. El primer CRS de este tipo es el Holidex de la compañía Holiday Inn, que se creó en 1987. De la interconexión de los CRS de diferentes compañías nacen los sistemas de distribución global (GDS, *global distribution system*), que permiten que las

agencias de viaje, por ejemplo, reserven noches de hotel desde la misma interfaz que utilizan para reservar los billetes de avión.

Con el advenimiento de Internet, el panorama de las reservas en el mundo hotelero se complejizó. En esta nueva complejidad, estos agentes son los responsables de atender las reservas solicitadas por las agencias de viajes y de ingresarlas al sistema, así como de realizar su confirmación, ayudar al buen manejo del departamento de reservas en todas las funciones y responsabilidades que se le soliciten, realizando correctamente los procedimientos del puesto. Los agentes de reservas disponen de herramientas que ordenan su gestión. Para mayor comprensión, se describe cada una de ellas, a efectos de poder conocer los beneficios que proporcionan cuando se aplican por segmento de reservas (individuales o grupales). Estas herramientas son: los gestores de canales (*channel manager*), los sistemas de distribución global (GDS), los sistemas de gestión de ingresos (*property management system*), *big data* y *analytics*, y el motor de reservas (*booking engine*).

- Gestor de canales (*channel manager*): es una herramienta informática que centraliza la oferta de plazas hoteleras (habitaciones disponibles) en una misma plataforma. Debido a la complejidad actual que representa el hecho de poner a la venta las habitaciones disponibles en múltiples agencias de viaje *online* (OTA, *online travel agencies*), metabuscadores, mayoristas, operadores turísticos, agentes de viajes e incluso el propio sitio web en tiempo real, esta herramienta representa un recurso clave para el agente de reservas. Señalamos el factor tiempo real, ya que la dinámica que aplica a precios que se modifican –entre otras variables que trataremos más adelante– en función de la demanda y la disponibilidad implica que se requiera modificar a la vez tanto cupo como precio. En una plataforma única, la oferta queda centralizada y se gestionan todos los canales de distribución, página web y motor de reservas.

En el Gráfico 3.1 se observa el circuito de integración entre grandes sistemas de gestión de la información que hacen a la configuración, *a posteriori*, del sistema tarifario: el sistema de gestión de ingresos (PMS) y el gestor de canales (*channel management*) constituyen el nexo con todos los canales de distribución. El gestor de canales permite además disponer de informes segmentados de reservas y del inventario de plazas en tiempo real. A partir de la centralización de carga de cupo y tarifa, se evitan disparidades de tarifas, así como sobreventas no planificadas. Estos

sistemas ayudan a realizar otras acciones de forma sistemática como cerrar la fecha de la venta (*stop sell*), restricciones de mínimo de noches, restricciones de ingresos o salidas, entre otras que tienden a optimizar la ocupación en periodos de alta demanda. Finalmente, en cuanto a la gestión de este *software*, si bien la parametrización inicial representa cierta complejidad, una vez ejecutada la etapa de *start up*, su gestión es realmente sencilla. Entre los más conocidos se encuentran: Parity Rate, Siteminder, D-edge (ex-Availpro), GNA Hotel Solutions, WuBook, Rate Gain, Rate Tiger, Yield Planet, Redforts.

- Sistemas de distribución global (GDS): un sistema de distribución global, o GDS por sus siglas en inglés, es una red avanzada de agencias de viajes que se especializan en vender y reservar productos de viaje, como habitaciones y paquetes de servicios. Su función central es transferir el inventario y la tarifa de los hoteles a los agentes de viajes, a los que les permite realizar reservas. Cuando un operador hotelero se conecta a un GDS, tiene acceso a todos los agentes incluidos en la red. De esta forma, las agencias pueden reservar fácilmente habitaciones y paquetes para sus clientes. Hay muchos tipos de GDS, pero es imprescindible que los hoteles trabajen con uno de ellos en la industria hotelera. Un GDS entiende las necesidades y los objetivos únicos de la industria hotelera y de los operadores que gestionan hoteles de todos los tamaños. También se puede considerar al GDS como una red avanzada e intuitiva de profesionales turísticos, en la que todos buscan las mejores tarifas y los mejores paquetes para sus clientes. En lugar de actuar de manera similar a un sistema de reservas, como una OTA, un GDS opera como un portal para los agentes, conectándoles con hoteles, y viceversa. Al trabajar con ellos, los hoteles pueden mostrar sus tarifas, disponibilidades y paquetes a toda la red, y les permiten a los agentes interactuar con el GDS para confirmar las reservas de sus propios clientes. Como operadores hoteleros, estos sistemas de distribución suelen ser uno de los canales más importantes de la estrategia de distribución, que ofrece un acceso incomparable a agencias de viaje para que las reservas de los clientes se confirmen en forma rápida y fácil. Cualquier hotel que desarrolle su presencia en un GDS mejora la visibilidad global de su marca, e incluso puede identificar nuevos segmentos de mercado interesantes para el propio establecimiento o la cadena de la que forma parte. Resulta de gran utilidad para diversos segmentos de viajes y muchas compañías asociadas al turismo

como hoteles, ferrocarriles, aerolíneas, renta de automóviles, cruceros, entre otros. La carga de tarifas y del inventario se realiza tanto en GDS como en bases de datos de distribución en línea y conecta con agencias y portales de viajes por Internet. Tal como otros canales de distribución, esta herramienta cuenta con los siguientes beneficios: exposición global del hotel 24/7, distribución en canales intermedios (OTA) y al público final, y llegada a segmentos corporativos. Algunos ejemplos de GDS que podemos mencionar son Amadeus, Sabre Holdings, Galileo, Worldspan, Travelsky, Abacus y KIU Systems.

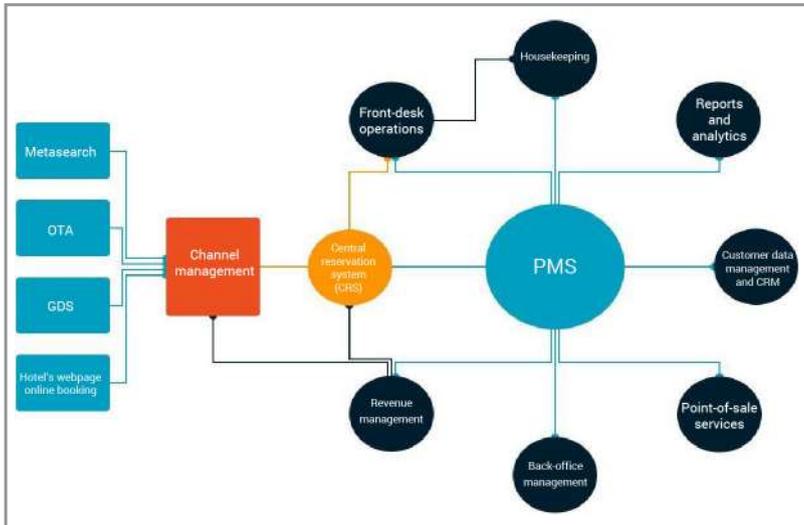
- Sistemas de gestión de ingresos: los *property management systems* (PMS), o sistemas de gestión hotelera, son los sistemas de información basados en tecnologías de la información que suelen utilizarse actualmente en los hoteles. Pueden ser adoptados, en sus posibles variantes, por todas las empresas que ofrecen servicios de alojamiento, como son moteles, camping, turismo rural o alquiler de departamentos. Sus funciones se dividen en *front office* y *back office*, aunque el concepto de PMS muchas veces se asocia a las funcionalidades del *front office*, las cuales se refieren a la parte del sistema que entra en contacto directo con el cliente: recepción, conserjería o bar y restaurante. La parte que le corresponde al *back office* remite a los procesos internos de gestión de la empresa: contabilidad, gestión de habitaciones, recursos humanos, marketing o soporte a la toma de decisiones. Existen PMS con diferentes niveles de integración. Mientras que algunos solo incluyen las funciones del *front office*, otros abarcan todos los aspectos funcionales de la compañía. En este caso podríamos hablar de sistemas integrales como *enterprise resource planning* (ERP) –aunque dicho término sea más usado en sistemas de información de empresas manufactureras–, *enterprise system* (ES), y *enterprise wide system*. En definitiva, el PMS es un *software* que permite establecer los precios correctos, cuyos parámetros de definición son propuestos por el responsable de RM para cada categoría de habitación. En él se encuentran también disponibles los datos del hotel y del mercado. Tales características, sumadas a una adecuada configuración de indicadores a partir de un panel de control unificado (tablero de control), favorecen la generación de la información necesaria para la toma de decisiones que orienten a maximizar los ingresos a través del control de operaciones, tarifas y distribución. Entre los sistemas más conocidos

se encuentran: Opera, HotelManager, Little Hotelier, Gruphotel, AM Hotel, Hotelogix.

- *Big data y analytics*: el primero se refiere al manejo de grandes fuentes de información y el segundo, al procesamiento de esta información, que permite identificar los factores centrales que hacen a la operación de la organización, los criterios de decisión de compra por parte del cliente y el patrón de comportamiento a partir de conversiones de compra y fidelidad en el tiempo. La suma de ambos conceptos, *big data y analytics*, constituye una herramienta cuyo proceso permite recoger, almacenar, procesar, analizar y obtener patrones gracias a los datos. El trabajo consiste en utilizar los mismos para mejorar la gestión de la organización. Dentro de las empresas hoteleras, a partir de la consolidación de sistemas de información avanzados (*big data*) y producto de la interacción digital entre operadores y clientes que brinda el *channel management*, los sistemas disponen de instrumentos para llevar adelante campañas y propuestas que mejoran la experiencia del huésped. Entre los principales beneficios de estos se encuentra que: la información brindada es científica, ya que disponen de datos precisos; cuentan con datos históricos que se diferencian de precios y demanda (*pick up*); presentan algoritmos que entregan la más alta calidad de recomendación de precios; cuentan con seguimiento de reputación *online*, entre otros. Entre los instrumentos más conocidos se encuentran Quonext, Visionaris, Qlik sense, Microsoft Dynamic, Oracle Business Intelligence, Tableau, Sisense, QlikView, Gooddata.

- Motor de reservas (*booking engine*): es un *software* cuyo programa permite disponer un sistema de reservas en línea (*online*) para acceder al inventario real de habitaciones de un hotel y generar una confirmación instantánea. A través de esta herramienta, los clientes pueden reservar 24/7. Asimismo, amplia la propuesta de oferta ya que además de habitaciones también es posible reservar servicios complementarios, sean propios del hotel o de terceros, como traslados, servicios dentro del hotel, gastronomía, entre otros. Finalmente, este sistema por lo general es integrado al sitio web del hotel, así como al PMS y al *channel manager*, a partir de una interfaz. Tal posibilidad optimiza el control de las operaciones. Entre los más conocidos se encuentran: Idiso, Witbooking, Mirai, Bookassist, Availpro, Hotelmanager, Siteminder, Availbook, Paratytech y Datahotel.

Gráfico 3.1.
Claves para elegir el *channel manager* adecuado



Fuente: Smart Travel News (2019).

De forma complementaria al correcto uso de las herramientas de gestión que hemos presentado, los agentes de reservas dominan los siguientes conceptos.

- Contratos de cupos garantizados y tarifas convenio: los ejecutivos comerciales del hotel negocian convenios con las empresas. Estos se refieren al segmento denominado corporativo (se desarrolla el tema segmentos en el Capítulo 6 de este manual). Si bien cada establecimiento elabora su propio modelo de convenio, ciertas condiciones son comunes, como: tarifa acorde al volumen de noches pautadas, garantía de cupos disponibles, condiciones crediticias, preferencias, entre otras).
- Contratos de tarifas convenio a tour operadores: aquí, el agente de reservas debe tener un conocimiento claro de las políticas de manejo de grupos, garantías de cupos, fechas límite para recibir el *rooming list*, entre otros aspectos.
- Para los dos segmentos anteriores, se tienen en especial consideración los elementos siguientes.
 - Última habitación disponible: dentro de las cláusulas de contratos como los que corresponden a los segmentos corporativos y de tour operadores,

se respeta la consideración de mantener los precios, independientemente del nivel de demanda.

- *Hot dates*: dentro del calendario anual existen periodos durante los cuales se espera una demanda alta. Por tal motivo, los ejecutivos comerciales identifican y determinan tarifas diferenciales en el contrato, por lo que las tarifas de convenio regulares quedan entonces sujetas a esa nueva escala.

Si bien son el *revenue manager* –en los grandes establecimientos– o quien ocupa la función de RM –en pequeños hoteles– quienes determinan las estrategias de tarifa y de ocupación, el sector de reservas participa operativamente en su ejecución.

3.6. Pronóstico de reservas

El pronóstico de reservas brinda información clave al resto de los departamentos de un establecimiento hotelero. Tal información tiene los siguientes alcances.

- Previsión de la demanda: información básica para el departamento de ventas. A partir de tal reporte se ejecutan las acciones orientadas a corregir desvíos o bien a optimizar la rentabilidad, dependiendo del comportamiento y de la reacción del mercado.
- Asignación de personal: la estructura de personal se planifica a partir de los pronósticos de ventas, de acuerdo con el calendario de demanda. No obstante, la información provista por el sector de reservas en sus reportes permite realizar ajustes y correcciones en cuanto a disponer de la dotación necesaria para garantizar el nivel de servicio al huésped.
- Asignación de activos: los reportes emitidos por el sector de reservas ayudan a predecir la exigencia de estructura (instalaciones, muebles y útiles etc.). Asimismo, se puede analizar la depreciación por la alta ocupación, la ingeniería de mantenimiento, el consumo de agua y energía, los insumos para los distintos departamentos, entre otros aspectos.

3.7. Alcance de la gestión de reservas respecto del cumplimiento presupuestario

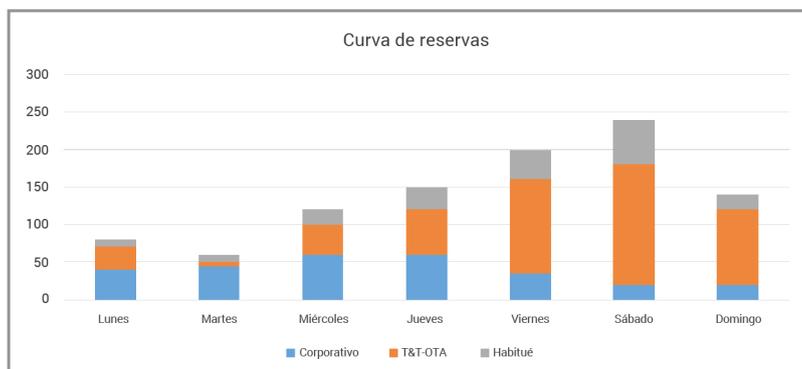
Los agentes de reservas aplican técnicas y emiten reportes con una periodicidad definida. Estos informes resultan fundamentales para la gestión de ingresos y abarcan los siguientes procesos: curva de reservas (*booking pace*), factores de disponibilidad, técnica del *pick up*, técnicas de *pricing* para la gestión de ingresos, *overbooking*, manejo de grupos, aplicación de técnicas para optimizar la alta demanda, aplicación de técnicas para suavizar la curva ante la baja demanda, aplicación de técnicas de gestión de inventario, reporte final de pronóstico de reservas, que se analizan a continuación.

3.7.1. Curva de reservas (*booking pace*)

Constituye un elemento clave para la gestión de ingresos de un hotel. Mide la cantidad de reservas “en los libros” (OTB, *on the book*) en un momento determinado y para una fecha concreta. Para elaborar la curva de reservas del año en curso, lo ideal es contar con datos históricos. Este *booking pace* permitirá al establecimiento hotelero elaborar una previsión de ventas y marcar una estrategia de precios, de acuerdo con los resultados obtenidos y el comportamiento del consumidor en otros años. Al ir evaluando y comparando las distintas curvas obtenidas año tras año o entre un periodo y otro, se pueden identificar variaciones y tomar medidas de inmediato. Por consiguiente, los agentes de reserva deben conocer el comportamiento de esta curva que mide la cantidad de reservas en un momento determinado para una fecha concreta. Ello se mide en función del tiempo y se realiza luego un análisis comparativo que implica: cantidad de habitaciones reservadas, tarifa media, ocupación del día y del mes, RevPAR, facturación, entre otros.

El Gráfico 3.2 ilustra el comportamiento variable de la curva de reservas, con un corte semanal para el Hotel del Sur.

Gráfico 3.2.
Curva semanal de reservas



Fuente: elaboración propia.

En consideración de esta curva, los operadores de reservas conocen el comportamiento de estas: el número de cuartos reservados varía, debido a que los diferentes segmentos van conformando la demanda (por ejemplo, las reservas relativas al mercado corporativo predominan en los días lunes a jueves y las relacionadas con el turismo prevalecen de viernes a domingo). A pesar de la importante fluctuación, vemos que no se completa el total disponible para la venta. Y es aquí donde las habitaciones disponibles se convierten en un factor determinante para optimizar la ocupación. Para los agentes de reservas, estas representan el producto a vender, por lo que ellos, siguiendo las recomendaciones del *revenue manager*, aplican en forma táctica las técnicas que se desarrollan en los siguientes puntos, con la finalidad de maximizar los beneficios gestionando el inventario de habitaciones remanentes.

3.7.2. Factores de disponibilidad

A continuación, explicamos en forma sucinta los siguientes factores que pueden tener un efecto positivo o negativo sobre la ocupación: reservas con garantía, reservas que no han sido garantizadas, arribos anticipados, *no show*, cancelación, extensión de estadía, estadía interrumpida y *walk-in*.

- **Reservas con garantía:** pertenecen al grupo de reservas que se encuentran registradas en los libros (OTB) y garantizadas. La forma de garantizar las reservas es con el pago de las mismas o la confirmación formal

en el caso de operadores, o bien con un *voucher* en condición de no reembolsable para el caso de las OTAS.

- *Reservas que no han sido garantizadas*: son aquellas reservas que regularmente se usan para bloqueo de habitaciones y no figuran OTB, por las cuales no se ha recibido un depósito. En los casos de grupos o contingentes especiales se suelen hacer bloqueos por tiempo determinado. Es importante tener un sistema de control eficiente para evitar que este tipo de reservas afecte la venta. En situaciones de reservas que comprometan fechas bloqueadas, es recomendable verificar el estado y vencimiento de los grupos e informarlo de inmediato a quien se encuentra interesado.
- *Arribos anticipados*: esta denominación corresponde a los clientes que por factores imprevistos arriban al hotel antes del horario de *check in*.
- *No show*: se denomina de esta forma a las reservas que por diversos motivos imprevisibles no se presentan. Esto aplica a reservas garantizadas o no garantizadas. Para los casos en que no se encuentre garantizada, debiera contemplarse penalidades. Por lo general, estas pueden venir a través de canal *online* o bien tour operadores. En las condiciones de contrato debe estar claro el detalle de las penalidades que aplican a reservas que no se presentan, ya que afectan la disponibilidad. Incluso, cabe contemplar condiciones de fuerza mayor. Usualmente, las restricciones son más altas en épocas de alta demanda.
- *Cancelación*: corresponde a la situación en la cual se produce la anulación de la reserva por factores imprevisibles del cliente. Como en el caso del *no show*, las cancelaciones suelen tener restricciones y penalidades en periodos de alta demanda, siendo más flexibles el resto del año.
- *Extensión de estadía*: son pasajeros que deciden continuar alojados debido a factores no planificados. En el momento de informar la necesidad de extender su alojamiento, el agente de reservas debe evaluar las posibilidades, verificar los compromisos y la forma en que afecta la disponibilidad para los próximos días, preponderando las prioridades correspondientes.
- *Estadía interrumpida*: corresponde a pasajeros que, por factores no planificados, deciden adelantar la partida. Resulta conveniente definir condiciones de contrato para estas situaciones, puesto que en casos de reservas cuya estadía no implica cobertura de reembolso, solo se consideran los de fuerza mayor para realizar el reintegro. Cuando se trata de grupos o contingentes cuya salida anticipada representa una potencial pérdida

desde la perspectiva de ingresos, las condiciones de contrato deben ser específicas e indicar las penalidades correspondientes.

- *Walk-in*: representa a un segmento (los segmentos se definen en el Capítulo 6), el más complejo de pronosticar. Se denomina *walk-in* a potenciales huéspedes que se presentan en el hotel sin previo aviso en búsqueda de una habitación. Aunque los registros históricos del hotel pueden arrojar alguna luz sobre el número de *walk-in* a esperar, existen muchas variables que lo afectan y que hacen realmente difícil su predicción. Entre las probables condiciones susceptibles de generar un mayor número de *walk-in* están: cancelaciones de vuelo, cambios climáticos inesperados, eventos no previstos, fechas de alta demanda, etcétera.

Para mayor comprensión, los impactos positivos y negativos de los factores que impactan en la disponibilidad se exponen en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1.
Factores que determinan la disponibilidad

Factor	Efecto
Reservas con garantía	Positivo
Reservas que no han sido garantizadas	Positivo
Arribos anticipados	Positivo
<i>No show</i>	Negativo
Cancelación	Negativo
Extensión de estadía	Positivo
Estadía interrumpida	Negativo
<i>Walk-in</i>	Positivo

Fuente: elaboración propia.

A modo de ejemplo, utilizaremos un caso de estudio, el Hotel del Sur, en el que se intentará determinar la ocupación de un día cualquiera, representando los impactos positivos y negativos antes expuestos. Este hotel posee 250 habitaciones disponibles. Para el análisis que se propone, se refleja en la Tabla 3.2 los factores que determinan la disponibilidad del hotel para un día determinado.

Tabla 3.2.
Ejemplo de factores que determinan la disponibilidad

Factores que determinan disponibilidad		Resultado del efecto	
Reservas con garantía	120	Suman	120
Reservas sin garantía	60	Suman	60
Arribos tempranos	15	Suman	15
Cancelaciones	20	Restan	-20
Proyección de <i>no shows</i>	10	Restan	-10
Proyección salidas anticipadas	8	Restan	-8
Extensiones de estadias	25	Suman	25
<i>Walk-in</i>	5	Suman	5
Total de habitaciones reservadas			187
Total de habitaciones libres			63

Fuente: elaboración propia.

Disponibilidad = total habitaciones – ocupación proyectada

Disponibilidad (**63**) = (250 – 187)

Considerando que el hotel cuenta con un total de 250 habitaciones y proyecta en el momento de la medición un total de 187 habitaciones comprometidas, dispone entonces de 63 habitaciones para la venta.

De los factores antes presentados se desprenden los ratios que son utilizadas para comprender el comportamiento cuantitativo y cuyas fórmulas se reflejan a continuación.

- Porcentaje de cancelaciones: representa la relación entre el total de cancelaciones y el número total de reservas, en un periodo determinado.

Porcentaje de cancelaciones = total de cancelaciones/total de reservas

- Porcentaje de *no shows*: representa la relación entre el total de no presentaciones/*no show* y el número total de reservas, en un periodo determinado.

Porcentaje de *no shows* = total de *no show*/total de reservas

- Porcentaje de *walk-in*: representa la relación entre el total de arribos no esperados y el número total de reservas comprometidas, en un periodo determinado.

Porcentaje de *walk-in* = arribos no esperados/total de reservas

- Porcentaje de extensión de salidas: representa la relación entre el total de prolongaciones de estadia y el número total de salidas esperadas, en un periodo determinado.

$$\text{Porcentaje de extensiones} = \frac{\text{total de extensiones de estancia}}{\text{total de salidas esperadas}}$$

- Porcentaje de salidas anticipadas, o *early departures*: representa la relación entre el total de salidas imprevistas y el número total de salidas esperadas, en un periodo determinado.

$$\text{Porcentaje de salidas anticipadas} = \frac{\text{total de salidas anticipadas}}{\text{total de salidas esperadas}}$$

La Tabla 3.3 presenta datos históricos para una semana con los que se pretende analizar el comportamiento de ocupación del Hotel del Sur. A partir del ejemplo se muestra la forma en que se calculan las ratios antes presentadas y la lectura de esta información para armar el pronóstico de disponibilidad.

Tabla 3.3.
Datos históricos del comportamiento de ocupación. Caso Hotel del Sur

Semana bajo análisis	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Totales
Hab. comprometidas	75	55	70	55	60	30	50	395
Hab. <i>walk-in</i>	15	13	16	20	10	8	10	92
Hab. reservadas	62	50	57	50	36	27	12	294
Hab. <i>no show</i>	2	8	3	15	6	5	2	41
Hab. canceladas	0	1	2	0	4	0	0	7
Hab. extendidas	5	12	15	4	6	5	3	44
Hab. salidas imprevistas	1	2	0	7	1	2	2	15
Hab. salidas	31	32	66	75	81	19	46	350

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.3 muestra cómo se compone la ocupación para cada día del periodo bajo análisis.

A continuación, se explica la forma en que se obtienen los correspondientes datos:

- Habitaciones comprometidas se calcula de la siguiente forma:

$\text{Habitaciones comprometidas} = (\text{habitaciones } walk\text{-in} + \text{habitaciones reservadas} - \text{habitaciones } no\text{ show})$
--

Para el ejemplo del día lunes: Hab. comprometidas (75) = (15 + 62 - 2)
--

- Porcentaje de cancelaciones:

$\text{Porcentaje de cancelaciones} = \text{total de cancelaciones} / \text{total de reservas}$ $2,38 \% = 7 / 294$

- Porcentaje de no presentación / *no shows*:

$\text{Porcentaje de } no\text{ shows} = \text{total de } no\text{ shows} / \text{total de reservas}$ $13,94 \% = 41 / 294$

- Porcentaje de *walk-in*

$Walk\text{-in} = \text{arribos no esperados} / \text{total de reservas}$ $31,29 \% = 92 / 294$

- Porcentaje de extensiones de estadía

$\text{Porcentaje de extensiones} = \text{total de extensiones de estadía} / \text{total de salidas esperadas}$ $13,29 \% = 44 / (350 + 25 - 44)$

- Salidas esperadas

$\text{Salidas esperadas} = \text{total de salidas} + \text{las salidas anticipadas} - \text{extensiones de estadía}$ $311 = 350 + 25 - 44$

- Porcentaje de salidas no previstas, o *early departures*

$\text{Porcentaje de salidas no previstas} = \text{total de salidas no previstas} / \text{total de salidas esperadas}$ $7,55 \% = 25 / (350 + 25 - 44)$

- Cálculo de habitaciones disponibles a la venta:

$\text{Habitaciones disponibles a la venta} = \text{habitaciones disponibles} - \text{habitaciones fuera de servicio} - \text{habitaciones ocupadas} - \text{reservas} + \text{no shows estimados} + \text{estimación de salidas anticipadas} - \text{extensiones de estadías}$

Para el Hotel del Sur: 250 habitaciones, 3 habitaciones fuera de servicio y 60 ocupadas. El día de la fecha, el hotel posee 160 reservas, 79 habitaciones de salidas previstas. El número de habitaciones dispuestas a la venta se desglosa en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4.
Fórmula de previsión de ocupación

Total de habitaciones	250
Habitaciones fuera de servicio	-3
Habitaciones ocupadas	-60
Habitaciones reservadas	-160
Habitaciones <i>no show</i> (13,94 % de hab. reservadas)	+22
Habitaciones salidas no previstas (7,55 % de hab. de salidas)	+6
Habitaciones que prolongan estancia (13,29 % de hab. salidas)	-10
Total habitaciones disponibles a la venta	45

Fuente: elaboración propia.

Como resultado de lo expuesto en la Tabla 3.4, se puede inferir que las habitaciones de las que el hotel dispone para la venta son 45. Los *walk-in* no son considerados en este análisis, debido a que la aceptación depende de la disponibilidad del momento.

3.7.3. Técnica del *pick up*

En el momento de pronosticar, la información histórica juega un papel importante en la predicción de la futura ocupación. La calidad de esta información resulta clave debido a que permite una lectura del comportamiento de cada segmento. Comprender la coyuntura en que cada uno de ellos comienza el proceso de la reserva, desde la perspectiva de anticipación al momento del ingreso (*lead time*), permite elaborar estimaciones en función de las cuales aplicar las correspondientes técnicas.

Durante el proceso de análisis, de forma complementaria a los datos matemáticos se incluye información concreta sobre los factores que determinan movimientos extraordinarios en la demanda como: factores climáticos extremos, grandes eventos de diversa índole, fuertes cambios económicos que afecten el tipo de cambio, etcétera.

Para conocer y medir los eventos históricos, así como la evolución de las reservas de manera anticipada al *check in*, los hoteles cuentan con diversas herramientas. Veremos ahora la denominada *pick up*.

Una primera definición del *pick up* lo caracteriza como la medición del crecimiento de las reservas en los libros (*on the books*), es decir la cantidad

de habitaciones por noche (*room nights*) que se van agregando a la cantidad de *room nights on the books*.

También podemos definir un *pick up* de grupos como la proporción con que un bloqueo de grupo se materializa en reservas efectivas respecto del bloqueo inicial de ese grupo.

Resulta conveniente, además, incorporar el concepto de *lead time*: “ritmo con el que se hacen las reservas”. Es el tiempo transcurrido entre la realización de la reserva y el ingreso del pasajero al hotel. Cabe aclarar que es necesario determinar el ritmo, o *lead time*, de cada segmento de mercado, incluyendo su respectivo canal.

Para comprender la forma en la cual se analiza la herramienta *pick up*, se presentan a continuación los siguientes ejemplos: medición de corte de temporada, medición por segmentos, medición de antelación de la demanda por día de la semana, *pick up* diario.

- *Medición de corte de temporada*: al cerrar el primer cuarto del año, se mide la ocupación de los próximos 8 meses. En tal momento se muestra el cierre acumulado del primer cuatrimestre y se relevan las reservas en firme para los tres cuartos restantes del año. La Tabla 3.5 muestra cómo se materializa este proceso en el corte al mes de abril que ejemplifica la ocupación, medida en porcentaje.

Tabla 3.5.
Pick up, medición mensual (en %)

Meses	Año actual, mes de abril				
	Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Enero	Resultado	55,00			
	Pronóstico	60,00			
	Histórico	58,00			
Febrero	Resultado	45,00	65,00		
	Pronóstico	50,00	70,00		
	Histórico	45,00	60,00		
Marzo	Resultado	25,00	45,00	60,00	
	Pronóstico	30,00	45,00	65,00	
	Histórico	20,00	40,00	60,00	
Abril	Resultado	30,00	50,00	65,00	72,00
	Pronóstico	40,00	55,00	70,00	80,00
	Histórico	35,00	45,00	60,00	70,00
Mayo	Resultado	15,00	30,00	40,00	55,00
	Pronóstico	20,00	25,00	35,00	60,00
	Histórico	10,00	20,00	30,00	45,00
Junio	Resultado	10,00	25,00	35,00	51,00
	Pronóstico	20,00	30,00	40,00	50,00
	Histórico	15,00	25,00	35,00	50,00
Julio	Resultado	15,00	30,00	45,00	52,00
	Pronóstico	20,00	40,00	50,00	50,00
	Histórico	20,00	35,00	45,00	55,00
Agosto	Resultado	10,00	20,00	30,00	52,00
	Pronóstico	15,00	30,00	40,00	50,00
	Histórico	10,00	25,00	35,00	45,00
Septiembre	Resultado	8,00	16,00	22,00	38,00
	Pronóstico	10,00	20,00	25,00	40,00
	Histórico	5,00	10,00	15,00	30,00
Octubre	Resultado	10,00	18,00	25,00	36,00
	Pronóstico	5,00	15,00	20,00	25,00
	Histórico	5,00	10,00	15,00	20,00
Noviembre	Resultado	6,00	12,00	22,00	40,00
	Pronóstico	10,00	15,00	25,00	35,00
	Histórico	5,00	10,00	20,00	30,00
Diciembre	Resultado	5,00	12,00	20,00	58,00
	Pronóstico	10,00	20,00	40,00	46,00
	Histórico	10,00	15,00	25,00	35,00

Fuente: elaboración propia.

Este formato medido en porcentual permite evaluar el crecimiento en función de lo histórico y lo proyectado, lo cual posibilita tomar las correcciones con la antelación suficiente en casos de desvíos. Como se observa, el estimado de variación entre resultado y pronóstico se aproxima a un 10 % por

debajo en enero y mayo; luego, se equilibra hasta septiembre y el resto de los meses pasa a superar en porcentaje aproximado al 10 %.

- *Medición por segmentos*: para obtener información del comportamiento por segmento, se expresa la distribución en noches (RN), siguiendo con el ejemplo del mes de abril para el Hotel del Sur.

Tabla 3.6.
Pick up, medición mensual expresada por segmento

Mes / año	Pick up abril / año actual									
	Acumulado (yield) Inicio del mes	1	2	3	4	5	6	7	8	Total RN
Segmento A	900	20	-10	5	15	25	19	17	21	1.012
Segmento B	1100	10	5	20	14	9	10	2	12	1.182
Segmento C	1300	16	24	10	5	22	15	8	6	1.406
Segmento D	600	-60	35	10	0	0	0	20	30	635
Total RN <i>pick up</i>		-14	54	45	34	56	44	47	69	335

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.6 indica el *pick up* de los primeros ocho días del mes de abril. Cuando se comprende la evolución de las reservas por segmento, es factible atender a cada uno de ellos con acciones individuales e, incluso, compensar entre segmentos cuando resulte complejo llegar a lo pronosticado.

Este ejemplo puede servir para meses futuros, o sea, para medir los *pick ups* realizados al cierre de abril para meses futuros, por ejemplo, junio. En este despliegue también se mide por día.

El número de noches puede ser informativo, pero la noción del precio medio sí se puede construir directamente. Resultan importantes el seguimiento de los *pick ups* y la evaluación del comportamiento del precio medio. ¿Qué es lo que justifica la subida o la baja del precio medio? Si baja el precio medio de los corporativos, ¿significa que su mayor cuenta reserva a última hora con su tarifa más baja? El principal aporte del *pick up* es la posibilidad de identificar las tendencias para construir un *forecast* (previsión o pronóstico) lo más cercano posible a la realidad.

- *Medición de antelación de la demanda por día de la semana*: el comportamiento del *pick up* con respecto a cada día de la semana y la evolución en el tiempo posibilitan entender los tiempos de antelación de reserva

para el periodo bajo análisis al tiempo que su evolución para cada día de la semana.

Tabla 3.7.
Pick up, medición de antelación de la semana, expresado por día (en %)

Antelación de la demanda para abril, año actual							
Día	- 90 días	- 60 días	- 30 días	- 15 días	- 7 días	- 3 días	Cierre
Lunes	10,00	15,00	25,00	30,00	45,00	65,00	80,00
Martes	5,00	10,00	20,00	25,00	35,00	50,00	70,00
Miércoles	3,00	8,00	15,00	30,00	40,00	50,00	65,00
Jueves	12,00	20,00	30,00	40,00	50,00	65,00	78,00
Viernes	25,00	35,00	45,00	60,00	70,00	85,00	90,00
Sábado	28,00	40,00	50,00	65,00	73,00	88,00	97,00
Domingo	4,00	12,00	23,00	28,00	36,00	40,00	60,00
Media	11,00	20,00	30,00	40,00	50,00	63,00	77,00

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.7 muestra claramente que durante los 15 días previos a la fecha de cierre se produce aproximadamente el 50 % promedio de las reservas. Asimismo, durante los últimos tres días se genera un 20 % adicional. El seguimiento del *pick up* en forma diaria resulta clave para llevar adelante técnicas de tarificación, las cuales serán presentadas en este capítulo.

- *Pick up* diario: este informe presenta la evolución de las reservas del mes, expresada tanto en porcentajes como en moneda. Los indicadores más utilizados son la tarifa media diaria (ADR, *average daily rate*) y el RevPAR. Se considera el Hotel del Sur con sus 250 habitaciones, de las cuales 150 son habitaciones estándar, 50 de lujo y 50 suites. Se toma la primera semana de abril como referencia, con el *pick up* al cierre semanal del 7 de abril del año actual.

Tabla 3.8.
Pick up diario expresado en corte semanal (en %)

Día	Habitación	Periodo actual					Histórico			Proyectado		
		Ocup. (%)	Forecast (\$)	ADR (\$)	RevPAR (\$)	Pick up	Ocup. (%)	Forecast (\$)	Pick up	Ocup. (%)	Forecast (\$)	Pick up
Miércoles 01/04	Estándar	80	24.000	200	160	20	60	16.200	10	70	21.000	15
	Lujo	50	7.500	300	150	10	60	7.500	8	60	9.000	11
	Suite	100	20.000	400	400	5	90	13.500	4	90	18.000	6
Jueves 02/04	Estándar	90	27.000	200	180	7	75	20.250	6	85	22.950	8
	Lujo	70	12.250	350	245	4	75	11.250	6	80	14.000	8
	Suite	50	9.375	375	187,5	6	60	10.500	5	70	14.000	6
Viernes 03/04	Estándar	100	37.500	250	250	25	85	28.050	10	90	33.750	15
	Lujo	80	14.000	350	280	13	78	11.700	10	85	14.875	15
	Suite	30	5.250	350	105	5	45	7.875	10	50	9500	10
Sábado 04/04	Estándar	100	37.500	250	250	16	90	24.300	10	90	33.750	15
	Lujo	90	15.750	350	315	10	80	12.000	8	90	15.750	10
	Suite	20	10.500	350	210	2	45	6.750	5	40	7.000	5
Domingo 05/04	Estándar	40	10.800	180	72	3	40	9.600	5	50	13.500	5
	Lujo	60	10.500	350	210	5	50	7.500	5	50	8.750	5
	Suite	30	5.250	350	105	8	45	7.875	10	50	9.500	10
Lunes 06/04	Estándar	60	18.000	200	120	12	55	14.850	8	60	18.000	10
	Lujo	50	8.750	350	175	6	35	5.250	4	40	7.000	5
	Suite	70	14.000	400	280	4	60	10.500	6	70	14.000	5
Martes 07/04	Estándar	70	21.000	200	140	8	60	16.200	8	70	21.000	10
	Lujo	50	7.500	300	150	5	60	7.500	8	4	9.000	6
	Suite	100	20.000	400	400	8	90	13.500	6	90	18.000	8
Total		66,2	336.425	307.400	209.85	182	63,7	262.650	152	65,9	332.325	188

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.8 muestra el formato de *pick up*, que se analiza diariamente, donde se refleja la evolución por tipo de habitación y se compara con datos históricos y lo proyectado. Se infiere de los resultados de este ejemplo que el hotel mantiene mayor ocupación de las habitaciones de baja y media tarifa los días viernes y sábado, disminuyendo la de las habitaciones de categoría suite. A partir del domingo, la ocupación cae, para alcanzar un equilibrio de distribución el día martes. Este hotel cuenta con una afluencia del segmento corporativo, que muestra mayor presencia los días de semana –y con ello, mayor ocupación de habitaciones de alta categoría–, pero que se invierte hacia el fin de semana con una fuerte presencia del público de ocio –dispuesto a pagar por habitaciones de menor costo. En el Capítulo 5 se explicará con detalle el *forecast*, así como la metodología para su cálculo.

3.7.4. Técnicas de *pricing* para gestión de ingreso

La disponibilidad en los establecimientos hoteleros es dinámica ya que responde a una diversidad de factores, en su mayoría externos a los controlados por la empresa.

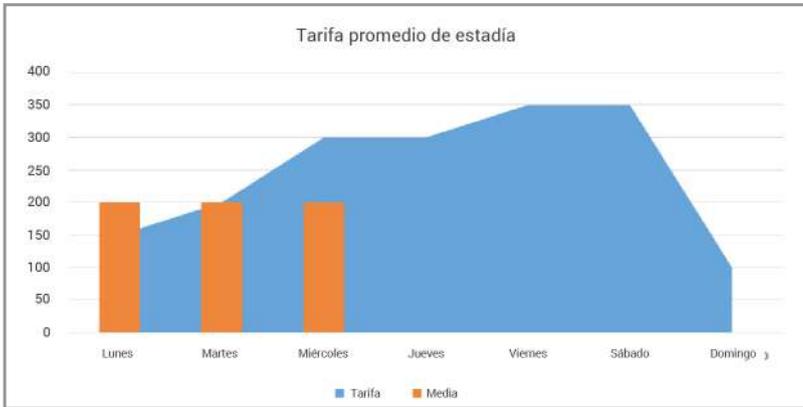
Frente a estos factores, las técnicas de *pricing* generan incentivos para impulsar el crecimiento o bien mantener el ritmo de reservas.

El RM facilita la determinación de la estructura tarifaria en función de la ocupación, la disponibilidad de habitaciones y el promedio de estadía, entre las variables más significativas. Siempre se intenta garantizar los ingresos presupuestados. A tales efectos, enunciaremos las técnicas más utilizadas para optimizar la ocupación y los ingresos: a) tarifa promedio de estadía, b) restricción en función de la estadía, c) tarifas restringidas en función de la disponibilidad.

a) Tarifa promedio de estadía

Esta herramienta de gestión de ingresos se utiliza para estadías prolongadas, cuando se espera incrementar la ocupación debido a que el hotel se encuentra en temporada media o baja. Considerando que las estadías prolongadas elevan el promedio de ocupación y con ello la rentabilidad por habitación disponible (RevPAR), suelen negociarse tarifas planas –conformadas por un convenio tarifario que determina un precio por habitación y categoría en un determinado periodo, con cupo asignado y condiciones de contrato predefinidas– a partir de una media tarifaria vigente para la estadía en cuestión (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.3.
Rango de tarifas variables



Fuente: elaboración propia.

A partir de esta realidad, podríamos ofrecer a nuestros potenciales clientes que deseen alojarse las noches del lunes, martes y miércoles una tarifa para las tres noches, que resulte del promedio de los precios para cada noche, como se ejemplifica:

Noche del lunes. Tarifa \$150

Noche del martes. Tarifa \$200

Noche del miércoles. Tarifa \$300

Tarifa propuesta (promedio): $\$200 = (150 + 200 + 300) / 3$

b) Restricción en función de la estadía

En periodos de alta demanda, la optimización de la disponibilidad determina el cumplimiento de ingresos. Las restricciones a la duración de la estadía tienen por objetivo limitar los desequilibrios en la ocupación y los ingresos en un lapso. Las situaciones pueden suceder cuando observamos que las reservas aumentan significativamente y generan una mayor demanda para una noche en particular, lo cual afecta las anteriores y las posteriores por la imposibilidad de contar con tal noche para estadías que atravesasen ese periodo.

Para corregir tal estado de cosas se suelen llevar adelante las siguientes técnicas.

- Cerrar la noche de llegada en fecha de alta tasa de ocupación (CA, *close arrivals*) es útil para reducir la demanda en una noche, mientras la demanda marca un comportamiento creciente de la noche anterior. Literalmente, se cierra alentando reservas para la noche anterior o posterior, lo que resulta ser una buena opción para igualar la demanda.
- Determinar una duración mínima de estadía (MLS, *minimum length of stay*) es una opción regularmente utilizada en hoteles de destino vacacional: se aceptan reservas para un cierto día, bajo restricciones de estadías con cantidad extendida de noches. Esta técnica permite realizar la mejor combinación posible de duración de estadías.
- Restringir la duración de la estadía y el día de llegada, producto de la gestión de la “duración mínima de estadía (MLS)” y del cierre de noches de llegada (CA). Es similar al MLS, dado que se requiere un cierto número de noches, y se asemeja al CA, porque se restringen las llegadas. O sea, se centra en la prolongación de una reserva, limitando también la duración de la estancia. Por ejemplo, un alojamiento turístico se completa algunos días de la semana, digamos los viernes y sábados. Una propuesta podría ser restringir las llegadas en estos dos días, a menos que el cliente se quede más de dos noches. De esta forma, el alojamiento turístico también recibirá las demandas para el jueves o bien el domingo, que podrían ser necesarias. Pero ese mismo mínimo/máximo no debe permitir que las reservas puedan extenderse más allá de la noche del miércoles siguiente, ya que esto afectaría el ciclo de la semana posterior. En este ejemplo, el mínimo y el máximo se convierten en: “debe permanecer un mínimo de cuatro, pero no más de siete” noches de reserva.

c) Tarifas restringidas en función de la disponibilidad

Los sistemas de gestión suelen configurarse bajo parámetros de apertura y cierre. El rango de descuentos por categorías de habitaciones a la venta se restringe para alcanzar la maximización de ingresos.

En la Tabla 3.9 se observa la apertura y el cierre de tarifas con relación a la ocupación del hotel, es decir, cómo se van cerrando las tarifas con descuento en la medida en que se eleva la ocupación.

Tabla 3.9.
Escala de tarifa restringida

Ocupación (%)	Tipo de tarifa				
	<i>Rack</i>	<i>5 % off</i>	<i>10 % off</i>	<i>15 % off</i>	<i>20 % off</i>
0 a 25	Abierta	Abierta	Abierta	Abierta	Abierta
26 a 50	Abierta	Abierta	Abierta	Abierta	Cerrada
51 a 75	Abierta	Abierta	Abierta	Cerrada	Cerrada
76 a 85	Abierta	Abierta	Cerrada	Cerrada	Cerrada
86 a 100	Abierta	Cerrada	Cerrada	Cerrada	Cerrada

Fuente: elaboración propia.

Los hoteles que cuentan con sistemas de gestión informatizados programan en su base de datos la gestión de precios y tarifas. Esto se logra con la definición de disparadores en el soporte informático de reservas, que constituyen criterios preestablecidos para que el sistema ordene modificar la base de descuentos a partir de determinados niveles de ocupación.

El gestor, guiado por la experiencia, es quien decide cuándo se abren o se cierran las tarifas y tablas de descuento. Normalmente, una vez que la ocupación alcanza un número preestablecido, las tasas de descuento se cierran.

Sin embargo, se presentan casos –por ejemplo, una importante convención o un evento deportivo de gran magnitud en la ciudad– en los que se puede prever la ocupación antes de que las reservas se concreten. El gestor es quien lleva adelante acciones proactivas respecto de la estructura tarifaria, según conveniencia u oportunidad.

En determinados casos, directamente no se vende a tarifas de descuento. Esta práctica se denomina tarifa de conducción, ya que trata de maximizar el porcentaje de ingresos en forma temprana.

Esta práctica debe manejarse con cuidado. Si las tarifas son excesivas, pueden terminar afectando la ocupación, a raíz de lo cual se deben levantar todas las restricciones a último momento para tratar de obtener una mayor ocupación.

La ventaja de esta técnica es que, en la medida en que evoluciona la ocupación se otorga automáticamente otra tarifa, pudiéndose aplicar para una fecha varias tarifas, de acuerdo con el comportamiento de la demanda.

3.7.5. *Overbooking*

Representa las acciones mediante las cuales el departamento de reservas acepta/confirma más reservas que la propia capacidad de disponibilidad. El

overbooking debe considerarse como una parte integral de la estrategia de prereserva.

La experiencia demuestra cómo los hoteles pueden aumentar sus ingresos mediante el uso controlado del exceso de reservas. En otras palabras, puede ser rentable para permitir un alto nivel de sobreventa al inicio del proceso de reserva –momento en el cual muchas reservas son de modalidad no garantizada, por ejemplo, bloqueos de grupos–, pero con niveles más bajos hacia el final, cuando los gestores de reservas pueden estimar con mayor precisión el número final de reservas confirmadas y garantizadas, y conocen además el número esperado de *show ups* en función de análisis históricos.

Con base en la disponibilidad determinada para un periodo, se comprometen más habitaciones que las del inventario, apoyándose en el uso de la información histórica, para de este modo ayudar al alojamiento turístico a optimizar la venta teniendo en cuenta los factores que restan ocupación. Aunque algunos consideran la sobreventa como una apuesta excesiva, muchos directores de alojamientos turísticos se esfuerzan por vender por encima de la capacidad disponible del hotel.

Esta práctica implica ciertos riesgos y desventajas. El más obvio es no contar con suficientes habitaciones para huéspedes con reservas. Cuando un alojamiento turístico aplica una política de sobreventa agresiva y no tiene suficientes habitaciones para las reservas confirmadas, debe “reubicar” al huésped. Ello significa que el cliente deberá estar en un lugar distinto del que fue contratado inicialmente, por lo que el establecimiento turístico deberá compensarlo de alguna manera. No hay reglas fijas sobre las modalidades de compensación, pero la mayoría de los hoteles de renombre pagan por una habitación en otra instalación de igual o mejor calidad, proporcionan los medios y cubren el costo de las llamadas telefónicas para que el individuo pueda notificar a otros del cambio de alojamiento. Proveen el transporte a la nueva instalación, y el regreso en su caso.

Un huésped que integra un grupo querrá volver por la mañana para asistir a las funciones de grupo. A un huésped transitorio que tiene más de una noche de estadía se le permite regresar al hotel original para completar la estadía si así lo desea. Otros incentivos pueden incluir un desayuno, una amabilidad en la habitación, una disculpa por parte de la gestión, e incluso algún tipo de compensación monetaria directa.

Si bien la gestión de una sobrevente está a cargo del departamento de reservas, es la alta gerencia la que determina los porcentajes.

La Tabla 3.10 refleja los factores que un director de ventas puede considerar para determinar hasta qué punto sobrevender el hotel, siguiendo el caso del Hotel del Sur, con un total de 250 habitaciones, donde se define un *overbooking* del 3 % del total de habitaciones del hotel.

Tabla 3.10.
Estado de reservas y ocupación de una semana del hotel

Información del sistema								
Semana en análisis	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
H. ocupadas	75	55	70	55	60	30	50	395
H. <i>walk-in</i>	15	13	16	20	10	8	10	92
H. reserva	62	50	57	50	36	27	12	294
H. salidas	-31	-32	-66	-75	-61	-19	-46	-330
H. disponibles	121	86	87	50	45	46	26	451
Información del histórico								
H. <i>no show</i>	-2	-8	-3	-15	-6	-5	-2	-41
H. canceladas	0	-1	-2	0	-4	0	0	-7
H. extendidas	5	12	15	4	6	5	3	44
H. salidas anticipadas	-1	-2	0	-7	-1	-2	-2	-15
Análisis contemplando el histórico								
Potencial disponible	127	163	163	218	210	206	225	1.149
<i>Overbooking</i>	8	8	8	8	8	8	8	56
Potencial venta	135	171	171	226	218	214	233	1.205

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.10 muestra la información que brindan el sistema de gestión, el histórico y, finalmente, el análisis a partir del cual se determina el potencial de venta, teniendo en cuenta un *overbooking* de 8 habitaciones que se suman a la potencial disponibilidad. La potencial disponibilidad es resultado de la siguiente fórmula:

$$\text{Potencial disponibilidad} = \text{h. ocupadas} + \text{h. walk-in} + \text{h. reservadas} + \text{h. salidas} + \text{h. disponibles} - \text{no show histórico} - \text{cancelaciones histórico} + \text{h. extendidas} - \text{h. salidas anticipadas}$$

Si un alojamiento turístico ha gestionado su sobreventa en forma adecuada, se dice que ha alcanzado una venta perfecta. Una venta perfecta se alcanza cuando cada habitación está ocupada y no es necesario derivar huéspedes a otros hoteles. Algunos gerentes de hoteles conservadores bajan el nivel de sobreventa para evitar derivaciones y aceptan aproximadamente el 95 % como un porcentaje óptimo de venta.

El departamento de reservas responde entonces a los porcentajes propuestos por la alta gerencia.

3.7.6. Manejo de grupos

Definición

El grupo se define en el ámbito del turismo como el conjunto indivisible de personas con características y fines comunes que demanda o hace uso de alojamiento o servicios de naturaleza turística.

La gestión del grupo

En primera instancia debe considerarse que los grupos llegan a partir de solicitudes de empresas, operadores turísticos o agentes de viajes. Cuando la demanda proviene de empresas u operadores, regularmente los ejecutivos de cuentas son los responsables de la gestión. En los casos de grupos no pertenecientes a organizaciones y/o tour operadores, será el área de reservas la encargada de gestionar la solicitud.

La aceptación y definición de tarifas y cupos asignados a grupos es parte de la gestión de quien cumple funciones de RM, o director comercial.

Una característica particular de los grupos es que reservan con antelación al ciclo de reservas tradicional (varios meses antes del ingreso). Por lo general, se toman en condición de bloqueo (cierre temporal de la disponibilidad de habitaciones o cupo) y se determina un plazo de vencimiento de entre 45 y 30 días a partir de la toma de la reserva. Está política suele variar según las necesidades y la realidad de cada organización.

Los grupos son evaluados por su impacto total en el hotel. Es decir, estos no se miden solamente por su impacto en habitaciones, sino también por su contribución total en cuanto a ingresos generados por estadía y gastos correspondientes a los servicios que presta el hotel.

Considerando el ciclo de reservas, quienes definen tarifas y condiciones para grupos analizan el costo de oportunidad, en búsqueda de la maximización de la rentabilidad que implica la facturación por estadía en cada habitación. La aceptación del grupo en temporada alta debe justificar el costo de desplazamiento de las reservas individuales.

Se lleva adelante la evaluación del impacto económico, que agrupa la suma de consumos de todos los sectores generadores de ingresos del hotel, la cual determina una expectativa de facturación media por estadía.

En instancias en las que el grupo no asegura un promedio de ingresos por estadía que sea superior a reservas individuales, se consideran alternativas:

- Evaluar si se trata de grupo seriado. Son grupos llamados de serie o seriados, que pueden generar beneficios a partir de una importante extensión y optimización en la gestión del rendimiento. Un grupo de serie resulta atractivo cuando toma fechas de media/baja ocupación, o cuando solicita pocas fechas de alta e importante cantidad de media y baja ocupación.
- Evaluar si el grupo pertenece al segmento corporativo. Los contratos con empresas contemplan una tarifa diferencial para reservas individuales y grupales, diferenciada en fechas de alta demanda. No obstante, en fecha de alta demanda las tarifas del segmento corporativo suelen quedar más bajas, por lo que deben limitarse a empresas relevantes en cuanto a la facturación anual del hotel para que el grupo sea aceptado.
- Evaluar, si no pertenecen a las opciones anteriores, ofrecer fechas alternativas de ingreso o salida, incluir descuentos o beneficios adicionales.

El uso de datos históricos y futuras restricciones son herramientas de gestión del rendimiento que ofrecen un análisis detallado del costo de desplazamiento, información clave para la toma de decisión por parte del RM.

Técnicas para determinar cupos de grupos

Los encargados de gestionar el RM deben asegurar la combinación ideal de ocupación (distribución de cupos) de cada segmento, con la finalidad de maximizar los ingresos. El límite máximo de cuartos destinados a la venta a los grupos busca preservar el inventario de cuartos a mayores tarifas asignados al público individual.

Los cupos se establecen por fechas y pueden variar según la demanda estimada y los días de la semana. Luego se cargan en un calendario de venta de grupos y/o en el sistema de gestión (PMS, *property manager system*), para permitir las consultas permanentes por parte del personal de reservas y de ventas.

El límite de asignación se determina de la siguiente forma: para una fecha determinada, se descuenta el pronóstico de habitaciones individuales del total de habitaciones disponibles.

Ejemplo: para el Hotel del Sur, con 250 habitaciones, se estima en determinada fecha una demanda de 150 locaciones para clientes individuales. El límite será, entonces, de 100 habitaciones.

Tabla 3.11.
Cálculo del límite de asignación

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Pronóstico de reservas individuales	70	50	90	100	180	190	60
Límite de asignación	180	200	160	150	70	60	190

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.11 presenta un periodo semanal de cupos para el Hotel del Sur. El crecimiento en la demanda de reservas individuales para los días viernes y sábado determina un límite alto para el cupo de reservas de grupos, para el caso un máximo de 60 habitaciones.

La Tabla 3.12 muestra, para el mismo periodo, cómo se analizan los históricos de reservas individuales y de grupos, y la cuantificación económica, considerando las tarifas alta, media o baja a partir de la disponibilidad.

Tabla 3.12.
Relación entre tarifa aplicable y límite de asignación

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Pronóstico de reservas individuales	70	50	90	100	150	150	60
Reservas efectivas a la fecha	40	50	60	40	120	150	50
Pronóstico de grupos	150	160	100	150	100	100	100
Reservas de grupos a la fecha	60	100	80	100	80	60	80
Límite de asignación a grupos	180	200	160	150	100	100	190
Tarifa aplicable	baja	media	baja	alta	alta	alta	baja

Fuente: elaboración propia.

La información evidenciada refleja la manera en que se ven compensadas las altas y bajas de reservas individuales y grupales. De tal modo, en las fechas en que se estima menor volumen de reservas individuales se incrementa la reserva grupal.

Con respecto a las tarifas, estas se aplican de acuerdo con el volumen de reservas individuales. Cuando estas últimas muestran un mayor aumento, se aplican las de las temporadas alta y media, según la variación correspondiente; por el contrario, cuando decrecen se asigna entonces la tarifa baja.

En cuanto a los días jueves, viernes y sábado, los cupos disponibles para grupos son insuficientes con relación a lo proyectado. De forma adicional a la asignación de tarifa máxima, se debe evaluar la posibilidad de llevar adelante el desplazamiento de individuales.

Desplazamiento de reservas individuales

Tomar cupo para grupos por encima de la proyección de reservas individuales implica desplazar estas últimas. Para que esto suceda, salvo las excepciones de alternativas planteadas anteriormente, se debe llevar adelante el cálculo del impacto económico, en pos de determinar la tarifa necesaria para la optimización del ingreso del periodo a medir.

La Tabla 3.13 presenta un ejemplo de desplazamiento que muestra lo expresado en forma numérica para el caso particular de un grupo denominado "X" con estadía de una semana que requiere un total de 100 habitaciones. El Hotel del Sur, de 250 habitaciones, continúa siendo el caso de referencia. Para simplificar el ejemplo, el grupo solicita 100 habitaciones del mismo tipo, pero en la práctica debe considerarse que no todas las habitaciones son de los mismos tipos y categorías.

Tabla 3.13.
Desplazamiento de reservas individuales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Pronóstico de reservas individuales	70	50	90	100	150	150	60
Reservas individuales efectivas a la fecha	40	50	60	40	120	150	50
Pronóstico de grupos	150	160	100	150	100	100	100
Reservas de grupos a la fecha	60	100	80	100	30	60	80
Límite de asignación por grupos	180	200	160	150	100	100	190
Grupo X	100	100	100	100	100	100	100
Desplazamientos individuales			20	50	30	60	
Noches de grupo excedentes sobre pronóstico del grupo	10	40		40	30	60	80
Tarifa promedio de reservas individuales (\$)	350,00	300,00	450,00	500,00	600,00	600,00	300,00
Facturación de reservas individuales a corte (\$)	14.000,00	15.000,00	27.000,00	20.000,00	18.000,00	90.000,00	15.000,00
Tarifa promedio de grupos (\$)	380,00	420,00	400,00	430,00	380,00	380,00	400,00
Facturación grupo a corte (\$)	22.800,00	42.000,00	32.000,00	43.000,00	11.400,00	22.800,00	32.000,00
Tarifa promedio grupo X (\$)	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Facturación grupo X (\$)	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Ingresos individuales desplazados (\$)			9.000,00	25.000,00	18.000,00	36.000,00	
Ingresos por encima del pronóstico de grupos (\$)	4.500,00	18.000,00		18.000,00	22.500,00	27.000,00	36.000,00
Facturación alcanzada, incluido grupo X (\$)	81.800,00	102.000,00	104.000,00	85.000,00	92.400,00	97.800,00	92.000,00
Ocupación pronosticada (%)	88,00	84,00	76,00	100,00	100,00	100,00	64,00
Ocupación hotel, incluido lo pronosticado (%)	92,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	96,00

A partir de la información reunida, se detalla a continuación el análisis orientado a determinar si el grupo es aceptado, denegado o bien renegociado.

En primer término, debe considerarse que el desplazamiento se calcula sobre el potencial de reservas individuales, con la excepción de que las reservas individuales efectivas a la fecha de análisis sean superiores al mismo. En segundo término, se evalúa las fechas comprometidas (como se puede observar en la Tabla 6.2. Históricos de reservas del Capítulo 6) en las que aparece asignado el cupo del grupo.

En tercer término, se evalúa la facturación de reservas individuales que se pierde por el total de desplazamientos en el transcurso de la semana, entre los días miércoles y sábado, es decir, un total de 160 noches por un importe de \$88.000 y una tarifa media de \$550. En cuarto lugar, teniendo en cuenta que el precio de habitación del grupo X es de \$450, se evalúa la cantidad de noches de reservas grupales por encima de lo pronosticado; para el caso, 260 noches por un total de \$117.000. Hasta aquí, podemos inferir que si bien la tarifa media del grupo X es de \$100 por debajo de la media correspondiente a las noches desplazadas, se obtienen \$29.000 por encima de lo pronosticado.

En quinto lugar, se evalúa el costo variable que implican las 100 noches adicionales. Por lo general, los hoteles tienen un costo variable muy bajo. Con esta información, la aceptación del grupo es una decisión correcta.

Es importante aclarar que el ejemplo muestra un parcial de análisis, ya que debe sumarse el ingreso total (alojamiento + otros consumos) estimado, tanto por estadías individuales como grupales, detallando además un estimado del grupo X. Esto influye en los ingresos totales del hotel. Otra condición que debe analizarse es de carácter cualitativo, ya que ciertos grupos pueden resultar en una valoración favorable o desfavorable para la imagen del hotel.

Por último, es relevante considerar si el grupo pertenece a un seriado, o sea, si tiene varias fechas dentro del calendario anual, o si solamente se aloja en ese momento particular del año.

Como conclusión, la aceptación de grupos implica condiciones a la vez cualitativas y cuantitativas, en el momento de definir el desplazamiento de reservas individuales.

Hoja de cálculo para grupos

La hoja de cálculo de grupos es otra de las herramientas que el departamento de reservas comúnmente utiliza para conocer el estado y las características de este tipo de reserva.

Los grupos y sus particularidades se desglosan para cada temporada.

Esta hoja de cálculo brinda una importante cantidad de información contenida en el grupo, ya que, durante una semana determinada, cada grupo está en la lista y proporciona datos relevantes.

La Tabla 3.14 propone un ejemplo en el que la primera columna reúne la información básica relativa al grupo.

Tabla 3.14.
Hoja de cálculo para grupos

Hoja de cálculo	Información provista
Grupo	Nombre del grupo
Código de mercado	Código de identificación
Forma de pago	Condiciones
Lista de huéspedes	Detalle de composición por tipo de hab.
Fecha y hora ingreso/egreso	Horarios detallados para su recepción
Servicios contratados	Detalle de servicios con horarios
Cronograma de actividades	Detalle de actividades internas y externas
Vendedor	El responsable de la reserva del grupo

Fuente: elaboración propia.

Bloqueo y uso final de reservas de grupo

Los grupos suelen tener fecha límite al menos 30 días antes del arribo para confirmar su reserva. En tal momento se pasa la nómina definitiva y el total del alojamiento queda garantizado. No obstante, existen condiciones de fuerza mayor que, dependiendo de la fecha, implican cierta flexibilidad de acuerdo con la política de cada hotel.

Una vez que un grupo ha reservado con un hotel, y dicha reserva adquiere la condición de “confirmada”,² será ingresada en el sistema de reservas del hotel, procediéndose al bloqueo de las habitaciones para la fecha con-

² Cuando se ha señalado con un monto de dinero preacordado. Se considera OTB (*on the books*) esto es “en los libros de servas y contabilidad”.

venida. En ese momento el pernocte de los huéspedes queda totalmente asegurado. No obstante, de acuerdo al tipo de grupos con el que se trabaja (corporativos, recreativos, de la tercera edad, otros) y la naturaleza del hotel (urbano, vacacional, sol y playa, etc.) pueden agregársele cláusulas al contrato firmado, otorgándole flexibilidad en caso de contingencias imprevisibles y de fuerza mayor (vinculadas a situaciones climatológicas, por ejemplo) contemplando la posibilidad de cancelación. De esta manera, el establecimiento hotelero puede liberar el bloqueo anteriormente mencionado, ya que la cantidad de habitaciones comprometidas en esta situación suele ser significativa para el establecimiento.

A continuación, se considera el siguiente análisis para reducir el impacto de los cupos no utilizados, a fin de optimizar el rendimiento de la disponibilidad.

En primera instancia se considera la diferencia entre el número total de habitaciones bloqueadas para grupos y el total efectivamente reservadas. Veamos un ejemplo.

Tabla 3.15.
Modelo básico para el cálculo de utilización de cuartos por parte de grupos

Consideraciones	Habitaciones preasignadas	Habitaciones confirmadas fecha <i>in/out</i>	Estimación utilización histórico	Habitaciones utilizadas
Bloqueo	100			
Reservas confirmadas		80		
Previsión			95,00%	
Actuales				76

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3.15 muestra cómo, de un total de 100 habitaciones bloqueadas, finalmente son utilizadas 76 de ellas. El porcentaje de estimación histórico es el resultado de la evaluación de grupos con características similares y en épocas idénticas del calendario. La importancia de esta medición radica en que:

- Conociéndola con exactitud, se deja espacio libre para reservas individuales.
- Sirve para considerar la posibilidad de generar sobreventa y equilibrar la ocupación de manera favorable.

3.7.7. Aplicación de técnicas para optimizar la alta demanda

En escenarios de alta demanda deben considerarse, entre otras, las siguientes acciones para optimizar la gestión:

- Eliminar tarifas con descuentos que regularmente se aplican por: reservas anticipadas, estadías prolongadas, pago anticipado, etc.
- Generar mayor cupo para segmentos leales y/o más rentables.
- Aplicar restricciones de ingreso y salidas a fin de extender la estadía en épocas de ocupación plena. De esta forma se evita quedarse con estadías cortadas o bien noches liberadas con dificultad para la venta.
- No tomar reservas sin garantía: las condiciones de reservas suelen ser más estrictas en estos periodos.
- Controlar la evolución de los bloqueos: los grupos que por diversos motivos dejan un alto porcentaje de habitaciones sin utilizar afectan la gestión de ingresos.
- En lo que a grupos respecta, es posible también establecer condiciones rígidas de no devolución de adelantos. Esto es, solicitar un porcentaje del total indicando que en caso de cancelación el mismo es no reembolsable.
- Considerando los horarios de ingresos y salidas, optimizar el uso diario (*day use*) de tal forma que se optimicen los ingresos del día.
- Equilibrar las tarifas de acuerdo con las máximas disponibles en el *compset*.

3.7.8. Aplicación de técnicas para suavizar la curva ante una baja demanda

En escenarios de baja demanda deben considerarse, entre otras, las siguientes acciones para optimizar la gestión:

- Sumar servicios, en forma complementaria al alojamiento.
- Eliminar restricciones.
- Abrir promociones por estadías prolongadas, reservas anticipadas y pago anticipado.
- Ofrecer descuentos por ventas en alza (*upselling*) implica la comercialización de servicios o productos más rentables.
- Tomar derivaciones de hoteles colegas cuando se encuentren completos.
- Flexibilizar políticas de reservas y cancelaciones.
- Establecer y publicitar comisiones dobles para las agencias de viaje.

- Incentivar la venta anticipada a través de beneficios extras. Aquí es necesario determinar tarifas con la mayor anticipación posible.
- Promocionar el producto desde nuevos canales en destinos no tradicionales con tiempos vacacionales cruzados con el propio.
- Llegar a segmentos con necesidades de alojamiento en las épocas de demanda baja y captarlos a partir de una oferta a medida.
- Asociarse a clubes de beneficios y descuentos especiales, de tal modo se llega a obtener una interesante difusión y, a partir de un considerable descuento, captar la atención de públicos inesperados.
- Realizar inversiones en publicidad. Marketing *online*.

3.7.9. Aplicación de técnicas de gestión de inventario

En la gestión de ingresos, se trabaja en dos direcciones: la demanda y el inventario. En cuanto a la demanda, se llevan adelante técnicas activas y respecto del inventario, estas son de tipo reactivo. Se detallan a continuación.

Técnicas activas sobre la demanda

Estas técnicas se orientan a modificar los valores de la demanda del servicio. Si bien las veremos en forma diferenciada, en la gestión de ingresos se combinan para aprovechar las ventajas que ofrece cada una de ellas y evitar sus inconvenientes. Entre las políticas más aplicadas encontramos: la gestión de precios y la incorporación de servicios complementarios.

- Gestión de precios. La política de precio se encuentra íntimamente ligada a la política de la empresa. Una política de precios incorrecta afecta directamente la imagen institucional. La coherencia de las políticas y estrategias se manifiesta intra y extraempresa, y está directamente relacionada con la satisfacción del consumidor. La manifestación intraempresa se relaciona con: la calidad del producto tangible, el servicio, el costo operativo y el beneficio total.

Estas cuatro manifestaciones están íntimamente ligadas entre sí. La calidad debe mantenerse en el nivel en que están posicionados la marca y su precio. El análisis de valor para reducir el costo debe hacerse sosteniendo el nivel de calidad reconocido por el consumidor, teniendo en cuenta los siguientes factores: el poder adquisitivo del consumidor, el posicionamiento, la competencia.

La tipología táctica se emplea en la fijación de precios para conseguir distintos objetivos de la política de precios a instrumentar. Las opciones se describen a continuación.

- Ganar dinero: productos basados en la innovación merecen precio de privilegio.
- Ganar prestigio: productos tangibles o intangibles muy sofisticados, o series limitadas que justifican precio objetivo, o de privilegio.
- Absorber costos fijos: con márgenes de contribución reducidos, se utiliza en productos con escasa inversión en capital de trabajo, para absorber los costos de estructura. Se aplica un precio técnico con contribución pequeña, pero positiva.
- Promover marcas o empresa: se utiliza como medio de difusión promocional, por periodos breves de tiempo y rotando en forma permanente entre las líneas de productos. Es de naturaleza coyuntural para cada uno de estos y sirve para el desarrollo de estrategias competitivas de guerra. Se aplica precio predatorio, o precio mínimo.
- Competir: precio de naturaleza estructural (permanente o por periodos prolongados), sirve para fijar posición competitiva. Se utiliza precio predatorio, mínimo, o precio objetivo según el posicionamiento buscado.
- Estabilizar la ocupación a lo largo del año: se emplea para hacer contra estacionalidad, es decir, estimular la demanda orientada hacia un crecimiento en momentos en que esta es naturalmente baja. Con ello, mejorar los flujos de caja (*cash flow*) y, además, absorber los costos totales en periodos de baja temporada. Por el contrario, en temporada alta o en horarios de mayor demanda, se aumentan los precios.
- Segmentar mercados: se aplica precio diferencial, de acuerdo con el mercado, sea mercado a fidelizar (precio objetivo) o mercado ocasional (precio de privilegio); o segmentar plazas: precios diferenciales en función de los objetivos de captura de participación de mercado en las distintas plazas –quedan excluidos los productos que por ley tienen precios uniformes en todo el país–; o segmentar canales de distribución: un mismo producto puede comercializarse a través de canales de distribución ampliamente diferenciados, con precios y rentabilidad distintos en cada uno de ellos, aplicando los tipos básicos de precios.
- Asegurar recaudación: en este caso, lo que se busca es asegurar una recaudación que permita el pago de los costos de estructura, los de capital

invertido y los costos operativos, en función de la cantidad de clientes a atender. Por otra parte, el precio de los consumos brinda el volumen de beneficios empresarios. Para tal fin se utilizan los precios partidos, afectándolos a los distintos mercados con la siguiente discriminación: por medio de la variación en los precios de los servicios podemos conseguir que la demanda se ajuste en aquellos periodos en los que esta difiere de la capacidad disponible, dependiendo, claro está, de la elasticidad demanda/precio.

No obstante, antes de aplicar una variación en los precios de un servicio es necesario conocer los determinantes de su demanda, para prever la respuesta de esta frente a variaciones de aquellos. Más aún, si no queremos padecer efectos contrarios a los deseados, es de vital importancia asegurarnos de que una variación del precio no será percibida por el consumidor como una modificación de la calidad del servicio o como una práctica deshonesta.

- Incorporación de servicios complementarios. Se utiliza con frecuencia cuando el servicio sufre una demanda estacional. En periodos de baja demanda se puede conseguir un incremento de la misma mediante la incorporación de nuevos servicios a los ya ofrecidos por la empresa.

Más aún, incluso en periodos en que la demanda excede la oferta, la estrategia de ofrecer “un extra de servicio” si se compra en momentos posteriores puede conseguir que la demanda se traslade desde el momento actual a momentos futuros más convenientes para la organización. Esta técnica es muy utilizada por los hoteles en su intento por mantener su demanda en un nivel lo más estable posible. Para ello organizan actuaciones, visitas turísticas, etc., que hacen el servicio global más atractivo cuando la demanda es más baja.

Técnicas reactivas sobre el inventario

Son utilizadas para regular la relación demanda/capacidad. Se las detalla a continuación.

- Gestionar listados de espera. La gestión de listados de espera requiere un constante seguimiento del estado de reservas, un conocimiento del comportamiento y una previsión de bajas. Por otra parte, en ciertas ocasiones, tal demanda es absorbida por los *overbookings*.

En ciertos momentos, la gestión de colas se clasifica como estrategia activa, considerándose que se trata de una forma de almacenamiento de la demanda.

- Incrementar la participación del cliente en el proceso de compra. La tecnología permite que los procesos de búsqueda, selección y pago se realicen en forma automatizada. Tal proceso, en el que el cliente participa de manera activa y unilateral, disminuye los costos operacionales. Este beneficio económico debiera ser trasladado al cliente y ser motivo de una consecuente competitividad para el hotel.
- Compartir la capacidad del establecimiento. Hoteles con estructuras de servicios que implican un alto costo de mantenimiento ven afectados sus costos operacionales en temporadas bajas. La utilización de la infraestructura de servicios para segmentos alternativos suele equilibrar los ingresos. Ejemplo de ello es gestionar el uso de campo de golf de clubes, o bien de *countries* de la zona.
- Gestionar empleados con funciones flexibles. La capacidad de un equipo de trabajo para adecuarse a los cambios en la demanda genera la flexibilidad necesaria para que el establecimiento preste servicios de calidad con costos competitivos.

Es importante considerar que ello implica un mayor nivel de capacitación y entrenamiento para evitar inconvenientes. Si bien esta práctica suele motivar al personal, debido a las posibilidades de aprendizaje, en sectores como recepción, ventas o reservas es conveniente no tener alta rotación, debido a que los clientes habituales suelen sentir tal cambio y lo perciben negativamente.

3.7.10. Reporte de pronósticos de reservas

El departamento de reservas elabora reportes en los que reúne los datos de reservas individuales y grupales, y a partir de los cuales se obtiene el pronóstico general de reservas. Los informes generalmente se realizan a corto y largo plazo.

- Pronósticos de corto plazo: brindan información más precisa, por lo que son los ampliamente utilizados en el hotel. Las decisiones cruciales en torno de personal e inventario se basan en estas previsiones. Los periodos presentados son de 3, 7 y 14 días.

- Pronósticos a largo plazo: resultan clave para el sector comercial, ya que constituyen el insumo necesario para aplicar técnicas de gestión del rendimiento preliminar. En el departamento de reservas, estos permiten prepararse para próximos eventos. De tal modo, el grupo de ventas puede ver cómo, en su esfuerzo, su producción se compara con las expectativas.

Los periodos presentados son 30, 90 días y *rolling* anual de 12 meses para el plan comercial –*forecast* que implica una recalibración de los pronósticos y la asignación de recursos cada mes o cada trimestre en función de lo que realmente está sucediendo en el negocio.

El pronóstico de 30 días se usa principalmente para controlar la recolección individual del grupo. En este punto –suponiendo que 30 días es la fecha de corte utilizado–, todos los grupos deben tener sus listas de alojamiento conjunto, o se han hecho todas sus reservas a través de llamadas o de reservas de tarjetas.

El pronóstico de 90 días es el indicador de rendimiento de gestión primaria. En este punto, el departamento de reservas hace su primera estimación del porcentaje utilizado por grupos. Usando el desplazamiento y los factores históricos, este sector puede estimar el número total de habitaciones ocupadas por grupos.

Frecuencia de pronósticos de reservas

Entre los 30 y los 90 días, los pronósticos se pueden preparar con más frecuencia que sus plazos indican. El pronóstico de 30 días puede ser completado semanalmente y la previsión de 90 días puede ser mensual. Esto provoca solapamientos evidentes en los días que se prevé, lo cual es realmente beneficioso. Esta superposición permite el monitoreo continuo y la revisión. Tendencias que no se evidencian en un pronóstico pueden ser recogidas en otro.

Por otra parte, las revisiones continuas permiten mayores controles sobre el accionar de la competencia y sus estrategias de precios.

El *rolling* anual resulta necesario para la planificación comercial anual. Utilizando datos históricos y otras herramientas, este pronóstico proporciona una gestión con un punto de partida para el plan comercial. Un plan de comercialización es un documento elaborado por el sector comercial de un hotel y revisado por la dirección. En él se resumen los objetivos departamentales, los programas de publicidad, los objetivos financieros y las condiciones del mercado.

4. Principales variables e indicadores del *revenue management*

En este capítulo abordaremos el modelo de indicadores del RM y sus respectivas variables comentadas, cómo se miden y analizan en el marco del sistema de RM para que este sea fiable. Las principales variables consideradas son: registros históricos, comportamiento de la demanda, eventos en destino/ciudad, promociones, meteorología, acciones de la competencia, características del alojamiento, política de *overbooking* y variables abiertas. Es posible crear tantas variables como el tipo de organización considere importante, en función del desarrollo de la actividad.

4.1. Los indicadores clave de gestión del *revenue management*

Los indicadores clave de gestión surgen de la necesidad de medir la actividad y de alguna forma de monitorear la gestión de los ingresos, de manera de asegurar que las acciones aplicadas tengan sentido respecto de los objetivos y estrategias planteados. Asimismo, permiten evaluar los resultados de la gestión en un momento determinado y en particular de los ingresos. A los productos de estas relaciones se los conoce como indicadores.

Podríamos decir que las mediciones están incluidas en nuestra forma de vida, pues hemos comprendido que podemos mejorar aquello que podemos medir. Al igual que en las organizaciones, son pocos los ejecutivos y empleados que miden los resultados que obtienen con sus operaciones para mejorar su trabajo. Por lo general, los directivos evalúan los beneficios, crecimiento, gastos, facturación del hotel, etc., pero suelen encontrar problemas para hallar criterios o patrones de medida de su actuación; por lo tanto, ni siquiera lo intentan. Cuando una persona puede medir eso de lo que está hablando y expresarlo en números, puede decirse que algo sabe acerca de eso; pero, cuando no puede medirlo, cuando no puede mensurarlo o expresarlo en números, su conocimiento es incompleto e insatisfactorio.

Los indicadores son una expresión cuantitativa o cualitativa del comportamiento y desempeño de un proceso que, al ser comparada con algún nivel de referencia, indica una desviación, lo cual permite emprender acciones a efectos de modificar las acciones o los objetivos fijados.

Los indicadores de ingresos, demanda, ocupación, tarifas, frecuentación, etc., nos ayudarán a establecer un control adecuado sobre situaciones fijadas, en momentos determinados, y a predecir y actuar sobre la base de las tendencias observadas.

4.2. Beneficios de una correcta medición

Está claro que la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuales es midiendo y controlando las cosas correctas. Es la mejor forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa. Si tuviéramos que especificar los beneficios, estos podrían ser plasmados en los siguientes aspectos:

1. Controlar la evolución de la empresa, de un sector del hotel o de algún área particular.
2. Indicar a los gerentes, jefes y empleados lo que realmente importa. Es decir, se buscan los indicadores que son importantes para la mejora.
3. Satisfacer con creces las expectativas de los consumidores, ya que los objetivos deben ser definidos o pensados respecto del cliente. Cuanto mejor se conozca a este, mayor fiabilidad adquirirá el hecho de enfocarse en sus nuevas expectativas.
4. Motivar al trabajador a través de una verdadera retroalimentación directa. Una de las mejores formas de alcanzar este objetivo consiste en informar a los empleados acerca de aquellas cosas que deben conocer de las mediciones. Ellos mismos son los que medirán los aspectos que interesan al hotel, lo cual logra mayor grado de compromiso.
5. Realizar una evaluación objetiva del desempeño.

Estos son algunos de los beneficios que se obtienen al utilizar correctamente las mediciones, siempre y cuando las mediciones o los indicadores sean representativos de la mejora deseada, así como fáciles de encontrar y medir.

A continuación, en este capítulo, analizaremos algunos de los indicadores más significativos y más utilizados que los *revenue managers* priorizan a la hora de medir y poner en marcha el ciclo del RM teniendo en cuenta los resultados planificados por las organizaciones. Estos indicadores son:

1. Tasa de ocupación, o porcentaje de ocupación
2. Precio medio, o tarifa promedio

3. Ingreso por habitación disponible (RevPAR, *revenue per available room*)
4. Índice de penetración en el mercado (MPI, *market penetration index*)
5. Índice de generación de ingresos (RGI, *revenue generation index*)
6. Índice unificado de posicionamiento (UIP, *unified index of positioning*)
7. Tarifa potencial
8. Factor de logro
9. *Yield* estadístico, o producción estadística (*yield statistic*)
10. Cumplimiento de objetivos de venta (COV)

Por lo tanto, identificaremos los factores que les permiten medir el rendimiento y el desempeño de las operaciones que generan ingresos. Por otra parte, estos indicadores son los que les otorgan su carácter tangible, de alguna manera, a los objetivos, a través de volverlos medibles. Esto es así hasta tal punto que si no se encuentra un indicador de rendimiento, no se podrá establecer un objetivo, porque este no se podrá medir.

También sabemos que existe una multiplicidad de otros indicadores que podrían aportar información, y mucha, pero en este caso nos abocaremos a la identificación de aquellos que puedan atender los objetivos del RM. En este contexto, pueden surgir otros interrogantes, como: ¿cuáles son más importantes?, ¿cuáles, los que más se utilizan?

A partir de las nociones recién expuestas, podemos ahora proceder a describir brevemente cada uno de ellos para comprenderlos más cabalmente.

4.3. Tasa de ocupación

La tasa de ocupación (TO) representó y representa uno de los aspectos fundamentales del análisis de todo gestor hotelero, dado que refleja la relación entre la ocupación y la disponibilidad.

Surge de la relación entre la cantidad de habitaciones disponibles y la de aquellas que no están disponibles para la venta, es decir fuera de servicio.

Dentro del mundo de las reservas, la interacción entre la ocupación y la disponibilidad es crucial, ya que el objetivo es vender en lo posible todo lo disponible. El primer paso en la consecución de ese objetivo es determinar cuántas habitaciones están disponibles a la venta. La disponibilidad no es la misma, está siempre en un estado de flujo. Puede ocurrir que las reservas que se están realizando se cancelen en algún momento. Los clientes que inicialmente se hayan instalado para varias noches pueden realizar una salida anticipada, otros podrán prolongar la estancia. Por lo tanto, la disponibilidad

cambia de minuto a minuto. La determinación de la disponibilidad requiere tanto del análisis de datos duros como de un nivel de conjeturas intuitivas y de contexto. Es la naturaleza constantemente evolutiva de la disponibilidad la que hace que su determinación sea a la vez una habilidad y un arte.

No obstante, determinación de la disponibilidad no debe confundirse con previsión. Previsión es mucho más, es un análisis detallado y profundo que permite aventurar el futuro. Disponibilidad, aunque suene similar, se ve en el momento presente. Actualmente, los sistemas informáticos de gestión ayudan a los responsables de la comercialización, de manera transitoria, en la determinación de los niveles de disponibilidad y ocupación, pero, aunque estos sistemas sean útiles, debemos conocer los factores que el *software* tiene en consideración para realizar estas determinaciones, entre ellos:

- Disponibilidad de la información.
- Número actual de las reservas.
- Datos históricos.

Para la determinación de la disponibilidad, el historial que proveen los registros puede orientar la toma de decisiones y limitar la pura conjetura. A veces, los datos históricos son vitales para una determinación exacta de disponibilidad. Sin la historia, los datos históricos siguientes serían conjeturas sin fundamento. Tanto los arribos como los egresos anticipados deben ser estudiados, así como las cancelaciones y sus motivos.

Ningún hotel puede determinar con absoluta certeza la razón por la cual muchas reservas deben cancelarse, pero un correcto análisis de un buen registro histórico de los últimos años puede brindar una justa y buena determinación.

Podemos decir, entonces, que el porcentaje de ocupación, o tasa de ocupación, resulta de relacionar el número de habitaciones ocupadas de cierto periodo con el total de habitaciones disponibles en el mismo periodo. Usualmente se lo calcula por día, por mes, por año, o por el periodo que se desee evaluar.

Cada hotel fija su criterio para incluir, o no: las habitaciones *complimentary*, dentro del total de habitaciones ocupadas, y las habitaciones fuera de servicio, dentro del total de habitaciones disponibles.

- *Habitaciones complimentary*: son aquellas que se han dado en forma gratuita por motivos de cortesía, marketing, comerciales o por alguna falencia en los servicios.
- *Habitaciones fuera de servicio*: son aquellas que por alguna eventualidad (rotura, desperfecto, refacción) están excluidas del inventario. Por lo tanto, si se calcula la ocupación sobre una cantidad menor de cuartos, se reflejará una ocupación más alta y una performance que no es la verdadera.

Para una mejor comprensión de los factores de análisis descriptos, los ejemplificaremos a partir de los datos tomados de un hotel testigo, que para ese caso hemos denominado Hotel del Sur.

Analicemos los datos:

Hotel del Sur. Información suministrada de *un día de producción*:

- habitaciones disponibles: 250
- habitaciones ocupadas: 180
- habitaciones *complimentary* (contabilizadas entre las 180 ocupadas): 5
- habitaciones fuera de servicio: 3

Analicemos los posibles resultados del indicador.

- *Tasa de ocupación (TO)* = total habitaciones ocupadas / total de habitaciones disponibles

TO: $180 / 250 = 0,7200$ (valor absoluto) = 72,00 % (valor relativo)

- *Tasa de ocupación sin complimentary (TO_{sc})* = total habitaciones ocupadas – habitaciones *complimentary* / total habitaciones disponibles

TO_{sc}: $(180 - 5) / 250 = 0,7000 = 70,00 \%$

- *Tasa de ocupación con habitaciones fuera de servicio (TO_{fs})* = total habitaciones ocupadas / total de habitaciones disponibles – habitaciones fuera de servicio

(TO_{fs}): $180 / (250 - 3) = 0,7287 = 72,87 \%$

- *Tasa de ocupación considerando las habitaciones complimentary y las habitaciones fuera de servicio (TO_{sc/fs})* = total habitaciones ocupadas – habitaciones *complimentary* / total habitaciones disponibles – habitaciones fuera de servicio

(TO_{sc/fs}): $(180 - 5) / (250 - 3) = 0,7085 = 70,85 \%$.

4.4. Precio medio

El indicador precio medio (PM) es el cociente entre el total de ingresos obtenidos por la venta de habitaciones –solo se consideran los ingresos generados por las habitaciones, no por otro concepto– en un lapso determinado y la cantidad de habitaciones ocupadas en ese mismo intervalo de tiempo.

Como hemos indicado, la ratio precedente refleja diversos valores en función de los datos que deseemos considerar, o en virtud de lo que se quiera informar. Del mismo modo acontece con este indicador bajo análisis. Vale decir, objetivamente, ¿qué deseamos reflejar? La respuesta dependerá de la estrategia de la organización, o sea: cómo construirá los indicadores según los objetivos que persiga. Por ello, cada organización hotelera decidirá incluir o no las habitaciones *complimentary*, o las fuera de servicio, en el cálculo de precio medio.

Reflejaremos el indicador tomando los datos del hotel testigo y del indicador precedente:

Hotel del Sur. Información suministrada de *una semana de producción*

Facturación/ingresos por venta de habitaciones: \$420.000

Ocupación promedio: 72 %

Total de *room nights* (habitaciones vendidas): 1.169

Representación matemática del indicador: $\text{facturación} / \text{room nights} = \text{precio medio (PM)}$

Precio medio: $(\$420.000 / 1.169) = \$359,28$.

4.5. Ingreso por habitación disponible (RevPAR, *revenue per available room*)

Este indicador, el más importante que el RM haya definido, representa los ingresos que genera cada habitación disponible de un hotel durante un cierto lapso. Es el cociente que surge de la relación entre los ingresos totales por la venta de habitaciones y el total de habitaciones disponibles del hotel. También se puede obtener a través de la relación entre el precio medio, o tarifa promedio, y la tasa de ocupación. Como indicamos, es el indicador más importante del RM porque muestra la combinación entre el porcentaje de ocupación y la tarifa promedio/precio medio, y permite medir adecuadamente la relación entre volumen (TO) y precio (PM).

En términos matemáticos podemos expresarlo como: i) la resultante de multiplicar el porcentaje de ocupación por el precio medio; o ii) la resultante de dividir el total de ingresos generados por la venta de habitaciones por el total de habitaciones disponibles. Lo reflejaremos con el siguiente ejemplo, tomando como base una semana de producción del hotel testigo:

Hotel del Sur. Información suministrada de *una semana de producción*

Habitaciones ocupadas: 1.200

Habitaciones disponibles: 1.750

Tasa de ocupación (TO): 68,57 % = $(1.200 / 1.750) * 100$

Total ingresos por venta de habitaciones: \$420.000

Precio medio (PM): \$350,00 = $(\$420.000 / 1.200)$

Revenue per available room (RevPAR): 240,00 = $(\$420.000 / 1.750)$

Veamos las representaciones matemáticas:

RevPAR = Precio medio (PM) * Tasa de ocupación (TO)

\$240,00 = $(\$350,00 * 0,6857)$.

También podemos representarla mediante la siguiente fórmula:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{ingresos generados por habitaciones}}{\text{habitaciones ocupadas}} * \frac{\text{habitaciones ocupadas}}{\text{habitaciones disponibles}}$$

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{ingresos generados por habitaciones}}{\text{habitaciones disponibles}} = \frac{\$420.000}{1.750} = \$240,00$$

El RevPAR también es conocido como “*yield*”, dando lugar al nombre internacionalmente difundido *yield management*, interpretado por diversos autores como el *rendimiento por habitación*.

Para profundizar el concepto, haremos algunas preguntas: ¿cómo puede un hotel compararse con otros competidores considerando la variedad de tamaños que diferencian a la competencia? ¿Qué variables usaremos? ¿Qué tipos de productos? ¿Ubicación? ¿Los niveles de servicio?

Las respuestas a estas preguntas han inquietado a muchos profesionales del sector por mucho tiempo. La medición de la ocupación es importante para los inversores, propietarios y gerentes. Los inversionistas deben ser capaces de medir el rendimiento de un hotel en relación con la competencia en su conjunto por muchas razones, una de las cuales y no menor es la viabi-

lidad financiera. Los propietarios de estas inversiones necesitan saber si su emprendimiento está a la altura de sus objetivos de rendimiento. Los gerentes, responsables del rendimiento de la unidad que administran, encontraron en este indicador (RevPAR) un criterio objetivo para medir y reflejar la propia capacidad de gestión profesional.

Cada uno de los grupos de interés (propietarios, inversores, administradores) involucrados en la medición del desempeño verá la información desde diferentes ópticas. Los inversores y los propietarios prefieren mirar los balances y los análisis financieros. Los administradores o gerentes suelen analizar otros factores que hacen a la vida y la gestión de un hotel y que, en definitiva, influyen en sus resultados.

El enfoque que eligen estos últimos es cualitativo, es decir, un enfoque que deja espacio para la interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados de la operatoria. El análisis de costo de la habitación y el margen de beneficio (por ejemplo) se ilustran cómo componentes del precio de ventas del espacio de tiempo, el cual se puede medir. Los emprendimientos turísticos han desarrollado nuevos instrumentos para el análisis de las ventas de servicios, entre ellos la hotelería. Actualmente, los propietarios, inversores y *managers* utilizan el mismo método de comparación y medición de la capacidad para generar ingresos a partir de la disponibilidad (habitaciones), el cual es el RevPAR.

Como hemos mencionado, este indicador va más allá del análisis de ocupación, ya que incluye a la tarifa promedio diaria como factor de análisis. Es un indicador que permite a cualquier hotel, en una mezcla de mercado específico, compararse a sí mismo y con relación a otro/s. Será útil, para nuestro análisis, hacer una breve referencia a las clasificaciones más comunes de los hoteles respecto de su tamaño, como se refleja en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1.
Clasificación por parámetro de estudio: tamaño

Tamaño	Cantidad de habitaciones
Pequeño	1 a 50
Mediano	51 a 150
Grande	150 a 500
Mega	501 o más

Fuente: elaboración propia.

La clasificación hotelera por “tamaño” es útil para significar la dimensión relativa de una propiedad respecto de otra. Entendiendo que los hoteles, más allá de sus tamaños, buscan comparar datos, la necesidad de analizar el RevPAR se hace evidente.

4.6. Índice de penetración en el mercado (MPI, *market penetration index*) / Cuota de mercado o *market share*

Como hemos indicado, el RevPAR es una herramienta útil para medir el desempeño del hotel, pero en un entorno competitivo y dinámico el intercambio de información no es fácil, sea por razones de defensa de la competencia, o porque los hoteleros son reticentes a compartir sus datos. En esos casos, ¿cómo pueden ser comparados los hoteles? El análisis de la *cuota de mercado* permite hacer un análisis cuantitativo sin la información de la tarifa promedio, necesaria para obtener el RevPAR.

La cuota de mercado se define como la ocupación de un hotel y sus resultados en relación con otros hoteles dentro de un determinado conjunto de hoteles –denominado en la técnica de RM como conjunto competitivo (*competitive set*, habitualmente abreviado como *compset*). El análisis de la cuota de mercado (*market share*) permite poner de relieve lo hecho por un hotel en términos de marketing, respecto de lo que debería haber hecho. También evidencia aquella parte del negocio que “se llevaron” los competidores.

El primer paso para determinar la cuota de mercado es definir el *compset*, determinar qué hoteles califican en el destino donde están emplazados, así como la propia competencia. Se evaluará también que estos ofrezcan un producto similar, de acuerdo con tamaño, tipo de ubicación, nivel de servicio y segmentos de mercado con los que operan.

El *compset* no debe conformarse automáticamente e incluir los hoteles del mismo tamaño. La gestión del hotel determinará el *competitive set* basándose no solo en esta dimensión, sino también en otros factores de mercado, luego de responder a la pregunta: “¿Dónde se hospedan los turistas cuando no es con nosotros?”. Si podemos dar respuesta a esta simple pregunta, estaremos en condiciones de ubicar a nuestro set de competidores.

Una vez determinado el *compset*, se calcula el potencial total del mercado, considerando el número total de hoteles y sus respectivas habitaciones disponibles, debido a que la cuota de mercado a menudo se determina sobre una base semanal, mensual o anual. El potencial de mercado debe tener en cuenta el número de noches que el periodo bajo análisis presente.

Para ejemplificar la determinación de la cuota de mercado, se utilizarán los siguientes supuestos: supongamos que en un destino turístico conviven diversos tipos de hoteles, pero solo cuatro de ellos conformarán el *compset* para un segmento determinado. Denominaremos a los hoteles de este set de competidores como: hotel A, B, C y D. Abarcan un total de habitaciones de 100, 200, 300 y 400, respectivamente.

El siguiente paso será especificar el potencial de mercado individual de cada hotel que compone el *compset*. Este se define como el número de habitaciones que un hotel tiene disponibles para la venta en el marco de un tiempo determinado. En una noche cualquiera, cada hotel tiene el potencial de vender todas sus habitaciones. Factores tales como las habitaciones fuera de servicio (en adelante #FS) pueden reducir el potencial individual de un hotel, pero no se consideran en el análisis de la cuota de mercado. La disminución del número de habitaciones disponibles para la venta está directamente relacionada con el costo de oportunidad.

El ejemplo que se presenta en la Tabla 4.2 pretende mostrar cómo se obtiene el potencial individual de cada hotel en el *compset*.

Tabla 4.2.
Representación del potencial individual

Hotel	Número de habitaciones disponibles	Potencial individual
A	100	100
B	120	120
C	180	180
D	210	210

Fuente: elaboración propia.

La cuota de mercado requiere una pieza más de información previamente al análisis de los datos reales. La participación de mercado que le corresponde a un hotel revela que gran parte del potencial total del mercado está constituida por su potencial individual. En pocas palabras, si todas las habitaciones de un hotel se vendieran dentro de un marco de tiempo dado, ¿qué porcentaje del mercado total le corresponderá a cada hotel que compone el *compset*? Siguiendo el ejemplo planteado, en una noche cualquiera, la cuota que le corresponde a cada hotel se determinará: i) sumando las habitaciones disponibles del *compset*, ii) dividiendo el potencial individual de cada hotel por el potencial total del mercado. Ello queda reflejado en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3.
Determinación de la cuota de mercado

Hotel	Potencial individual	Potencial total del mercado	Potencial del mercado (cuota justa)
A	100	610	(100 / 610) 16 %
B	120		(120 / 610) 20 %
C	180		(180 / 610) 30 %
D	210		(210 / 610) 34 %

Nota: potencial total del mercado es igual al total de habitaciones disponibles de los hoteles del *compset*.

Fuente: elaboración propia.

Una vez determinado el potencial de los mercados individuales, los totales y la cuota que le corresponde a cada hotel, los datos reales de ocupación se utilizan para calcular la cuota de mercado. Como se indicó anteriormente, los hoteles en su mayoría suelen compartir los datos de ocupación entre sí, pero por lo general no desean compartir información acerca de la tarifa. Sin embargo, necesitan conocer cómo se ubican en relación con el *compset*, por lo que el intercambio de ocupación es común entre ellos.

En la Tabla 4.4 se explica cómo se encuentra posicionado cada hotel del *compset* en relación con su potencial de mercado. Se supone que los cuatro hoteles seleccionados han vendido el número de habitaciones informado en un periodo de 30 días.

Tabla 4.4.
Ocupación del *compset*

Hotel	Habitaciones disponibles	Habitaciones potenciales del periodo	Total habitaciones vendidas del periodo
A	100	3.000	1.800
B	120	3.600	1.980
C	180	5.400	3.672
D	210	6.300	2.835
Totales	610	18.300	10.287
Tasa de ocupación del <i>compset</i>			56 %

Fuente: elaboración propia.

Si tomamos el total de habitaciones vendidas del *compset* (las *roomnights* reales que suman 10.287) y lo dividimos por el total de las potenciales (18.300), obtenemos la ocupación del *compset*. Ahora podemos ver cómo este se encuentra posicionado en relación con su potencial de mercado: el conjunto de los hoteles logró el 56 % de su potencial.

Determinar cómo el conjunto se ha comportado es útil para entender al mercado, pero la esencia del análisis de la cuota de mercado es determinar cómo un hotel se comportó en forma individual en relación con el resto (*compset*). Ahora, en lugar de utilizar la cifra potencial total del mercado (18.300 habitaciones), se podría utilizar los resultados parciales del mismo (total de habitaciones vendidas del *compset*: 10.287). Siguiendo con el ejemplo anterior, dividiremos los datos reales de cada hotel (habitaciones vendidas) por el total de los rendimientos reales del mercado (total de habitaciones vendidas del *compset*), obteniendo así la posición de cada hotel frente a los demás, tal como lo refleja la Tabla 4.5.

Tabla 4.5.
Cuota actual de mercado por hotel

Hotel	Total habitaciones vendidas del periodo	Rendimiento real del mercado	Cuota actual de mercado (%)
A	1.800	10.287	17
B	1.980	10.287	19
C	3.672	10.287	36
D	2.835	10.287	28
Total	10.287		100

Nota: La suma del rendimiento total de cada hotel del *compset* debe ser igual a 100 %.

Fuente: elaboración propia.

El último paso, en este proceso, será comparar los datos de ocupación real de cada hotel y la cuota de participación que le corresponde en el mercado (también conocida como *parte justa*).

Tabla 4.6.
Cuota de participación en el mercado

Hotel	Cuota actual de mercado por hotel (%)	Cuota justa de mercado por hotel (%)	Diferencia (cuota actual - cuota justa) (%)
A	17	16	+ 1
B	19	20	- 1
C	36	30	+ 6
D	28	34	- 7

Fuente: elaboración propia.

De los resultados arrojados en la Tabla 4.6 se desprende que los hoteles A y C ganaron cuota de mercado respecto de sus competidores B y D. En ese entorno competitivo, véase que los hoteles A y C superaron a los otros más allá de su diferencia de tamaño. Considerando que el hotel A es el más pequeño en el *compset* definido, logró superar su justa parte del mercado, es decir, ha tomado la porción de ocupación cedida por los otros hoteles competidores. Lo mismo podemos decir del hotel C, que también superó su cuota justa del mercado.

Hemos desarrollado el concepto de cuota de mercado, paso fundamental que nos permitirá determinar el índice de penetración de mercado (MPI).

El MPI, un indicador de gestión, permite observar cuál es la posición, o *ranking*, en términos de ocupación, del hotel bajo análisis con respecto al conjunto de hoteles definidos en el *compset*. Es decir, podemos saber si hemos tomado la justa porción. A partir de esta información, los responsables de la gestión comercial pueden definir estrategias comerciales en vistas de mejorar la performance de ocupación o de ingresos, dependiendo de las necesidades que la empresa hotelera tenga. Asimismo, permite comparar y medir los resultados de las estrategias de penetración de mercado que se hayan definido para un periodo determinado.

El MPI resulta del cociente entre la tasa de ocupación del hotel bajo análisis y la tasa de ocupación promedio de los competidores (*competitive set*). El resultado nos permite observar qué proporción del mercado de ocupación hemos obtenido. Nos permitirá comparar el resultado de nuestro hotel (u hotel bajo análisis) respecto del *competitive set* del destino. Dicho de otra manera, observar si hemos alcanzado nuestra justa porción del mercado.

De la relación antes indicada podemos obtener tres posibles resultados:

1. Cuando el MPI es igual a 1, significa que se ha obtenido la justa cuota o porción de mercado (*fair share*). Es decir, la ocupación es la eficiente.

2. Cuando el MPI es menor a 1, significa que se ha obtenido una ocupación por debajo del *fair share*. Es decir, por debajo de la ocupación eficiente.

3. Cuando el MPI es mayor a 1, significa que se ha obtenido una ocupación por encima del *fair share*. Es decir, la ocupación es mayor a la eficiente.

Para ejemplificar el indicador y su interpretación, utilizaremos los hoteles bajo análisis (A, B, C, D). Expondremos todas las ratios tratadas hasta ahora, incluido el MPI, tal como se refleja en la Tabla 4.7. Observemos todas las variaciones de las ratios analizadas. Se ha tomado como base de análisis el mismo tiempo planteado en los casos precedentes (treinta días de un mes de producción).

Tabla 4.7.
Determinación de MPI

Hotel	Habitaciones disponibles	Potencial individual	Cuota justa (compset) (%)	Habitaciones vendidas	TO compset	Cuota actual de mercado (%)	Diferencia (cuota actual - cuota justa) (%)	TO individual (%)	MPI
A	100	3.000	16	1.800	56%	17	+ 1	60	1,0674
B	120	3.600	20	1.980		19	- 1	55	0,9784
C	180	5.400	30	3.672		36	+ 6	68	1,2097
D	210	6.300	34	2.835		28	- 7	45	0,8005
Compset	610	18.300	100	10.287		100			

Fuente: elaboración propia.

A partir de la obtención de *la tasa de ocupación del compset* podemos determinar el MPI de cada hotel. De tal modo, alcanzaremos los resultados de la posición de cada hotel con respecto al *fair share*.

Recordemos que el MPI es el cociente entre la *TO del hotel bajo análisis* y la *TO del compset* (TO_{CS}). Reflejamos el MPI de cada uno de los hoteles del set competitivo:

MPI hotel A:	$0,60 / 0,56 = 1,0674$ (TO_A 60 % / TO_{CS} 56 %)
MPI hotel B:	$0,55 / 0,56 = 1,162$
MPI hotel C:	$0,68 / 0,56 = 0,9860$
MPI hotel D:	$0,45 / 0,56 = 0,8450$

Con estos resultados podemos hacer el siguiente análisis: solo los hoteles A y B han superado el *fair share* ideal, los demás hoteles (C y D) están por debajo del *faire share*, es decir, por debajo de la justa porción ideal. También se observa que el hotel C está casi en el *fair share* ideal y es competitivamente bueno con respecto a los otros hoteles de la ciudad ya que alcanza una cuota cercana a 1 (uno).

4.7. Índice de generación de ingresos (RGI, *revenue generating index*)

Este indicador de gestión permite observar cuál es la posición, o *ranking*, de ingresos obtenidos por el hotel bajo análisis con respecto al conjunto de hoteles definidos en el set de competidores. Esto muestra si cada hotel ha podido tomar su justa porción de ingresos. A partir de esta información que vamos construyendo, los responsables de la gestión comercial, o *revenue managers*, pueden definir estrategias comerciales tendientes a mejorar la performance de ingresos en función de las necesidades expresadas por la organización. Asimismo, permite comparar y medir los resultados obtenidos a partir de estrategias de ingresos que se hayan definido para un periodo determinado.

El índice de generación de ingresos (RGI) es el cociente entre el RevPAR del hotel bajo análisis y el RevPAR promedio del *compset*.

De la relación antes indicada podemos obtener tres posibles resultados:

1. Cuando el RGI es igual a 1, significa que se ha obtenido la justa cuota o porción de ingresos. Es decir, los ingresos por habitaciones son eficientes.
2. Cuando el RGI es menor a 1, significa que el ingreso está por debajo de su *fair share*, o sea, no obtuvo los ingresos justos por habitaciones.

3. Cuando el RGI es mayor a 1, significa que el ingreso está por encima del *fair share*, es decir, está por encima de los justos ingresos.

A continuación, mostraremos cómo obtener este indicador, tomando como base de análisis los mismos datos y lapso expresados en la Tabla 4.7. Agregaremos en este caso el precio medio PM—considerado en algunos casos como TP, tarifa promedio— de cada hotel y reflejaremos el RevPAR, en primer lugar (Tabla 4.8), para luego mostrar el RGI tal como se observa en la Tabla 4.9.

Tabla 4.8.
Determinación del RevPAR

Hotel	Habitaciones vendidas	Cuartos disponibles	Tarifa promedio (\$)	TO (%)	Ingresos (\$)	RevPAR (%)
A	1.800	3.000	240	60	432.000	144,00
B	1.980	3.600	190	55	376.200	104,50
C	3.672	5.400	200	68	734.400	136,00
D	2.835	6.300	210	45	595.350	94,50
Compset	10.287	18.300	208	56	2.137.950	116,83

Fuente: elaboración propia.

Como explicáramos precedentemente, cuando analizamos el indicador RevPAR, este surge de la relación entre la tasa de ocupación (TO) y la tarifa promedio (TP), o ingresos totales por venta de habitaciones sobre el total de habitaciones disponibles. Los ingresos del *compset* y los de cada hotel, expresados en la Tabla 4.8, provienen de la relación entre la tarifa promedio (TP) y la cantidad de habitaciones vendidas en el periodo bajo análisis. En la misma tabla se muestra cómo se obtuvo el RevPAR del *compset*: $(TO_{CS} * TP_{CS})$.

Se representa ahora en la Tabla 4.9 cómo se construye el RGI.

Tabla 4.9.
Determinación del RGI

Hotel	Tarifa promedio	TO (%)	RevPAR (\$)	RGI
A	240	60	144,00	1,2326
B	190	55	104,50	0,8945
C	200	68	136,00	1,1641
D	210	45	94,50	0,8089
Compset	208	56	116,83	

Fuente: elaboración propia.

El RGI se construye a partir de la relación entre el RevPAR del hotel bajo análisis y el RevPAR del *compset*. Como se refleja en la Tabla 4.9, tomando como caso testigo el hotel A, resulta del cociente: $144,00 / 116,83 = 1,2326$; y así sucesivamente, se construye el índice de cada hotel que compone el *compset*.

Conclusiones: habíamos anticipado que este indicador podía arrojar tres posibles resultados, los cuales se interpretarán según el valor de la ratio. Desarrollaremos el análisis a partir de los resultados obtenidos en la Tabla 4.9.

El RGI permite medir los ingresos relativos del hotel bajo análisis y observar si ha logrado la justa porción de ingresos del mercado. El hotel A, sin duda alguna, con un RGI de 1,2326 superó su justa porción de mercado, logrando captar lo que el *compset* ha cedido por diversas razones. El hotel C también ha logrado superar su justa porción de ingresos del mercado, pero en menor medida que el hotel A. Se evidencia que los hoteles B y D están por debajo de su justa porción de ingresos, es decir, el indicador refleja un valor inferior a 1.

Podríamos preguntarnos quizás, a esta altura, ¿para qué sirve esto? Claramente para saber, por un lado, cómo estamos posicionados con respecto a nuestros competidores directos y qué políticas de ingresos aplican estos, y por otro lado, si la política de ingresos cumple con los objetivos fijados. Un simple indicador ayudará a reorientar, modificar, replantear la política comercial y de ingresos de la organización.

4.8. Índice unificado del posicionamiento (UIP, *unified index of positioning*)

El índice unificado del posicionamiento (UIP) es la media aritmética, o promedio, entre el MPI y el RGI. La ratio resultante nos permite conocer cuál de los hoteles está mejor posicionado en cuanto a ocupación e ingresos en un determinado momento. Como se considera que ambas variables son importantes para el posicionamiento, este nuevo índice mezcla o promedia ambas dimensiones, analizando en forma contemporánea la ocupación y el valor de la tarifa. Esto explica por qué los especialistas en *yield management* buscan la mejor relación conveniente entre el precio y la ocupación: claramente, para alcanzar los objetivos de ingresos. Por esto, se buscan todos los instrumentos de análisis de los que se dispone para observar las desviaciones o los aciertos; en este caso será el UIP, que refleja a partir de la relación de dos indicadores la mezcla de “precio medio y ocupación promedio”.

De la relación entre estos indicadores, obtenemos tres posibles resultados:

1. Cuando el UPI es igual a 1, significa que se obtuvo el posicionamiento equilibrado respecto del *compset*. Es decir, los ingresos por habitaciones disponibles son eficientes.

2. Cuando el UPI es menor a 1, significa que el posicionamiento está por debajo del posicionamiento del *compset*, o sea, no se obtuvieron los ingresos justos por habitaciones disponibles.

3. Cuando el UPI es mayor a 1, significa que el posicionamiento está por encima del *compset*, o sea, se obtuvieron los ingresos que los competidores directos, por diversas razones, no han podido captar.

Representamos la ratio en la Tabla 4.10, utilizando los datos de los casos determinados anteriormente y durante el mismo periodo de tiempo.

Tabla 4.10.
Determinación del UIP

Hotel	MPI	RGI	UIP
A	1,0674	1,2326	1,1500
B	0,9784	0,8945	0,9364
C	1,2097	1,1641	1,1869
D	0,8005	0,8089	0,8047

Fuente: elaboración propia.

En el ejemplo, los hoteles A y C obtuvieron el mejor índice (mayor a 1), por lo tanto, están mejor posicionados, respecto de ocupación e ingresos del *compset*. Es decir, son los que mejor “mezcla de mercado” tienen. En cambio, los hoteles B y D no han podido alcanzar la *mezcla justa del mercado*, el objetivo, ya que se observa que el UIP está por debajo de 1.

Calcular este índice es relevante, porque una organización hotelera, según las circunstancias del año, la temporada u otras situaciones emergentes del contexto, puede acentuar su estrategia en la ocupación o en la tarifa, de acuerdo con los objetivos que persiga.

4.9. Cálculo de la tarifa potencial

La tarifa potencial es la que resulta del cociente entre el total de las ventas potenciales de un hotel y el total de noches realmente vendidas durante determinado periodo. Las ventas potenciales son las denominadas “venta ideal”, es decir, si se vendiera todas las habitaciones disponibles a tarifa rack.

Esto último está plasmado en la Tabla 4.11, que muestra las tarifas potenciales del *compset*, tomando como base de análisis un mes de treinta días.

Tabla 4.11.
Determinación de la tarifa potencial

Hotel	Cuartos disponibles	Habitaciones vendidas	Tarifa promedio (\$)	Ingresos reales (\$)	Tarifa rack (\$)	Ventas potenciales (\$)	Tarifa potencial (\$)
A	3.000	1.800	240	432.000	280	840.000	466,67
B	3.600	1.980	190	376.200	270	972.000	490,91
C	5.400	3.672	200	734.400	290	1.566.000	426,47
D	6.300	2.835	210	595.350	320	2.016.000	711,11
Total <i>compset</i>	18.300	10.287	208	2.137.950	290	5.394.000	524,35

Fuente: elaboración propia.

Tarifa potencial del mercado (\$524,35): se define como el cociente del total de ingresos potenciales (ventas potenciales) y el total de las *roomnights* vendidas (habitaciones vendidas) del *compset*.

4.10. Factor de logro

El factor de logro, también conocido en el sector como “factor de éxito”, se define como cociente entre la tarifa promedio y la tarifa potencial, o precio medio potencial. A continuación, siguiendo siempre nuestro caso de estudio, veremos el factor de logro, tal como se refleja en la Tabla 4.12.

Tabla 4.12.
Determinación del factor de logro o éxito

Hotel	Tarifa promedio (\$)	Tarifa potencial (\$)	Factor de logro (%)
A	240	466,67	51,43
B	190	490,91	38,70
C	200	426,47	46,90
D	210	711,11	29,53
Total <i>compset</i>	208	524,35	39,67

Fuente: elaboración propia.

Este indicador nos está mostrando en qué proporción las tarifas reales están *rindiendo* en relación con la tarifa potencial. En nuestro ejemplo, el factor de logro del hotel A nos indica que su tarifa real está a un 51,43 % de cum-

plimiento para alcanzar la tarifa potencial, la cual representaría el máximo ingreso bajo el supuesto de plena ocupación a tarifa rack.

Otra información importante que refleja la tabla bajo análisis es la relación de la tarifa potencial de cada hotel estudiado con la tarifa potencial del *compset*. De esta relación podríamos seguir haciendo inferencias.

4.11. Cálculo del *yield* estadístico (*yield statistic*)

Incorporamos ahora un nuevo elemento de análisis, el *yield estadístico*. Es utilizado con frecuencia con el objeto de observar la estadística de ingresos y su relación con el *compset*, es decir, conocer el rendimiento de los ingresos generados por el hotel.

En primer lugar, se determina el total de ingresos por venta de habitación y el total de ingresos potenciales (maximizado) del hotel. En segundo lugar, se establece el total de ingresos por venta de habitaciones potenciales del *compset*.

Con estos datos, podemos determinar el *yield*, o rendimiento, de cada hotel que compone el set competitivo. Resulta del cociente entre el total de ingresos por venta de habitaciones y el total de ingresos por venta de habitaciones potenciales del hotel en estudio. Esta ratio refleja claramente el rendimiento de los ingresos. Visto desde otra perspectiva, sería lo mismo que determinar el factor de logro (Véase la Tabla 4.12).

Para representar esto último, tal como se refleja en la Tabla 4.13, determinaremos el *yield statistic* utilizando la información dispuesta en la Tabla 4.11. En ella se observa el total de ingresos por venta de habitaciones de cada hotel, así como los ingresos potenciales.

Tabla 4.13.
Determinación del ingreso estadístico (*yield statistic*)

Hotel	Ingresos reales (\$)	Ingresos potenciales (\$)	<i>Yield statistic</i> (%)
A	432.000	840.000	51,43
B	376.200	972.000	38,70
C	734.400	1.566.000	46,90
D	595.350	2.016.000	29,53
Total <i>compset</i>	2.137.950	5.394.000	39,64

Nota: *Yield statistic* también se define como producción estadística.

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de los datos arrojados en la Tabla 4.13, podemos concluir que el hotel A es el que mejor *yield*, o rendimiento, tiene: sus ventas por alojamiento real representan el 51,43 % de sus ventas potenciales, es decir, le faltaría incrementar sus ventas en un 48,57 % para lograr su potencial máximo.

4.12. Cumplimiento de objetivos de venta (COV)

La Tabla 4.11 muestra cómo se arribó a los ingresos reales y potenciales. Con estos datos podemos obtener el *yield*, ratio que implica los ingresos reales y los ingresos potenciales, es decir, qué proporción hemos logrado con respecto al ingreso ideal. Ello nos permite observar nuestro horizonte de ingresos y evaluar cuánto más deberíamos esforzarnos para alcanzar los objetivos. En la Tabla 4.14 se refleja cómo se obtiene el COV.

Tabla 4.14.
Determinación del cumplimiento de objetivos de venta (COV)

Hotel	<i>Yield statistic</i> (%)	COV
A	51,43	1,2975
B	38,70	0,9765
C	46,90	1,1832
D	29,53	0,7451
<i>Compset</i>	39,64	

Fuente: elaboración propia.

El cumplimiento de objetivos de venta de cada hotel resulta de comparar en forma porcentual el *yield* o rendimiento de cada hotel con el *yield* o rendimiento del *compset*. Es el cociente entre ambos (por ejemplo, hotel A: 0.5143 / 0.3964). Estos valores, a su vez, se obtienen de la comparación y/o cociente entre las ventas maximizadas (ventas potenciales) de un hotel y sus ventas reales o efectivas. Observando el caso presentado en la Tabla 4.14, el hotel A es el que cumple con creces este objetivo. Al igual que en el análisis de los anteriores índices, se evalúan los resultados siguientes.

1. Si es igual a 1: tiene un cumplimiento equilibrado de objetivos de venta con respecto al del *compset*, es decir que el hotel ha tenido igual rendimiento que el conjunto.

2. Si es mayor que 1: tiene un cumplimiento de ventas respecto del *compset*, siendo su posición mejor que la de sus competidores.

3. Si es menor que 1: su cumplimiento se encuentra por debajo del alcanzado por el *compset*.

5. Pronóstico de la demanda (*forecast*)

En este capítulo se analiza cómo se estima la demanda futura de un hotel. Es el primer paso para dar forma al presupuesto maestro de ventas (*budget*). Se profundiza en diversas técnicas que, combinadas, permiten determinar el comportamiento futuro de los consumidores. Estas técnicas para el pronóstico se utilizan para atenuar la incertidumbre de los gestores y poder determinar cuotas por mercado y tarificación segmentada por estacionalidad. Por otro lado, la determinación del *competitive set* es apropiada para esta técnica, ya que permite establecer con mayor grado de precisión la competencia directa, la penetración de mercado y la generación de ingresos por mercado.

5.1. Definición y consideraciones

Es importante mencionar que el sector hotelero no es el único en el que se hacen pronósticos de demanda, o *forecast*. Las técnicas de previsiones no solo son muy importantes en empresas de producción, sino que nacen en estos sectores, si bien sus objetivos difieren ligeramente del objetivo del sector hotelero. En la industria de producción se hacen *forecasts* para afrontar las operaciones futuras de la empresa, tales como la estimación de compras, la planificación del nivel de producción, o todo lo vinculado a la logística y el transporte para entregar el producto. Mientras que en la hotelería se utiliza esta técnica fundamentalmente para definir tarifas futuras y para poder planificar estrategias basadas en esta previsión. Por ejemplo, si se prevé una baja demanda –disminución de la demanda–, se podrán planear promociones de ventas, entre otras estrategias, pero si se espera una alta demanda, se podrán subir las tarifas y aplicar restricciones de venta.

Se puede afirmar sin lugar a dudas que el *forecasting* es la técnica más importante y compleja, entre las funciones de *revenue management* hotelero, y es prácticamente la guía para alcanzar los resultados a futuro. Comúnmente, el *forecast* o pronóstico es la base del presupuesto anual o *budget*, ya que define los ingresos por volumen de reservas, números de servicios y precios medios, para que, posteriormente, el área de finanzas pueda imputar costos directos e indirectos. A continuación, se ofrece una definición tentativa: el *forecasting*, o pronósticos de venta, consiste en la estimación y el análisis de

la demanda a futuro para un producto, componente o servicio en particular, utilizando diferentes *inputs*, como ratios históricas de venta, estimaciones de marketing e información promocional.

De esta definición operativa se pueden inferir algunos aspectos. En primer lugar, se debe subrayar que un *forecast* consiste en una *estimación* de la demanda y no en un cálculo exacto de la misma. En segundo lugar, se verán algunas herramientas utilizadas para minimizar los elementos de incertidumbre que gravitan en torno del *forecast*, pero es importante entender que no se trata de un cálculo exacto, sino –repetimos– de una estimación.

Además, cabe destacar que es imprescindible hacer un análisis previo para poder elaborar un *forecast*. Es necesario tener en cuenta que no se pueden tomar decisiones sin haber analizado determinados indicadores con anterioridad. Finalmente, están los datos para analizar y que conforman la base del *forecast*: datos históricos y actuales como ocupación, tarifa media y RevPAR.

El pronóstico de ventas (*forecast*) es una estimación cuantificada de las futuras condiciones que determinarán la generación de ingresos, basada en el comportamiento histórico de la demanda, el calendario de actividades del destino o la zona geográfica de influencia, los aspectos socioeconómicos, entre otros factores.³ Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en los que se fundamenta. Además, debe verse como uno de los insumos básicos del desarrollo del plan de ventas y puede ser aceptado, modificado o rechazado por la gerencia.

5.2. Las razones fundamentales del *forecast*

En líneas generales, podemos decir que el *forecast* se fundamenta en dos razones particulares:

1. Definir la estrategia comercial y el precio óptimo de venta de una habitación o un servicio para una fecha concreta. Esto incluye la aplicación de las tarifas y las restricciones de la venta que es necesario establecer para maximizar los ingresos.

³ Podemos considerar, además: factores climatológicos, de accesibilidad o transporte, crisis sanitarias, etc.

2. Prever ingresos y niveles de ocupación, en pos de planificar y ajustar los gastos asociados.

Se trata de crear un estudio basado en un calendario, que nos permita conocer la demanda que tendrá nuestro producto en un futuro.

5.3. Objetivos del *forecasting*

El objetivo fundamental del *forecast* es el de prever los periodos de baja demanda, para evaluar la forma de estimular las ventas, y también de conocer los periodos de alta demanda, en pos de planificar con antelación, de alguna manera, el aumento de tarifas.

También cumple con otros objetivos relativos a diferentes departamentos como: compras a proveedores; estimación de flujos de visitantes, sea para la gobernanza del hotel o el departamento de personal, personal en el bar o recepción; planificación de gastos; y diversos aspectos vinculados a la logística y las operaciones. Por último, es de mucha ayuda en la previsión general de los resultados –generalmente, de un ejercicio contable– de la explotación del hotel.

5.4. Objetivos del *forecasting* para el *revenue manager*

El objetivo principal del encargado de manejar la estructura tarifaria del hotel es único: maximizar los ingresos. Pero para lograr esto debe trabajar en los siguientes puntos:

- Prever la alta demanda.
- Prever la baja demanda.
- Diseño de una estructura tarifaria flexible.
- Aplicación de tarifas.
- Definir estrategias de reacción.
- Definir condiciones de venta.
- Distribución y manejo del cupo en el establecimiento.
- Establecimiento de tácticas para estimular las ventas.
- Definir cómo y cuándo subir los precios.
- Prever costos o comisiones de distribución.
- Ayudar y colaborar con el departamento de marketing, siempre y en todo momento.

5.5. Beneficios del *forecast*

Es importante destacar los beneficios que un hotel y/o una empresa derivados obtienen de la práctica del *forecasting*:

- Permite controlar el nivel de ingresos de un hotel y la desviación, tanto respecto de sus objetivos comerciales como de su presupuesto.
- Si se prevé la falta y el exceso de demanda a tiempo, esto permite reaccionar y tomar medidas enmendadoras que encaucen todos los esfuerzos hacia los objetivos trazados inicialmente.
- Un *forecast* bien realizado brinda pautas para identificar aquellas estrategias que han aumentado los beneficios del hotel.
- Brinda información importante para el hotel, en el momento de evaluar nuevas alternativas para su comercialización.
- Ayuda a identificar segmentos que no evolucionan de acuerdo con lo planificado o que, por el contrario, superan las expectativas de venta.
- Permite planificar los recursos operativos necesarios para llevar adelante la actividad normal del hotel, como así también tener mayor control y previsión en los gastos.
- Monitorear en tiempo real favorece que la gerencia gestione con mayor eficiencia el inventario de habitaciones, así como los canales de distribución y las condiciones de venta, y se anticipe en la implementación de restricciones a la misma.

Identificando patrones en los procesos de cancelación y *no shows*, se puede implementar una estrategia de *overbooking* que no solo maximice la venta de habitaciones, sino que permita una sobreventa con un riesgo mínimo de desplazamientos.

A continuación, se verán algunos de los métodos más utilizados para el cálculo de los pronósticos de demanda.

5.6. Métodos de pronosticación de la demanda

Existen diferentes modalidades para pronosticar la demanda de un producto o servicio, que se dividen en dos grandes grupos: las técnicas cualitativas y las técnicas cuantitativas de previsión. A continuación, las enunciaremos en forma sintética para esquematizar los grandes grupos referidos.

5.6.1. Enfoque cualitativo de pronóstico de demanda

Este primer grupo de técnicas incluye las siguientes: consulta a la fuerza de ventas, encuesta de mercado de consumo, grupos de consenso, jurado de opinión ejecutiva, y el método Delphi.

Consulta a la fuerza de ventas

Aquí se está de frente a la valoración, monta o estimación de ventas que aportan el departamento comercial y el de marketing. Dicha estimación se realiza sobre la base de los comentarios de los clientes y las fuerzas de ventas. Esta técnica se fundamenta en la experiencia de quienes están en campo y tienen más contacto con los clientes: los vendedores. Se trata de una técnica cualitativa para pronosticar la demanda futura por medio de la consulta a cada vendedor acerca de su propia estimación al respecto. Dicha estimación debe ser revisada periódicamente, ya que, entre sus desventajas, esta técnica suele arrojar evaluaciones o muy optimistas o muy conservadoras.

Encuestas de mercado de consumo

Una encuesta de mercado de consumo permite obtener la percepción u opinión de personas para recopilar datos frente a un objetivo definido. Generalmente, este objetivo suele estar relacionado con un pronóstico de demanda, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o la percepción del cliente de cara a un elemento y su competencia, por lo cual normalmente se requiere de un elevado número de personas para reunir una cantidad suficiente de datos que indiquen conclusiones pertinentes.

Grupos de consenso

Consiste en personas que expresan su opinión —o percepción— respecto de un tema en particular para que se tome una decisión. Por ejemplo, tocando el ámbito que nos concierne, para hacer un pronóstico de demanda, los grupos de consenso están formados por vendedores, jefes y gerentes, considerando a los vendedores como el nivel operativo; a los jefes, como nivel táctico; y a los gerentes, como nivel estratégico.

La forma de aplicación de esta técnica puede variar. Es susceptible de ser aplicada celebrando una reunión en la que participen diferentes niveles jerárquicos. También se puede comenzar realizando una consulta que ascienda a

través de los cargos, y que abarque desde los aspectos operativos hasta los estratégicos para, finalmente, alinear las respuestas de todos. La técnica de los grupos de consenso presenta ventajas y desventajas.

- Ventajas

- Incrementa la motivación del personal al incluir su opinión en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

- Aumenta la identificación y el sentido de pertenencia respecto de las conclusiones, al involucrar los distintos niveles en la empresa.

- Es un método de bajo costo comparado con otros, pues hace uso del personal de la empresa para obtener las respuestas.

- Desventajas

- En una reunión en la que se encuentren diferentes niveles jerárquicos, los niveles inferiores podrían sentirse cohibidos, lo cual podría generar respuestas o consideraciones ambiguas. El método Delphi, por ejemplo, soluciona este inconveniente dotando a los participantes de una identidad anónima.

- Puede que no sea el método más rápido. Si se tratase de una empresa pequeña, esto se convierte en una ventaja, pues no toma mucho tiempo solicitar la opinión del personal; sin embargo, en una empresa grande con presencia en diferentes ciudades o países, el proceso puede alargarse más de lo esperado.

Jurado de opinión ejecutiva

Esta es una técnica que se apoya en la experiencia, el expertiz y los conocimientos técnicos de los altos mandos de la empresa para llegar a un consenso orientado a pronosticar la demanda. Es una de las más utilizadas cuando se requiere actuar con rapidez ante eventos imprevistos o el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

- Ventajas

- Permite tomar decisiones con rapidez. Es útil para cambios repentinos en la demanda de un producto, una situación de urgencia en la empresa, reacciones ante el mercado, etc.

- No es costoso: no es una ventaja absoluta, pero generalmente es así. Hay sostenedores y detractores de esta ventaja, pues algunas opiniones sostienen que es una técnica costosa por absorber el tiempo de los altos mandos.

- Desventajas: desconoce el trabajo en campo. Esta, en realidad, sería una crítica hecha desde la parte más ortodoxa de la metodología de la investigación. Pero si se piensa, se trata de los altos mandos de la empresa tomando una decisión basada en su conocimiento y experiencia en el negocio, lo cual no es menor. Pero como contrapartida, se tiene a diferentes personas, cada una con conocimientos similares, pero no iguales. Por tanto, resulta importante saber elegir muy bien el objetivo de la sesión con el jurado, pues cada quien puede comenzar a ofrecer su opinión desde su propia perspectiva y experiencia, y llegar a chocar con la de otro ejecutivo.

Una vez alcanzado el pronóstico, siempre es útil ajustar el resultado obtenido de un método cualitativo con uno cuantitativo, o al revés. De esta forma se pueden “bajar” los datos cuando no se está seguro del consenso logrado por los altos mandos. En conclusión, el jurado de opinión ejecutiva como técnica cualitativa resulta económico y de rápida aplicación. Es útil ante situaciones repentinas que requieren una atención inmediata. Es una técnica mucho mejor si es complementada con otras técnicas de pronóstico como la consulta a la fuerza de ventas o los grupos de consenso.

Método Delphi

El método Delphi es un sistema predictivo que ayuda a conocer con mayor seguridad cómo va a evolucionar a futuro una serie de variables objeto de estudio o de medición, mediante un conjunto de técnicas de prospección. También se lo puede concebir como un proceso en el que convergen distintas personas consideradas expertas, con el fin de obtener un consenso en torno de una temática o problemática común.

En las empresas, se trata de un método habitual para realizar predicciones de demanda o análisis de mercado.

En el método Delphi, las ventajas y desventajas varían de acuerdo con el contexto y el horizonte temporal de la proyección. No obstante, se pueden enfatizar las siguientes como las más representativas.

- Ventajas
 - Es flexible al captar diversidad de opiniones, las cuales son entregadas en forma anónima y confidencial.

- El consenso logrado presenta un alto grado de confiabilidad.
- No solo permite que los expertos se involucren en tratar un problema, sino también que se relacionen en forma anónima con otros expertos, lo cual aporta diferentes sesgos y perspectivas y opiniones diversas al flujo de información.
- Evita el protagonismo de uno o más expertos respecto de otros, garantizando una participación ecuánime.
- Permite encontrar la formación de un criterio con un alto nivel de objetividad.
- Desventajas
 - El tiempo que lleve la aplicación del método puede ser prolongado, o, por lo menos, más largo del esperado. Esto se debe a que involucra diversos actores, con distintas opiniones, en torno de un mismo hecho o grupo de variables a considerar.
 - Requiere la disponibilidad de expertos y canales de comunicación para asegurar el flujo de información. La falta de estas condiciones necesarias podría constituir una desventaja, dependiendo de la temática a abordar.
 - El cuestionario es vital para el éxito en la aplicación del método. De la pertinencia de las preguntas dependerán las conclusiones. Mal cuestionario, malas conclusiones.
 - Es costoso: las comunicaciones, los expertos, el papeleo, el cruce de mails, etc.

Aplicación del método Delphi

La aplicación del método Delphi requiere en principio la definición del tema y la problemática a tratar. También deben establecerse el contexto desde el cual se la abordará y el arco temporal de aplicación del método.

Luego, se elabora un cuestionario afín al método, a la temática y al propósito de la reunión. Quien elabora el cuestionario y lo distribuye entre los expertos recibe el nombre de moderador.

A continuación, se selecciona y define el panel de expertos. Se hace esto después de contemplar una serie de características asociadas a competencia, experiencia, capacidad de análisis y disponibilidad de los potenciales convocados.

Una vez convocada la sesión, el cuestionario es distribuido y se da inicio a lo que se conoce en la jerga como "la primera vuelta".

Las respuestas obtenidas se tabulan y se caracterizan por medio de la estadística descriptiva según las necesidades (media o promedio, rango, varianza, desviación estándar, coeficiente de variación, etc.). Luego se socializan y comparan los resultados de esta primera vuelta, para dar lugar a la segunda. En esta etapa se distribuyen los resultados y se obtienen las respuestas de los panelistas. Cabe aclarar que en esta segunda vuelta está la posibilidad de elegir elaborar y aplicar un nuevo cuestionario más específico, basado en las respuestas de la primera vuelta, o enfrentar directamente las respuestas de los expertos. Las alternativas son varias y dependen de lo que el moderador desee lograr en función de los propios objetivos.

De acuerdo con la complejidad del cuestionario, puede ser necesario el uso de técnicas y métodos para valorar el consenso de los expertos. Cuando el cuestionario involucra una escala ordinal, un modelo matemático como el Torgerson logra disminuir la subjetividad en las respuestas.

En la tercera fase que sigue, lo primero es cuestionarse si la misma es necesaria, ya que normalmente el método Delphi consta de 2 a 3 vueltas. La necesidad de seguir o no con más vueltas se detecta en el grado de consenso entre los participantes.

¿El tiempo necesario para realizar estas rondas depende del número de participantes y de la rapidez con que respondan? La cantidad de participantes a incluir es en función del objeto y del objetivo del estudio. Se pueden incluir de entre 5 y 30 personas para un asunto de empresa como es un *forecast* de demanda, de 20 a 50 para una investigación de mercado de una empresa a nivel nacional, o hasta 100 o más para un asunto de Estado. Claro está que cuanto más participantes, mayores serán el tiempo de aplicación y el costo.

5.6.2. Enfoque cuantitativo de pronóstico de demanda

Este enfoque abarca los métodos siguientes, que detallaremos a continuación: promedio simple, promedio ponderado, suavización exponencial simple, suavización exponencial doble, regresión lineal.

Método del promedio simple

Se utiliza por lo general cuando no se detecta estacionalidad o tendencia en la demanda. El promedio simple se concibe como un método de pronóstico

de fácil realización, útil cuando se supone que la demanda permanecerá estable en el tiempo, sin tendencia o estacionalidad.

El concepto de media aritmética, o promedio, también implica la tácita decisión respecto de cuán largo será el periodo que usaremos para calcular el promedio, ya que cuanto más largo sea, más “suavizado” será nuestro pronóstico calculado. Por otro lado, cuando observamos una tendencia en la demanda, un periodo más corto será mejor, al entregarnos resultados con mayor oscilación, siendo más fiel a la tendencia actual.

Al respecto, un periodo más largo en el promedio simple nos da un resultado más uniforme, pero con tendencia retrasada. Con un periodo más corto, tenemos más oscilación, pero estamos cercanos a la tendencia.

Si consideramos a n el número de periodos que incluimos para calcular el promedio de marras, en la fórmula de promedio simple cada pronóstico debe ser hecho siempre con el mismo n , a menos que sea necesario dar mayor suavización (haciendo n mayor) o mayor oscilación (haciendo n menor), esto en función de la tendencia de la demanda del producto.

¿Cómo calcular el promedio simple?

Tomemos el ejemplo del Hotel del Sur, un hotel urbano con una demanda bastante estable, que desea calcular el pronóstico de demanda con el método de media o promedio móvil simple, considerando un periodo de 3 meses.

La Tabla 5.1 muestra la demanda real a lo largo de los próximos 18 meses, iniciando desde enero, con lo cual pronosticamos la demanda de los siguientes periodos.

Tabla 5.1.
Determinación del pronóstico de demanda

Periodo	Demanda	Pronóstico
Enero	130	
Febrero	145	
Marzo	139	
Abril	153	138
Mayo	162	146
Junio	170	151
Julio	100	162
Agosto	120	144
Septiembre	151	130
Octubre	134	124
Noviembre	139	135
Diciembre	151	141
Enero	164	141
Febrero	159	151
Marzo	171	158
Abril	182	165
Mayo	162	171
Junio	190	172

Nota: método de media o promedio móvil simple, considerando un periodo de 3 meses.

Fuente: elaboración propia.

La proyección para abril es de: $\frac{130 + 145 + 139}{3} = 138$

La proyección para mayo es de: $\frac{145 + 139 + 153}{3} = 145,666 \sim 147$

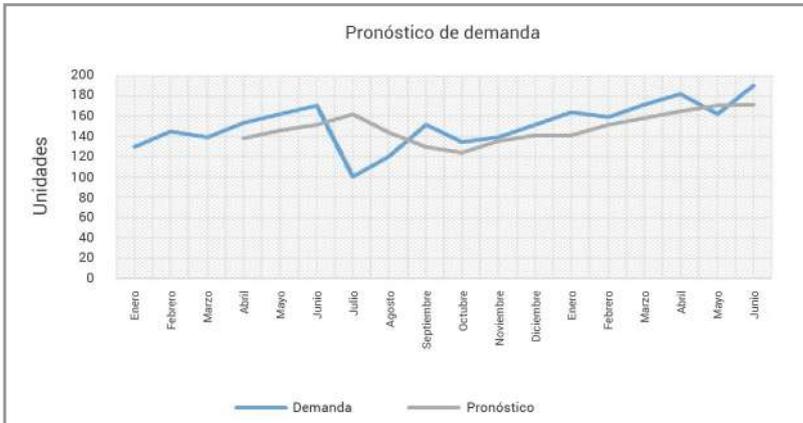
La proyección para junio es de: $\frac{139 + 153 + 162}{3} = 151,33 \sim 151$

La proyección para julio es de: $\frac{153 + 162 + 170}{3} = 161,666 \sim 162$

Y así sucesivamente.

Los valores obtenidos se grafican en un eje cartesiano de coordenadas en el Gráfico 5.1.

Gráfico 5.1.
Pronóstico de demanda. Caso Hotel del Sur



Nota: método de media o promedio móvil simple de 3 meses.

Fuente: elaboración propia.

Aprovechando el ejemplo anterior, veremos cómo se calcula el pronóstico de demanda con promedio móvil simple tomando en cuenta 8 meses de periodo, tal como se refleja en la Tabla 5.2.

Tabla 5.2.
Determinación del pronóstico de demanda

Periodo	Demanda	Pronóstico
Enero	130	
Febrero	145	
Marzo	139	
Abril	153	
Mayo	162	
Junio	170	
Julio	100	
Agosto	120	
Septiembre	151	140
Octubre	134	143
Noviembre	139	141
Diciembre	151	141
Enero	164	141
Febrero	159	141
Marzo	171	140
Abril	182	149
Mayo	162	156
Junio	190	158

Nota: método de media o promedio móvil simple, considerando un periodo de 8 meses.

Fuente: elaboración propia.

La proyección para septiembre es de:

$$\frac{130 + 145 + 139 + 153 + 162 + 170 + 100 + 120}{8} = 139,87 \sim 140$$

La proyección para octubre es de:

$$\frac{145 + 139 + 153 + 162 + 170 + 100 + 120 + 151}{8} = 142,5 \sim 143$$

La proyección para noviembre es de:

$$\frac{139 + 153 + 162 + 170 + 100 + 120 + 151 + 134}{8} = 141,1 \sim 141$$

Y así sucesivamente.

Los valores obtenidos se grafican en un eje cartesiano de coordenadas en el Gráfico 5.2.

Gráfico 5.2.
Pronóstico de demanda



Nota: caso Hotel del Sur. Método de media o promedio móvil simple de 8 meses.
Fuente: elaboración propia.

Sendos ejemplos permiten entender el método de promedio móvil simple en forma cabal. Si nos fijamos en el primer caso (Tabla 5.1), al usar un periodo más corto las oscilaciones fueron un poco más marcadas, logrando seguir la tendencia creciente que se presentaba de enero a junio, tanto durante el primer año como en el primer semestre del segundo. En cambio, si nos fijamos en el segundo caso (Tabla 5.2), la línea es más uniforme y no presenta tantas oscilaciones.

En la metodología de la media móvil, el cálculo de pronóstico simple es mejor si se toma un periodo más corto (3 meses en nuestro caso).

Método del promedio móvil ponderado

Otro método de pronóstico de demanda es el promedio móvil ponderado. Mientras en el método de promedio móvil simple asignamos igual importancia a todos los datos de la demanda pasada, el método de promedio móvil ponderado está orientado a calcular pronósticos asignando más peso a los elementos que consideremos.

Esta es la ventaja del método, pues bajo ciertas circunstancias las empresas necesitan predecir la demanda de próximos periodos ponderando unos sobre otros. Por ejemplo, es posible entonces darle más importancia a la tendencia. Aunque precisamente respecto de este aspecto el método siga siendo defectuoso, sale victorioso si se compara con el promedio o media simple.

Cómo elegir la ponderación en el promedio ponderado

Realmente, no hay una regla general que nos diga qué ponderación elegir. La experiencia y el análisis de la demanda suelen ser decisivos para determinar la importancia en la ponderación.

Sin embargo, se suele considerar que en el cálculo de pronósticos es más importante la demanda reciente, pues ante la ausencia de datos, es el indicador más fiel que tengamos para el próximo periodo.

Pero esto depende del tiempo y de dónde nos encontremos. En el sector hotelero, un ejemplo para el promedio móvil ponderado es un hotel de Sol y Playa, que sabe que la demanda aumenta en verano, por ende, es un periodo en el que se debe asignar un mayor peso ponderado en el pronóstico.

El promedio ponderado suele reaccionar más rápido ante los cambios de la demanda, con relación al promedio simple. Sin embargo, la verdadera utilidad del método dependerá de la experticia del administrador de operaciones al pronosticar la demanda, como en todos los casos.

$$\text{Promedio móvil ponderado} = \frac{\sum(\text{Ponderación del periodo } n)(\text{Demanda en el periodo } n)}{\sum \text{Ponderaciones}}$$

En nuestra fórmula de promedio, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1. Esto es así porque una ponderación es un porcentaje, una probabilidad de ocurrencia esperada asignada a la variable. Entonces, la sumatoria de todas las ponderaciones-probabilidades asignadas a los casos posibles es 1, esto es la certeza.

Con estos conceptos en mente veremos ahora nuestro ejemplo.

Cómo calcular un promedio móvil ponderado

Seguimos con el ejemplo del Hotel del Sur, que requiere calcular el pronóstico de demanda con el método de media móvil ponderada. Para el hotel, la demanda pasada reciente es la más importante y se le asigna un peso de 50 %. La demanda intermedia tiene un peso de 30 % y la más lejana, de 20 %, tal como se refleja en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3.
Determinación del promedio móvil ponderado

Periodo	Demanda	Pronósticos
1	130	
2	145	
3	139	
4	153	139
5	162	147
6	170	155
7	100	164
8	120	133
9	151	124
10	134	132
11	139	136
12	151	140
13	164	144
14	159	155
15	171	159
16	182	166
17	162	174
18	190	170

Fuente: elaboración propia.

Para calcular el pronóstico de demanda del periodo 4 del Hotel del Sur, multiplicamos el periodo 3 (el más reciente) por 50 %, el periodo 2 (el intermedio) por 30 % y el periodo 1 (el más lejano) por 20 %. Sumando el resultado de cada producto se obtuvo 139.

$$\text{PMP (promedio móvil ponderado)} = (139 * 0,50) + (145 * 0,30) + (130 * 0,20) = 139$$

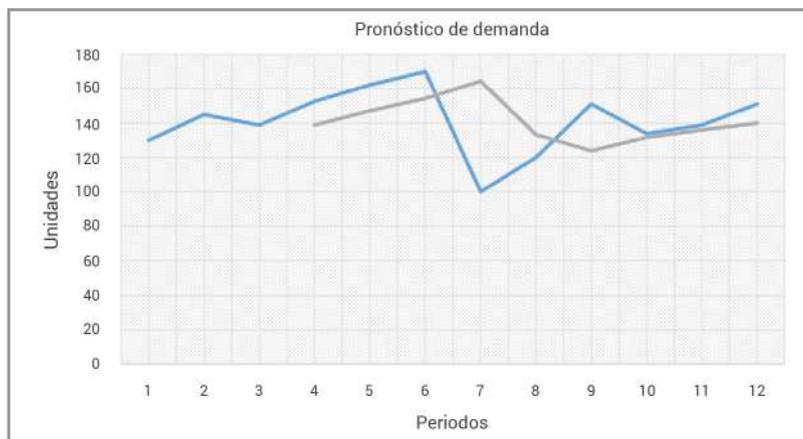
Para pronosticar el siguiente periodo, multiplicamos la demanda real (la que obtuvimos, no la pronosticada) del periodo 4 por 50 %, la del periodo 3 por 30 % y la demanda del 2 por 20 %, y se obtuvo 147.

$$\text{PMP (promedio móvil ponderado)} = (153 * 0,50) + (139 * 0,30) + (145 * 0,20) = 147$$

Y así sucesivamente.

Los valores obtenidos se presentan en un eje cartesiano de coordenadas en el Gráfico 5.3.

Gráfico 5.3.
Pronóstico de demanda. Caso Hotel del Sur



Nota: método promedio móvil ponderado.
Fuente: elaboración propia.

Método de suavización exponencial simple o método exponencial

Es el método de pronóstico más usado, por su simpleza, tanto por pequeñas como por grandes empresas, siendo perfectamente aplicable a la realidad hotelera. A diferencia de los métodos de promedio móvil simple y ponderado, este método no necesita de un gran volumen de datos históricos de la demanda. Por ende, cada vez que se calcula el pronóstico, se remueve la observación anterior y se la reemplaza por la demanda más reciente, siendo esta posibilidad su principal ventaja.

- Principales ventajas

- Formulación sencilla, que solo requiere el pronóstico anterior, la demanda real del periodo de pronóstico y la constante de suavización, como ya lo veremos más adelante.
- No requiere de gran volumen de datos históricos.
- Al ser un modelo exponencial, es más preciso.
- Es flexible al conseguir darle más importancia a la demanda más reciente o a la antigua.

- Desventajas: su principal desventaja, al igual que en los métodos de promedio móvil, es la respuesta a la tendencia del mercado, aun cuando

un valor de alfa (α) –como se verá– logra responder no solo a las pulsaciones del mercado, sino también a cambios en el promedio. Y estos cambios sistemáticos en dicho promedio harán más grande el error de pronóstico. Tan es así, que cuando se está aplicando un alfa mayor a 0,5 con buenos resultados, optar por el alisado o allanado exponencial doble suele ser mejor idea.

La constante de suavización en el alisado exponencial

El método de suavización exponencial simple trabaja a través de una constante de suavización alfa (α) que tiene un valor comprendido entre 0 y 1, aunque en la aplicación real suele variar entre 0,05 y 0,50.

La constante funciona como un factor de ponderación –similar al pronóstico móvil ponderado– y su variación se hace de acuerdo con nuestra necesidad de darles más peso a datos recientes (α más elevado) o a datos anteriores (α más bajo). En este sentido, si $\alpha = 1$, nuestro pronóstico de demanda del próximo periodo será exactamente igual al del periodo actual.

Como consecuencia, el alfa que elijamos estará relacionado con el índice de respuesta deseado y la naturaleza del producto. ¿Por qué? Veamos. Por ejemplo, si consideramos un hotel urbano con una demanda estable durante el año, la constante de suavización tenderá a ser pequeña (0,10 por ejemplo) debido a que no prevemos un elevado índice de respuesta frente a los cambios entre la demanda real y la demanda pronosticada.

Caso contrario es cuando el hotel o la empresa comienza a tener un crecimiento en su demanda, lo que va a requerir un alfa más elevado (0,30, por ejemplo) para dar mayor importancia a la demanda reciente.

Cálculo de un pronóstico de demanda con suavización exponencial

Como se mencionó anteriormente, el cálculo es simple. Se requiere del pronóstico anterior, la demanda real del periodo de pronóstico y la constante de suavización. Si es la primera vez que se usa el método, el pronóstico anterior puede ser un estimado o el resultado de un promedio simple.

La fórmula de suavizamiento exponencial es la siguiente:

$$\text{Nuevo pronóstico (Ft)} = \text{pronóstico del periodo anterior (Ft-1)} + \alpha * (\text{demanda real del periodo anterior (At-1)} - \text{pronóstico del periodo anterior (Ft-1)})$$

donde:

F_t = nuevo pronóstico

F_{t-1} = pronóstico del periodo anterior

α = constante de suavización

A_{t-1} = demanda real del periodo anterior

El Hotel del Sur ha decidido expandir su mercado abriendo un nuevo hotel en la capital del país. Por ser la ciudad con más flujos turísticos y con mayor masa crítica de consumidores, se decidió comenzar ofreciendo una promoción especial para familias.

Como ejercicio inicial, el hotel desea pronosticar la cantidad de *room nights*, o pernoctes, para lo cual se usará como dato inicial las *room nights* vendidas en otra ciudad, pero con mayor posicionamiento en el mercado.

El pronóstico de demanda del periodo 1 es de 2.869 *room nights*, pero la demanda para ese periodo fue de 3.200. La compañía, según su criterio, asigna $\alpha = 0,35$.

La demanda del próximo periodo es:

$$F_t = 2869 + 0.35 * (3.200 - 2.869) = 2.984,85.$$

Este mismo ejercicio se realizó a lo largo del año, obteniendo una tabla comparativa entre lo realmente obtenido (demanda, segunda columna) y lo pronosticado en ese momento (tercera columna) (Tabla 5.4)

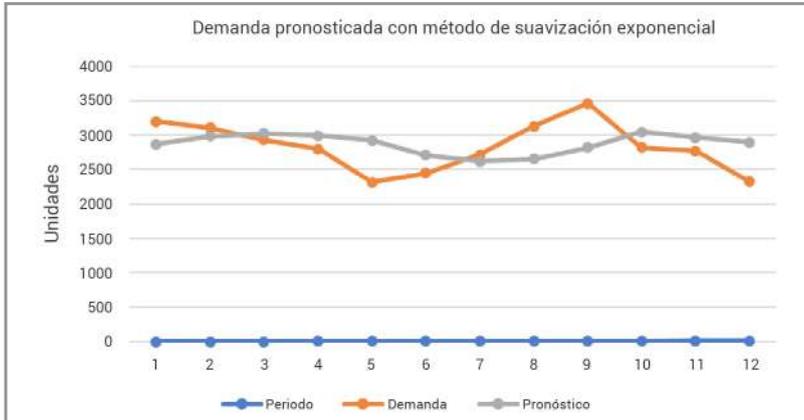
Tabla 5.4.
Pronóstico de demanda con suavización exponencial

Periodo	Demanda	Pronósticos
1	3.200	2.869,00
2	3.108	2.984,85
3	2.930	3.027,95
4	2.801	2.993,67
5	2.316	2.926,23
6	2.444	2.712,65
7	2.719	2.618,62
8	3.133	2.653,76
9	3.459	2.821,49
10	2.819	3.044,62
11	2.773	2.965,65
12	2.321	2.898,22

Fuente: elaboración propia.

Si se grafican los datos de la Tabla 5.4, obtendremos lo que se representa en el Gráfico 5.4.

Gráfico 5.4.
Demanda, pronóstico con suavización exponencial



Fuente: elaboración propia.

En términos generales, el método del suavizamiento exponencial tiene la capacidad de prever mejor la tendencia, es perfectible pero no perfecto. Si se observa el Gráfico 5.4, la línea gris (el pronóstico) se encuentra muy por arriba o por debajo de la naranja (la demanda) sin lograr seguir en forma acotada el paso o el curso de la misma.

Método de suavización exponencial doble o modelo de Holt

Como se inferirá de lo anteriormente expuesto, hacer referencia a una tendencia significa hablar de un incremento o decremento en el promedio de la serie de tiempo de la variable bajo análisis. Como ya se vio en otros métodos –como promedios móviles y suavización exponencial simple–, en estos no se consigue prever la tendencia con anterioridad; sin embargo, una modificación al método de suavización exponencial logra mitigar sus errores, pronosticando la demanda con mayor precisión. A este método se lo conoce como “modelo de Holt o suavización exponencial doble”.

Con este método se agrega una constante de suavización delta (δ), cuya función es reducir el error que ocurre entre la demanda real y el pronóstico.

Otros autores usan como constante la letra griega beta (β), que representa lo mismo.

La constante de suavización en el método Holt

El método de suavización exponencial con ajuste a la tendencia requiere de dos constantes de suavización: alfa (α) y delta (δ). Su valor puede estar entre 0 y 1, pero a nivel práctico varía entre 0,05 y 0,50.

¿Cómo escoger los valores más adecuados? Los criterios para definir los valores de las constantes son similares a los del método de suavización simple.

Para alfa, dependerá de la importancia que otorguemos a datos recientes (α más elevada) o a datos más antiguos (α más baja).

El delta funciona de manera similar. Un δ elevado responde con más velocidad a los cambios en la tendencia, mientras que un δ inferior tiende a suavizar la tendencia actual, dando menos peso a los datos recientes.

En la práctica, los valores de α y δ se encuentran con prueba y error utilizando las medidas de error de pronóstico, o teniendo en cuenta las desviaciones porcentuales en los pronósticos observadas en el pasado.

Fórmula de cálculo de la suavización exponencial con ajuste a la tendencia

Este método requiere algunos parámetros adicionales con respecto a su hermano suavización simple: una constante delta y un valor para la tendencia.

Las fórmulas para calcular cada componente son las siguientes:

$F_t = \alpha$ (Demanda real del periodo anterior) + $(1 - \alpha)$ (Pronóstico del periodo anterior + tendencia estimada para el periodo anterior)

$T_t = \delta$ (Pronóstico de este periodo – Pronóstico del último periodo + $(1 - \delta)$) (tendencia estimada para el último periodo)

$FIT_t =$ Pronóstico suavizado exponencialmente (F_t) + tendencia suavizada exponencialmente (T_t)

donde:

F_t = pronóstico suavizado exponencialmente con la serie de datos del periodo t

T_t = tendencia suavizada para el periodo t

Alfa (α) = constante de suavizamiento para el promedio

Delta (δ) = constante de suavizamiento para la tendencia

FIT_t = pronóstico de demanda con tendencia

A nivel metodológico, primero se calcula el pronóstico suavizado. Luego se determina la tendencia suavizada para, finalmente, calcular el pronóstico con ajuste a la tendencia, el cual es el resultado final de nuestro método. Como se ve, en este método se usan dos constantes de suavización, el pronóstico anterior, la demanda real del periodo de pronóstico y la tendencia suavizada.

Veámoslo reflejado en un ejemplo con plantilla de suavización exponencial doble para comprender el método: el Hotel del Sur necesita pronosticar la demanda de *room nights* con el método de suavizado exponencial con corrección por tendencia para los próximos meses.

El pronóstico de demanda del periodo 1 fue de 1.500, pero las ventas reales fueron de 1.132 y la tendencia en ese momento era de 150. La compañía asigna un $\alpha = 0,10$. Se prevé una tendencia alcista en próximos meses, por lo que define $\delta = 0,30$.

Veamos la solución.

El primer paso es determinar el pronóstico suavizado para el periodo 2:

$$F_2 = \alpha A_1 + (1 - \alpha)(F_1 + T_1) = 0,10(1132) + (1 - 0,10)(1500 + 150) = 1598,2$$

Con el pronóstico suavizado, calculamos la tendencia para el periodo 2:

$$T_2 = \delta(F_2 - F_1) + (1 - \delta)T_1 = 0,30(1598,2 - 1500) + (1 - 0,30)(150) = 134,46$$

Por último, determinamos nuestro pronóstico con ajuste a la tendencia, que es simplemente una suma: $FIT_2 = F_2 + T_2 = 1.598,2 + 134,46 = 1.732,66$.

Para el periodo 2, el Hotel del Sur pronostica una demanda de 1.732,66 *room nights*.

Con el mismo procedimiento, logramos calcular el pronóstico de demanda para los próximos meses (Tabla 5.5).

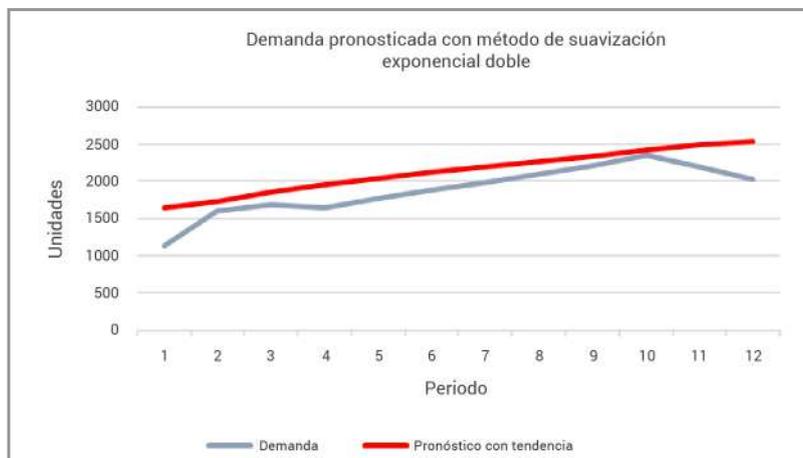
Tabla 5.5.
Demanda con suavización exponencial con ajuste a la tendencia

Periodo	Demanda	Pronóstico suavizado	Tendencia suavizada	Pronóstico con tendencia
1	1.132	1.500,00	150,00	1.650,00
2	1.600	1.598,20	134,46	1.732,66
3	1.690	1.719,39	130,48	1.849,87
4	1.640	1.833,89	125,68	1.959,57
5	1.765	1.927,61	116,10	2.034,71
6	1.879	2.015,84	107,74	2.123,58
7	1.990	2.099,12	100,40	2.199,52
8	2.100	2.178,56	94,11	2.272,68
9	2.210	2.255,41	88,93	2.344,34
10	2.356	2.330,91	84,90	2.415,81
11	2.201	2.409,83	83,11	2.492,94
12	2.027	2.463,74	74,35	2.538,09

Fuente: elaboración propia.

Graficando la demanda y nuestro pronóstico ajustado con tendencia (segunda y última columna) se obtiene el Gráfico 5.5.

Gráfico 5.5.
Demanda pronosticada



Nota: método de suavización exponencial doble.

Fuente: elaboración propia.

En la representación se puede ver que la línea de proyección (roja) acompaña desde su alisamiento mucho más a la curva de la demanda, obteniendo de esta forma una proyección más congruente y precisa.

5.7. El *forecast* en hotelería

Tal como se indicó en el inicio de este capítulo, el “pronóstico de la demanda” o el *forecasting* es la técnica más importante y compleja de instrumentar ya que es la base para alcanzar los resultados estimados en un futuro próximo. Comúnmente, el pronóstico es la base del presupuesto anual, o *Budget*, ya que define los ingresos por volumen de reservas, números de servicios, precios medios, para que, posteriormente, el departamento de finanzas pueda imputar los costos directos e indirectos. El *forecast* hotelero es la previsión de ocupación, tarifa media e ingresos para una determinada fecha o un periodo de tiempo. Así como el *forecast* meteorológico intenta prever las condiciones climatológicas, el *forecast* hotelero busca estimar la demanda de ocupación futura y los ingresos asociados a ella.

El *forecast* que se hace en los hoteles es una combinación de los diferentes métodos que hemos visto con anterioridad. Como ya se mencionó, es de importancia meridiana incluir datos históricos, tener una estimación de ventas del departamento comercial e incluir las diferentes opiniones de otros departamentos.

Cabe destacar que actualmente los sistemas informáticos se basan en modelos de regresión simple, o algoritmos autorregresivos.

Este tipo particular de *forecast* se basa en las previsiones de los ingresos de habitaciones de un hotel. Estas previsiones representan el principio del proceso de *forecast* que acaba en el *forecast* del hotel. Y una vez que se han estimado los ingresos de habitaciones, se desarrollan las previsiones de ingresos en todos los departamentos. Además, se consideran todos los gastos fijos y variables, para poder prever los resultados de la explotación del hotel en el futuro.

6. Forecast en el sector hotelero

En este capítulo se intenta explicar por qué hacer *forecasting* en hotelería y se muestra cuáles son los métodos para ello. Se presenta la manera en que se estima la demanda futura de un hotel, como primer paso para el presupuesto maestro de ventas (*budget*). Asimismo, se profundizan diversas técnicas –entre las que fueron analizadas en el Capítulo 5– y sus combinaciones, en pos de determinar el comportamiento futuro de los consumidores. Las técnicas para el pronóstico se utilizan para atenuar la incertidumbre de los gestores y establecer cuotas por mercado y tarificación segmentada por estacionalidad. Todo ello lleva al planteo del presupuesto como instrumento para la gestión, los procesos de presupuestación, el pronóstico y la tarificación.

6.1. ¿Por qué hacer *forecasts* en un hotel?

El objetivo básico es comparar. Por un lado, se compara el presupuesto y las reservas que ya se poseen. Es decir, se compara la demanda actual con las históricas. De igual modo, se compara la evolución (anterior y actual) de las ventas, así como las reservas actuales con la de los años precedentes para analizar el progreso.

Por otro lado, se realizan previsiones, porque la intención es detectar áreas o segmentos que no evolucionan según las expectativas y proyecciones, o bien que evolucionan mejor de lo que se esperaba. Además, es importante que estas previsiones y proyecciones se realicen con la mayor antelación posible para ganar tiempo y margen de reacción ante diversas eventualidades. A continuación, resumimos estas nociones que responden la pregunta inicial.

1. Comparar

- Entre el presupuesto inicial y los datos actuales de reservas.
- Entre la curva de demanda actual y las curvas históricas.
- Entre el *pick up* histórico y el actual.

2. Detectar

- Áreas/segmentos que no evolucionan según las expectativas, o que evolucionan mejor de lo previsto.

3. Actuar

- Ajustar la estrategia de ventas y/o los gastos del hotel.

Pero si queremos profundizar más aún en lo mencionado anteriormente, podemos decir que un *forecast* se hace para:

- Medir la demanda.
- Prever la falta de demanda.
- Reaccionar ante la falta de demanda.
- Definir la estrategia comercial.
- Gestionar la aplicación de tarifas.
- Aplicar la restricción de ventas.
- Descubrir los patrones de cancelación.
- Controlar el gasto.
- Controlar las comisiones a pagar.
- Planificar las finanzas.
- Planificar los Recursos Humanos.

6.2. *Forecast* por segmento

Se puede afirmar que el trabajo de *forecast general* no está completo si no se elabora un *forecast* por segmento. Esto es muy importante ya que permite realizar un análisis detallado y más exacto. Por otro lado, resulta más fácil hacer estimaciones para un segmento que para todo el hotel.

Una vez que hemos analizado la demanda futura en cada segmento, podemos definir objetivos y acciones comerciales por segmento. En principio, para que la prognosis por segmento sea útil y funcional al *forecast general*, es necesario revisarla bajo el punto de vista de los siguientes parámetros: la cantidad de segmentos y el volumen de reservas en cada uno de ellos.

6.2.1. La cantidad de segmentos

Existe un número adecuado y necesario de segmentos. En términos generales, vale la pena recordar que segmentar sirve para conocer a los clientes, y para aplicar una estrategia adecuada a sus necesidades y un precio de venta correcto en todos los casos. Cada hotel debe marcar una segmentación distinta basada en su propia idiosincrasia, ubicación y tipo de hotel, entre otras variables a tener en cuenta. Esta segmentación aportará una información

“muy valiosa”, ideal para determinar la estrategia de ventas del hotel y que esta sea la más correcta. Además, permitirá aplicar una tarifa concreta por tipo de cliente o segmento. Por ejemplo, con la definición de solamente dos segmentos, no se puede hacer un análisis adecuado. Por otro lado, un hotel que haya definido, por ejemplo, 10 segmentos, tendrá un análisis demasiado complicado. Necesitamos información desglosada por segmentos.

6.2.2. Volumen de reservas en cada segmento

El volumen de reservas en cada segmento también es importante. Cada segmento debería representar un mínimo de entre 7 % y 10 % del total de reservas, y un máximo de entre 35 % y 40 %. Si contamos con menos volumen por segmento, se puede complicar mucho el análisis.

6.2.3. Importancia de los segmentos del hotel en un *forecast*

En principio, los clientes de un hotel se reparten entre individuos y grupos. Además, dentro de estos dos segmentos tenemos que diferenciar a aquel cliente de ocio (*leisure*) del cliente corporativo, o de negocios (*business*). ¿Por qué es importante esto? Porque un cliente corporativo viaja en distintos días de la semana, y tanto la duración de su estada como sus necesidades y la tarifa aplicada son más que distintas si las comparamos con las de un cliente turista.

Necesitamos esta información para realizar un trabajo correcto y personalizado. Un cliente de ocio entra y sale del hotel varias veces al día, reclama más atención de la recepción para conocer la ciudad, realizar excursiones, etc.; mientras que un cliente corporativo suele irse temprano por la mañana y probablemente vuelva después de comer, excepto en aquellas ocasiones en las que las reuniones de trabajo se desarrollen en el propio hotel.

Esta información resultará muy útil, de un año a otro, para realizar distintos tipos de análisis enfocados en detectar, por ejemplo, por qué el hotel se llenó el año anterior, a qué precio fue, cuál fue la antelación de la reserva y si ese grupo turístico o de negocio volverá el año próximo. Estos datos son vitales para todos los departamentos: recepción, pisos, restaurante, etc. Todos deben estar bien informados acerca del tipo de cliente con el que se cuenta. Es más, tener una clara segmentación le aporta una ventaja competitiva al hotel.

6.3. Elementos clave para hacer un *forecasting* hotelero

En términos generales, necesitamos de los siguientes elementos:

- Presupuestos u objetivos marcados por la administración.
- Reservas hechas, esto es, recopilación de datos actuales.
- Datos históricos, su recopilación.
- Cálculo del *pick up* (presentado en el Capítulo 3).
- Ajustes de correspondencia para días o periodos.
- Cálculo del error del *forecast*.

A continuación, se irá desarrollando cada uno de estos ítems.

6.3.1. Presupuestos u objetivos marcados por la administración

Se puede definir al presupuesto como la ambición –en términos de ganancia, lucro o rendimiento de los factores productivos– por parte de la propiedad/dirección de una empresa o un establecimiento hotelero respecto de un ejercicio (fiscal o natural) determinado (normalmente, un año). El mismo se realiza y aprueba durante el último trimestre del año anterior. Las revisiones que se hacen a lo largo del año se llaman previsiones, o *forecast*. Es el norte o punto de referencia del negocio para controlar la evolución del mismo. En *revenue management* se lo hace para llegar (o superar) al presupuesto, o para minimizar el incumplimiento. Debería ser “alcanzable”, pero se procura tener a la organización tensionada.

Al presupuesto se lo puede confeccionar de arriba hacia abajo o viceversa.

- De abajo hacia arriba: se le pide al *revenue manager* y/o gerente que confeccione un presupuesto según los propios criterios.
- De arriba hacia abajo: los cuadros o estamentos superiores de la empresa o del hotel le da indicaciones para que el profesional de *marras* haga un presupuesto, enfocado en un crecimiento de un 5 % de la facturación, por ejemplo.

6.3.2. Reservas hechas, esto es recopilación de datos actuales

En el mundo hotelero es muy conocido el término “reservas OTB”, o reservas *on the books*, haciendo referencia a aquellas reservas por las que se ha adelantado dinero, se las ha ingresado en el sistema contable –de ahí el término

reservas “en los libros”, que son los libros de contabilidad– produciendo un futuro bloqueo de habitaciones para la fecha pactada. Estas reflejan la situación actual de reservas que tiene el establecimiento para un periodo determinado. Es decir, el número de habitaciones reservadas por día, las reservas existentes, la ocupación, así como el precio medio y el RevPAR actual. Esta información es el punto de partida de cualquier análisis que se quiera realizar sobre la situación actual de un hotel, así como de las posibles acciones que se quieran implementar, encaminadas a la mejora de los ingresos.

6.3.3. Datos históricos, su recopilación

Todos los hoteles poseen datos históricos, aunque no hayan sido analizados ni tampoco almacenados, quedando fuera de esta consideración aquellos hoteles cuya apertura es reciente. Las mejores decisiones futuras están basadas en la comprensión de resultados pasados, que sirven como clave para que la gerencia del hotel tome la decisión acertada en gestiones proyectadas para un futuro próximo. En las previsiones, o *forecast*, no solo es importante disponer de los datos anteriores, sino que es necesario analizarlos para conocer la tendencia de años anteriores y del actual.

En muchos casos, es complicado entender la casuística de cada reserva y aún más complicado recoger correctamente los datos ya que pueden interpretarse de manera errónea.

Causas por malos registros, rechazos, cancelaciones y *no shows*. Para desarrollar una estrategia, se debe analizar los patrones de comportamiento de la demanda en función de los datos históricos.

6.3.4. Cálculo del *pick up*

Si bien este tema es tratado en el Capítulo 3, el *pick up* representa el incremento histórico (positivo o negativo) en un periodo de tiempo definido y es uno de los *inputs* más importantes en la generación del *forecast*. Es una herramienta de control y comparación que, analizándose con el máximo detalle posible los segmentos de mercado y canales, brinda información diaria del *revenue management* para hoteles. Para el método basado en reservas se puede incorporar el *pick up* mensual del año pasado a las habitaciones reservadas actualmente y obtener un *forecast* para una fecha de estadía similar, esto es, mismo día de la semana o para un evento particular como puede ser la Navidad o el Año Nuevo, por ejemplo.

6.3.5. Ajustes de correspondencia para días o periodos

Cuando se realiza un *forecast*, es fundamental alinear o ajustar los periodos de referencia para los cuales se está proyectando, esto es:

- Misma temporada año anterior.
- Mismo mes año anterior.
- Misma semana, o día de la semana año anterior.

Es muy importante resaltar que siempre se debe “alinear” los periodos bajo análisis, o sea los días de la semana año a año, ya que una misma fecha no “cae” en el mismo día de la semana según el calendario.

6.3.6. Cálculo del error del *forecast*

Seguramente, los datos resultantes del *forecast* difieren de aquellos que se verifican para el periodo proyectado. Esto suele tener origen en una serie de errores que pueden cometerse en el momento de realizarlo. Entre los más frecuentes se encuentran los siguientes:

- Uso de información inexacta.
- Utilización de pocas referencias históricas.
- Falta de coincidencia de periodos y fechas.
- Basarse solo en datos internos.
- Basarse solo en datos externos.
- Contabilizar a los clientes de un grupo como si fuesen clientes individuales.
- Desconocer las promociones o estrategias que llevaba el hotel en periodos anteriores.

De lo anteriormente expuesto surge el concepto de exactitud del *forecast* (*forecast accuracy*), es decir, verificar el cálculo de error del *forecast*. Se mide la diferencia entre el *forecast* que se hace, por ejemplo, al principio del mes y los datos reales al finalizar el mes. En general, se define al error del *forecast* como la diferencia entre el *forecast* inicial menos los datos reales registrados para el mismo periodo.

Error de *forecast* = *Forecast* inicial (definido al principio del mes) – Datos reales del mes.

En sistemas más complejos se utiliza la siguiente fórmula:

$$E = Y - F$$

donde

E: valor de error del *forecast*

Y: valor real para un periodo en concreto

F: *forecast* para el periodo

A continuación, veremos un ejemplo de precisión en el *forecast* (Tabla 6.1).

Tabla 6.1.
Ejemplo de precisión en el *forecast*

Forecast enero año actual Al 1 de noviembre año anterior		Forecast enero año actual Al 1 de diciembre año anterior		Forecast enero año actual Al 31 de enero año actual	
Segmento: Directos		Segmento: Directos		Segmento: Directos	
RN	1.000	RN	800	RN	1.050
ADR	\$89,75	ADR	\$95,75	ADR	\$103,23
Ingresos	\$89.750	Ingresos	\$76.600	Ingresos	\$108.391,50
RevPAR	\$14,48	RevPAR	\$12,35	RevPAR	\$17,48
Ocupación	16,13%	Ocupación	19,90%	Ocupación	16,93%

Nota: RN: *room nights* (noches de habitación); ADR: *average daily rate* (tarifa media diaria).

Fuente: elaboración propia.

Analicemos el ejemplo: comparamos el *forecast* para el mes de enero del año actual hecho el 1 de noviembre y el 1 de diciembre del año anterior, y los datos reales del mes de enero al finalizar el mes (31 de enero). Se puede apreciar claramente que existen diferencias significativas entre los tres *forecasts*: entre el 1 de noviembre y el 1 de diciembre bajan las previsiones un 15 %, y entre el 1 de diciembre y el 31 de enero suben un 30 %.

Estas diferencias son muy significativas y tienen un impacto no solo en la gestión sino también en la optimización de ingresos.

Observando el *forecast* del mes de diciembre se presume que, probablemente, se han bajado las tarifas. Con un buen *forecast* se hubiera podido definir una tarifa más conveniente, o más elevada para el mes de diciembre.

Impacto de la exactitud del forecast

La exactitud del *forecast* tiene un impacto no solamente para la estrategia de ventas sino para todo el hotel (Tabla 6.2). El *forecast* prevé los ingresos y, según los ingresos y el nivel de actividad, los departamentos operativos adaptarán sus respectivas plantillas y acciones a emprender.

Es el departamento financiero el que calcula los gastos variables y elabora un *forecast* de los beneficios y de la cuenta de resultados.

Tabla 6.2.
Síntesis del impacto del *forecast*

Departamento comercial y marketing	Estrategias de ventas Ingresos por habitaciones
Otros departamentos operativos y de servicios	Plantillas de empleados Otros ingresos
Finanzas y contabilidad	Gastos variables Forecast cuentas de resultados

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.3.
Exactitud del *forecast*. Análisis de los valores absolutos

Cálculo: suma de valores		Cálculo: media de valores absolutos	
Mes	Dif. en % de ingresos	Mes	Dif. en % de ingresos
Marzo	+2,5	Marzo	+2,5
Abril	-2,0	Abril	-2,0
Mayo	+3,5	Mayo	+3,5
Junio	-3,2	Junio	-3,2
Total	+0,8	Total	2,8

Cuando medimos la exactitud de un *forecast* para un periodo es importante no simplemente hacer la suma de los errores, sino también analizar los valores absolutos sin tener en cuenta si el valor es negativo o positivo (Tabla 6.3).

Como nos interesa el error, no nos importa si el *forecast* ha estado por encima o por debajo de los datos reales.

En el primer cálculo se suman los valores: entre marzo y junio hubo meses en los que el *forecast* estuvo por debajo de los datos reales y meses en los que estuvo por encima.

La suma de (+2,5 – 2,0 + 3,5 – 3,2) resulta en: 0,8. El error entonces sería de un 0,8 %.

En el segundo cálculo, nos fijamos en los valores absolutos sin tener en cuenta los signos + o -. Sumando todos los valores llegamos a 11,2.

Esta suma la dividimos por el número de meses, en este caso 4, y entonces el resultado sería un 2,8 %. Este es el error real de los *forecasts* en estos meses.

6.4. Proceso de presupuestación

El proceso consiste, en primer lugar, en hacer el presupuesto de ingresos del hotel. Se trabaja con el concepto de ingresos por alojamiento, lo que el hotel factura por las habitaciones sin contar desayunos ni otros ingresos de restauración, cafetería, spa, etc.

En segundo lugar, se confecciona un presupuesto de costos, discriminados en fijos y variables.

También se presupuesta la cantidad de *room nights* (RN) proyectadas, la tarifa media diaria (ADR, *average daily rate*), el promedio de habitaciones (ARR, *average room rate*), el precio medio diario o precio medio de la habitación. Además, se confecciona un calendario de demanda, que es una herramienta muy importante a la hora de elaborar el presupuesto. En él se apuntan los eventos susceptibles de atraer más o menos clientes en determinadas fechas o temporadas. A efectos de ejemplificar todo esto, lo reflejaremos en los siguientes casos (Tablas 6.4, 6.5, 6.6).

Donde:

ADR: tarifa media diaria

DUI: habitación doble de uso individual

DB: habitación doble

Pax: pasajeros

TTOO: tour operadores

Tabla 6.4.
Presupuesto de ingresos

Segmento	Ocupación (%)	ADR (\$)	Ingresos (\$)	Room nights	DUI	DB	Pax
Directos	22	108,94	109.703	1.007	499	508	1.515
Corporativos	11	105,76	54.149	512	505	7	519
Paquetes	9	99,34	39.537	398	53	345	743
Grupos	12	96,77	50.804	525	232	293	818
TTOO	11	85,55	41.320	483	35	448	931
Total	65	101,03	295.514	2.925	1.324	1.601	4.526

Nota: datos reflejados por mes. Caso de un hotel de 150 habitaciones.

Fuente: elaboración propia.

Son necesarios los siguientes datos del presupuesto:

• **Datos obligatorios (por segmento)**

- *Room nights*

- Ocupación
- Tarifa media
- Ingresos de habitaciones
- **Datos opcionales (por segmento)**
- Pernotaciones por categoría de habitación
- Personas
- Ingresos totales

Tabla 6.5.
Históricos de reservas

Segmento	Ocupación (%)	ADR (\$)	Ingresos (\$)	Room nights	DUI	DB	Pax
Directos	12	109,94	61.237	557	249	308	865
Corporativos	6	104,76	24.514	234	221	34	217
Paquetes	5	94,39	18.784	199	27	172	371
Grupos	6	95,95	26.386	275	123	152	427
TTOO	5	84,35	20.413	242	18	224	466
Total	34	100,42	151.333	1.507	638	890	2.346

Nota: datos por mes. Caso de un hotel de 150 habitaciones.
Fuente: elaboración propia.

- **Datos obligatorios (por segmento)**
- Room nights
- Ocupación
- Tarifa media
- Ingresos de habitaciones
- **Datos opcionales (por segmento)**
- Room nights por categoría de habitación
- Personas
- Ingresos totales

Tabla 6.6.
Datos históricos

Segmento	Ocupación (%)	ADR (\$)	Ingresos (\$)	Room nights	DUI	DB	Pax
Directos	12	109,57	58.839	537	244	293	830
Corporativos	6	103,87	24.825	239	229	10	249
Paquetes	4	93,88	16.711	178	29	149	327
Grupos	7	94,87	28.840	304	110	194	498
TTOO	5	85,34	19.799	232	37	195	427
Total	34	100,01	149.014	1.490	649	841	2.331

Nota: datos por mes. Caso de un hotel de 150 habitaciones.

Fuente: elaboración propia.

• **Datos obligatorios (por segmento)**

- Room nights
- Ocupación
- Tarifa media
- Ingresos de las habitaciones

• **Datos opcionales (por segmento)**

- Room nights por categoría de habitación
- Personas
- Ingresos totales

En las tres tablas recién presentadas (Tablas 6.4, 6.5, 6.6) se exponen, a modo de ejemplo, las instancias que se deben tener en cuenta en la confección de un *forecast*: la primera es la presupuestaria (tabla presupuesto); la segunda, la de las reservas hechas en el presente, esto es, en el momento en que se está realizando el *forecast* (tabla históricos reservas); y la tercera instancia es la de los datos históricos (tabla datos históricos). Sin embargo, si tuviéramos que plasmar la esencia del *forecast* en 4 ítems, diríamos que estos son los que se describen a continuación:

- Comparación de datos históricos.
- Comparación de *pick ups*.
- Diferencia entre reservas hechas (OTB, *on the book*) y las presupuestadas: cuántas reservas necesitamos para llegar al presupuesto.
- Factores externos: fechas y eventos especiales, climatología, tipo cambiario, etc.

6.5. ¿Cómo se lleva a cabo el *forecast* en términos generales?

Existen diferentes enfoques de pronóstico para las series de tiempo, dependiendo de su complejidad.

El método tradicional (manual), basado en reservas, es el más utilizado para calcular un *forecast*, ya que las reservas poseen dinámicas útiles que ayudan a pronosticar las llegadas finales o la ocupación. Se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Forecast} = \text{OTB} + \text{pick up LY}$$

donde:

OTB (*on the books*): reservas confirmadas en los libros/sistemas de ventas en una fecha de toma (hoy).

Pick up: reservas realizadas desde la fecha de toma (hoy) hasta el día de la estadía prevista.

LY (*last year*): el año pasado.

Veremos ahora un ejemplo, suponiendo que hoy es el 15 de noviembre del año actual (Tabla 6.7).

Tabla 6.7.
Forecast para el día 15 de noviembre del año actual

Año anterior (<i>room nights</i>)				Año actual (<i>room nights</i>)				
08 nov.	15 nov.	Pick up	Reservas OTB	Objetivo	08 nov.	15 nov.	Pick up	Forecast
2.905	3.125	300	3.425	4.104	2.987	3.265	278	3.565

Fuente: elaboración propia.

$\text{Forecast}_{(\text{año actual})} = \text{OTB} + \text{pick up LY}$, es decir, $3.565 = (3.265 + 300)$

Aquí obtenemos una primera estimación de *forecast*, que ajustaremos según se demuestra a continuación.

6.5.1. Pasos para calcular el *forecast*

1. Calcular la diferencia entre las reservas OTB realizadas en el mes bajo análisis (noviembre) del año anterior y las reservas realizadas hasta el día considerado (15 de noviembre).
2. Sumar esa diferencia al total de reservas realizadas al día de hoy (15 de noviembre del año actual), cuyo resultado será nuestro *forecast*.

3. Ajustar el *forecast*. ¿Cómo se realiza el ajuste del *forecast* calculado?
A continuación, veremos el procedimiento.

Vemos en la Tabla 6.7 que el 8 de noviembre del año anterior teníamos 2.905 reservas. Observamos que en esa semana las reservas llegan a 3.125 para el 15 de noviembre, lo que significa que incrementaron en un 7,6 %.

Luego, si comparamos las reservas OTB de noviembre del año anterior (3.425 noches) con las reservas del 15 de noviembre (3.125 noches), se evidencia un incremento de 9,36 %. Si redondeamos, ya que el *forecast* es una estimación, proponemos entonces que los incrementos porcentuales pasen de 7,6 % a 8 % y de 9,36 % a 10 %. Por lo tanto, podemos decir que hubo un incremento diferencial estimado de las reservas de 2 % para ese periodo bajo análisis (10 % - 8 %). Diferencia (redondeada): 2 %.

Vemos que la tendencia de incremento respecto del año pasado es del 2 %. De modo que aumentamos nuestro *forecast* previo sumándole un 2 %, tal como se muestra en la Tabla 6.8.

Tabla 6.8.
Comparativo *forecast*

Año	Fechas		
	08 nov.	15 nov.	<i>Forecast</i>
Actual	2.987	3.265	3.636
Anterior	2.905	3.125	3.425

Fuente: elaboración propia.

¿Cómo llegamos a este valor (3.636) para el *forecast*?

Al 9,36 % de incremento que se había obtenido el año anterior, le sumamos el 2 % estimado, lo que significa un incremento de 11,36 %. Por lo tanto, si a las 3.265 noches les sumamos el incremento de 11,36 %, obtenemos un total de 3.636 noches de *forecast* corregido.

Este tipo de *forecast* recién analizado es meramente matemático. El *revenue manager*, en el desarrollo de su labor, utiliza más información para estimar el *forecast*, por ejemplo: información acerca de eventos especiales, aumento/decrecimiento del turismo en el destino, “encaje” de lo previsto en la estrategia de marketing en general y del “marketing mix”, en particular.

6.5.2. Forecast de ingresos

En líneas generales, para obtener este *forecast* de ingresos seguimos el caso anterior, planteado en la Tabla 6.8, e incorporaremos nuevos datos, como los ingresos. Veamos el ejemplo plasmado en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9.
Determinación de ingresos

	Año anterior				Año actual				
	08 nov.	15 nov.	Pick up	Reservas OTB	Objetivo	08 nov.	15 nov.	Pick up	Forecast
RN	2.905	3.125	300	3.425	4.104	2.987	3.265	278	3.565
Ingresos (\$)	293.000	317.188	23.783	345.925	350.000	301.687	331.398	29.711	360.135

Fuente: elaboración propia.

Ajustando el *forecast*, como lo hicimos con las noches de alojamiento, agregaremos la misma tendencia anterior, un incremento del 2 %. Veremos así reflejado un *forecast* de ingresos de \$367.337,70.

Los objetivos, en estos casos, debe fijarlos el *revenue manager* (cuando la estructura contempla este tipo de cargos) o el/los gestores/es de la organización, de acuerdo con datos históricos (en el ejemplo solo se refleja el año anterior al año bajo análisis). En este caso se fijó como objetivo: \$350.000, el que ha sido superado por el *forecast* realizado para el año actual, esto es \$360.135.

6.5.3. Forecast de tarifa media diaria (ADR)

Habiendo obtenido el *forecast* de ingresos, lo dividimos por las *room nights* previstas (*forecast* de habitaciones). El cociente obtenido resulta en el **forecast de ADR**, tal como se refleja en la Tabla 6.10.

Tabla 6.10.
Determinación de forecast de ADR

Forecast	\$367.338
ingresos	
Forecast	3.636
Forecast ADR	\$101,02

Fuente: elaboración propia.

6.5.4. Factores a tener en cuenta en la realización de un *forecast*

1. La comparación de los datos históricos debe realizarse de acuerdo con el día de la semana (lunes con lunes; sábado con sábado) y nunca por la misma fecha.
2. Comparar los eventos de la ciudad, el destino o la zona geográfica de influencia, aunque haya cambiado el momento del año en el que se realizan. Por ejemplo: Semana Santa o Carnaval.
3. El *forecasting* es una técnica dinámica: debe ser hecho, controlado y corregido día a día.
4. Siempre se debe tener en cuenta la capacidad hotelera que queda por vender, tanto en términos de habitaciones como de otras áreas, salas de eventos, de reuniones o restaurantes, ya que si se encuentran sin utilizarse o subutilizadas representan un “lucro cesante” para el hotel.
5. Se debe realizar con una semana de antelación como mínimo y como máximo a un año vista.
6. Es necesario medir la desviación entre el resultado obtenido y el *forecast* realizado, identificar su causa (sea positiva o negativa) y potenciar aquellas desviaciones más exitosas, de acuerdo con las circunstancias.
7. Tener en cuenta que el *forecast* es un proceso de aprendizaje continuo.
8. La competencia: averiguar cuáles son los precios aplicados por la competencia. Una cuestión para contemplar es que podemos vender a precios más altos, aunque la competencia no suba los suyos.
9. El entorno económico general: influye tanto en la toma de decisiones como en el análisis numérico. En los últimos años hemos visto un cambio muy significativo de un año al otro y era muy difícil comparar datos del año anterior con los del año en curso. A manera de ejemplo, basta con pensar en las consecuencias generadas por la COVID-19 en el sector turismo en general y en la actividad hotelera en particular durante los años 2020-2021.
10. Cambio de hábitos en la compra: los cambios de los últimos años en los hábitos de compra del consumidor han afectado el análisis de la demanda como, por ejemplo, la disminución de la antelación en la compra. Esto no afecta el *forecast*, porque un *pick up* en un segmento que, hace años, se produjo dos semanas antes del día de la llegada posiblemente se produzca este año una semana más tarde.

6.5.5. La toma de decisiones a partir de los resultados

A partir del análisis de todos los factores antes mencionados, se exponen escenarios a los cuales el *revenue manager* o el gerente se pueden enfrentar. Analizaremos tres escenarios posibles a continuación:

- *Escenario 1:* la demanda y los ingresos están en línea con las expectativas. Se mantienen la visión y la estrategia actual, y no se hace ningún cambio en el segmento definido.
- *Escenario 2:* la demanda y los ingresos superan las expectativas. Se emplea una estrategia de tarifas más agresiva, se otorgan menos descuentos y se evalúan los factores externos como competencia, mercado, etc. Si todos estos factores son favorables, se sube el precio en el segmento en cuestión.
- *Escenario 3:* la demanda está por debajo de las expectativas. Se deberá indagar por qué ha pasado y tomar las acciones que se consideren las más adecuadas para mejorar la situación. En ciertos casos, la acción más apropiada es emprender una acción comercial, por ejemplo, el lanzamiento de una oferta especial, y en otros casos la acción más adecuada puede plasmarse en la inmovilidad y el mantenimiento de los precios.

6.6. Otros factores a considerar en el *forecast*

6.6.1. Comportamiento del cliente

Es importante segmentar a los clientes, no solo según los criterios habituales de segmentación tales como nacionalidad, canal o distribuidor, etc., sino también en función de sus patrones de comportamiento desde el momento de efectuar la reserva, durante la estancia, en el momento del *check out* y luego, cuando deja el hotel (si hace comentarios en redes sociales, por ejemplo); así como según factores tales como la elección del tipo de habitación, la tarifa a la cual se reservó, la modalidad de pago, la comisión pagada, el consumo dentro del hotel, la duración de la estadía, el nivel de servicios requeridos y el de satisfacción.

6.6.2. Factor segmento, cuentas clave o proveedor clave

Deberían hacerse revisiones constantes de las cuentas clave del hotel, de los segmentos, de los proveedores y de los distribuidores clave, ya que el

descenso de uno de estos puede ocasionar graves pérdidas al hotel y además una gran carga adicional de trabajo para el equipo comercial, en pos de sustituir o provocar la demanda en otros canales. Este trabajo solo podrá esperar un buen resultado si todos estos factores disfuncionales son diagnosticados a tiempo, con vistas a aprovechar un tiempo de reacción ante las eventualidades.

6.6.3. Factor fallos o falta de exactitud

En el *forecast* pueden cometerse los siguientes errores:

- Usar información inexacta.
- Escasez de referencias históricas.
- Falta de coincidencia entre periodos y fechas.
- No contar con la demanda total.
- Basarse solo en datos internos.
- Basarse solo en datos externos.
- Contar clientes de grupos como clientes individuales.
- Trabajar con productos o paquetes descatalogados (sin demanda).
- Desconocer qué promociones o estrategias se tenía el año anterior.

6.7. Los *forecasts* más habituales

Hay diferentes tipos de *forecasts*. Los formatos más usados son los que se enuncian a continuación: *forecast* mensual, *forecast* mensual por segmento.

6.7.1. *Forecast* mensual

Intentaremos aquí ejemplificar una situación y analizaremos los principales indicadores, bajo la hipótesis de que el total de *room nights* disponibles del hotel bajo análisis es de 6.199, para el mes de mayo del corriente año:

Tabla 6.11.
Determinación del *forecast* mensual

Detalle de conceptos	Presupuesto mayo	Reservas inicio semana 3	<i>Pick up</i> semana	Reservas inicio semana 4	<i>Forecast</i> cierre mayo
Reservas	5.101	3.302	648	3.950	4.598
Tarifa media (\$)	102,00	101,00	104,05	101,50	101,85
Ingresos (\$)	520.302	333.503	67.423	400.925	468.348
RevPAR (\$)	83,92	53,79	10,87	64,67	75,55
Ocupación (%)	82,27	53,26	10,45	63,71	74,17

Fuente: elaboración propia.

Veamos cómo se calcula cada indicador expuesto en la Tabla 6.11:

- *Reservas*: $3.950 + 648 = 4.598$. A este resultado siempre lo compararemos con el número presupuestado para reservas, en nuestro caso, 5.101. Vemos que tenemos 503 reservas menos que las que habíamos presupuestado. Es tarea del *revenue manager* encontrar las razones de tal desviación y –por supuesto– tratar de rever la metodología de presupuestación utilizada.
- *Ingresos*: $\$400.925 + \$67.423 = \$468.348$. Tal y como se hizo con anterioridad, se compara esta cifra con la presupuestada –en este caso $\$520.302$ – y se buscan las razones de la desviación, por positivas o negativas que sean.
- *Tarifa media*: $\$468.348 / 4.598 = \$101,85$.
- *RevPAR*: $\$468.348 / 6.199 = \$75,55$.
- *Ocupación*: $4.598 / 6.199 = 74,17 \%$.

Como indicado anteriormente, en todos los casos deben compararse los resultados obtenidos en el *forecast* con lo presupuestado, tratando de encontrar el motivo de las diferencias.

6.7.2. *Forecast* mensual por segmento

A continuación, veremos el ejemplo de un *forecast* a nivel segmento para un periodo de medición mensual. Las columnas de este *forecast* son idénticas a las del *forecast* que analizamos en la Tabla 6.11. A esta, le incorporaremos los datos de los segmentos (para el caso, serán los segmentos: *directos* y de *empresas*). Se trabaja con el mismo supuesto de habitaciones disponibles para el mes de noviembre del año en curso, de 6.199 RN totales.

Tabla 6.12.
Determinación del *forecast* mensual por segmentos

	Año anterior				Año actual				
	08 nov.	15 nov.	<i>Pick up</i>	Reservas OTB	Objetivo	08 nov.	15 nov.	<i>Pick up</i>	<i>Forecast</i>
Segmento "Directos"									
RN	50	60	10	1.000	1.050	55	65	10	1.005
ADR (\$)	130,00	130,50	133,00	129,00	128,00	130,00	130,50	133,25	129,00
Ingresos (\$)	6.500	7.830	1.330	129.000	134.400	7.150	8.482,50	1.332,50	129.625,50
RevPAR (\$)	1,05	1,26	0,21	20,81	21,68	1,15	1,37	0,21	20,92
Segmento "Empresas"									
RN	20	40	20	600	640	30	50	20	610
ADR (\$)	125,00	124,00	123,00	120,00	120,00	125,00	124,00	122,50	120,00
Ingresos (\$)	2.500	4.960	2.460	72.000	76.800	3.750	6.200	2.450	73.240
RevPAR (\$)	0,40	0,80	0,40	11,61	12,39	0,60	1,00	0,40	11,87

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explica el paso a paso de los cálculos del *forecast* de la Tabla 6.12.

- Segmento “Directos”:

$$\text{RN: } 1.000 - 60 = 940 + 65 = 1.005$$

$$\text{ADR: } 129 - 130,5 = -1,5 + 130,5 = 129$$

$$\text{Ingresos: } 129.000 - 7.830 = 121.170; \text{ luego le sumamos } 8.482,5 = 129.625,50$$

$$\text{RevPAR: } 20,81 - 1,26 = 19,55; \text{ luego le sumamos } 1,37 \text{ correspondiente} \\ = 20,92.$$

Nota: en todos los casos se comparan los datos *forecasteados* con la columna de los objetivos propuestos, buscando identificar una razón que justifique los desvíos.

- Segmento “Empresa”:

$$\text{RN: } 600 - 40 = 560 + 50 = 610$$

$$\text{ADR: } 120 - 124 = -4 + 124 = 120$$

$$\text{Ingresos: } 72.000 - 4.960 = 67.040; \text{ luego le sumamos } 6.200 = 73.240$$

$$\text{RevPAR: } 11,61 - 0,80 = 10,81; \text{ luego le sumamos } 1,00 = 11,81$$

El *forecast* mensual por segmento mejora la información con respecto al anterior, ya que el *revenue manager* puede analizar en qué segmento debe enfocar sus esfuerzos. Pero cada hotel debiera encontrar el formato y/o sistema más adecuado a sus necesidades. A pesar de lo anterior, en algunas oportunidades no toda la información requerida está disponible. En estos casos, aconsejamos trabajar con los datos disponibles e intentar conseguir la mayor información posible. Es importante destacar que la falta de información no debería constituir para el hotel una razón para no elaborar un *forecast*.

6.8. ¿Cuándo se realiza un *forecast*?

Lo más común es que se haga para los tres meses próximos. El periodo depende mucho de la segmentación y de la antelación de las reservas. Además, es frecuente que se realice un *forecast* anual cuando termina el tercer trimestre, para el año subsiguiente. Asimismo, una vez cerrado un mes, se puede elaborar una previsión para el mismo mes del año siguiente utilizando información de tendencias, eventos y cambios en el entorno, pudiéndose ajustar la previsión anual en reservas y precio medio del hotel o de los hoteles. A

este análisis tentativo a modo de retroalimentación del *forecast* estático, se le conoce como *rolling forecast*.

El *rolling forecast* permite que las empresas mantengan una visión global a medio plazo, siempre planificando y analizando a un año vista y, así, detectando tendencias.

Es importante recordar y tener en cuenta que sin el *rolling forecast* llegamos al final de un año sin demasiada visibilidad para el año siguiente.

Se aconseja ajustar las previsiones por segmento, canal, mercado, de acuerdo con la siguiente periodicidad:

- Diaria o semanal, cuando estamos en mes en curso de producción.
- Cada 3 o 6 meses al existir un importante segmento Corporativo o Grupos, respectivamente.

Bibliografía

- Ancarani F. y Shankar V. (2002). *Price Levels and Price Dispersion on the Internet: A Comparison of Pure Play Internet, Bricks-and-Mortar, and Bricks-and-Clicks Retailers*. Pennsylvania-Texas (EE. UU.): e-Business Research Center, Penn State University-University Park.
- Belobaba, P. P. (1987). "Airline Yield Management: An Overview of Seat Inventory Control". *Transportation Science*, vol. 21, nº 2, 63-73.
- Belobaba, P. P. (1989). "Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control". *Operations Research*, vol. 37, nº 12, 183-197.
- Bertozzi, P. (2005). "La multicanalità nel comportamento d'acquisto di viaggi vacanze". *Sinergie*, nº 66.
- Bolton L. E., Warlop L. y Alba J. W. (2003). "Consumer Perceptions of Price (Ed) Fairness". *Journal of Consumer Research*, vol. 29, nº 4.
- Canel, C., Rosen, D. y Anderson, E. A. (2000). "Just-in-Time is Not Just for Manufacturing: a Service Perspective". *Industrial Management and Data Systems*, vol. 100, nº 2, 51-60.
- Chapman S. N. y Carmel J. I. (1992). "Demand/capacity management in health care: an application of yield management". *Health care management review*, 17(4), 45-54.
- Chávez, M. E. y Ruiz, A. (2005). *Yield Management en la Hotelería. Estudios de su aplicación en Sevilla*. Sevilla: Ayuntamiento de Sevilla. Consorcio de Turismo de Sevilla.
- Chávez Miranda, M. E. y Ruiz Jiménez, A. (2003). *Yield Management: Tratamiento en los Manuales de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios*. AEDEM XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano-Francés. Burdeos (Francia).
- Chávez Miranda, M. E. y Ruiz Jiménez, A. (2004). *Yield Management Research Through the Analysis of Scientific Journals: Preliminary Results*. 2nd Word Conference on POM and 15th Annual POM Conference. Cancún (México).
- Clemons E. K., Hann I.-H. e Hitt L. M. (2002). "Price Dispersion and Differentiation in Online Travel: An Empirical Investigation". *Management Science*. vol. 48, nº 4.

- DR'Eze, X. y Nunes, J. (2004). "Using Combined-currency Prices to Lower Consumers Perceived Cost". *Journal of Marketing Research*, nº 41, 59-72.
- European Commission (1997). *Yield Management in Small and Medium Sized Enterprises in the Tourism Industry*. European Commission – General Report, Luxemburgo.
- Fitzsimmons, J. A. y Fitzsimmons, M. J. (2004). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- González, S. L., Talón, B. P. y Figueroa, D. C. (2004). *La optimización de la gestión en los servicios turísticos a través del Yield Management*. Documento presentado en el V Congreso Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TuriTec, 13-15 de octubre, Málaga (España).
- Grande Esteban, I. (2000). *Marketing de los servicios*, (3ª ed.). Madrid: ESIC.
- Guadix, J., Cortés, P., Muñozuri, J. e Ibáñez, N. (2005). *Sistemas de asignación de clientes en yield management aplicado al sector turismo*. Documento presentado en el IX Congreso de Ingeniería de Organización, CIO, 8-9 de septiembre, Gijón (España).
- Heizer, J. y Render, B. (2001). *Dirección de la Producción. Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Hill, A. (2002). *The Encyclopedia of Operations Management*. Minneapolis (EE. UU.): Curtis L. Carlson School of Management, University of Minnesota.
- Hill A. (2016). *The Encyclopedia of Operations Management*. Estados Unidos: FT Press (Pearson Education).
- Ingold, A., Yeoman, I. y McMahon, U. (2001). "Yield Management: Strategies for the Service Industries". En Kramer R. M. y Tyler T. R. (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Sage: Thousand Oaks.
- Jones y Hamilton (1992). "Yield management: Putting people in the big picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), febrero, 89-95.
- Kaplan, T. (2000). "Effective Price-matching: A Comment". *International Journal of Industrial Organization*, nº 18, 1291-1294.
- Kimes, S. E. (1994). "Perceives Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(1), 22-29.
- Kimes, S. E. (1989a). "The Basics of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, nº 3, 14-19.

- Kimes, S. E. (1989b). "Yield Management: a Tool for Capacity Constrained Service Firms". *Journal of Operations Management*, vol.8, n° 4, 348-411.
- Kimes, S. E. (1999). "Implementing Restaurant Revenue Management. A Five Step Approach". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40, n° 3, 32-39.
- Kimes, S. E. (2002). "A strategic approach to yield management". En Ingold, A. et al., *Yield Mangement strategies for the services industries*, pp. 3. London: Continuum.
- Kimes, S. E. (2002). "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n° 1, 21-30.
- Kimes, S. E. y Chase, R. B. (1998). "The Strategic Levers of Yield Management". *Journal of Service Research*, vol. 1, n° 2, 156-166.
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y. y Ngonzi, E. N. (1998). "Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the Restaurant Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n° 3, 32-39.
- Lieberman, W. H. (1993). "Debunking the myths of yield management". *The Cornell HRA Quarterly*, 34(1), 34-41.
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. 3ª ed. México: Prentice Hall.
- Marchionna, A. (2005). "Una visión estratégica sobre el Revenue Management". *Revista del Instituto Superior de Hostelería y Restaurateur*, n° 5.
- Moral, R. M. J. (2006). "El sector hotelero español, ejemplo de persistencia de la dualidad entre pequeñas y grandes empresas, al tiempo que aumenta la concentración". *Boletín Económico de ICE* (2884), 11-23.
- Muller, J. (2003). Outpsyching the Car Buyer. Disponible en: Forbes.com. <<http://www.forbes.com>>. [Consulta: 17/02/2003].
- Nagle, T. y Holden, R. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, 3ª ed. Upper Saddle River (Nueva Jersey): Prentice Hall.
- Noone, B. M., Kimes, S. E. y Renaghan, L. M. (2003). "Integrating customer relationship management and revenue management: a hotel perspective". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 2, n° 1.
- Oberwetter, R. (2001). "Can Revenue Management Land a Starring Role in the Movie Theater Industry". *OR/MS Today*. Junio. Disponible en : <<http://www.lionhrtpub.com/orms/orms-6-01/oberwetter.html>>. [Consulta: 16/07/02].

- O'Connor P. (2003). "On-line Pricing: An Analysis of Hotel-company Practices". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 1.
- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford: Stanford Business Books.
- Piggott, D. (2011). "Invent the future series: spotlight on revenue management. Placing the customer at the heart of revenue management". *Amadeus*. Disponible en: <<http://rss.hsyndicate.com/file/152004732.pdf>>.
- Ruiz Jiménez, A. (2006). *Estado de la investigación de las publicaciones sobre Yield Management en revistas de turismo y hostelería*. Sevilla (España): Consorcio de Turismo de Sevilla Ayuntamiento de Sevilla.
- Ruiz Jiménez, A. y Chávez Miranda, M. E. (2001). "Dirección y gestión de la producción en empresas de servicios". En *Nuevos Desafíos de la Economía de Empresa*, vol. II. La Coruña: Milladoiro.
- Ruiz Jiménez, A. y Chávez Miranda, M. E. (2002). "Una introducción a la gestión de la capacidad en las organizaciones de servicios". XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestao Científica. Actas, vol. V, 111-118. Covilha (Portugal).
- Sandhusen L. R. (2002). *Mercadotecnia* (1ª ed.). México: Continental México Compañía Editorial.
- Sheldon, P. (2006). "Tourism information technology". En Dwyer, L. y Forsyth, D. (coords.), *International handbook on the economy of tourism*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Smart Travel News (2019). Comparativa: 7 claves para elegir el channel manager adecuado. Disponible en: <<https://www.smarttravel.news/comparativa-7-claves-elegir-channel-manager-adecuado>>. [Consultado el 28/03/2021]
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F. y Darrow, R. M. (1992). "Yield Management at American Airlines". *Interface*, vol. 22, 1-31.
- Talluri, K. y Van Ryzin, G. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Boston (EE. UU.): Kluwer Academic Publishers.
- Talón Ballesteros, P., González Serrano, L. y Segovia Pérez, M. (2013). *Yield Revenue Management en el Sector Hotelero. Estrategias e implantaciones*. Madrid: Delta Publicaciones.

Wirtz, J., Kimes S. E., Ho Pheng J. y Patterson P. (2003). "Revenue management: Resolving potential customer conflicts". *Journal of Revenue & Pricing Management*, vol. 2, n° 3.

Xia, L., Monroe, K. B. y Cox, J. L. (2004). "The Price Is Unfair A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions". *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 4.

Zeithaml V. A. y Bitner M. J. (2002). *Marketing dei servizi*. Milano: McGraw-Hill.

Zeni, R. H. (2001). *Improve Forecast Accuracy in Airline Revenue Management by Unconstraining Demand Estimates from Censored Data*. Newark: Rutgers University. Disponible en: <<https://www.apd.es/big-data-analytics-claves-transformacion-digital/>>

Acerca de los autores

Armando Azeglio

Licenciado en Administración de Empresas. Ha realizado estudios de posgrado en marketing y turismo en Italia y España respectivamente. Ha trabajado en hoteles como el Plaza de Roma y el Barceló Tambor Beach de Costa Rica, siendo jefe de recepción en este último. Asesor de varias gestiones en materia de turismo y comunicación en la Provincia de San Juan. Ha ejercido la docencia por más de diez años, en la Universidad Católica (UC) de San Juan y de San Luis. Ha sido profesor de Planificación de Destinos Turísticos y Marketing de Servicios Turísticos en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y la Universidad Nacional de San Luis, Facultad de Turismo y Urbanismo. Es profesor adjunto de la cátedra Investigación de Mercado y Gestión de Ingresos (*Yield Management*) en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ).

Ariel Barreto

Licenciado en Administración Hotelera por la Universidad de Quilmes (UNQ). Magíster en Gestión de MiPyMEs (Universidad Nacional de Lanús, UNLA). Formación de posgrado en formación y desarrollo de los recursos humanos (Universidad Abierta Interamericana, UAI-España). Docente investigador en la UNQ y en la Facultad de Turismo y Urbanismo (FTU) de la Universidad Nacional de San Luis (UNSL), con trabajo vinculado al *revenue management* en pymes turísticas. Docente de posgrado en UNQ y FTU-UNSL. Director de la Unidad Ejecutora: Gestión, Consultoría y Desarrollo para el sector hotelero gastronómico (UVT-UNQ). Director de la Especialización en Gestión del Desarrollo e Innovación Turística (FTU-UNSL). Exdirector de la Licenciatura en Administración Hotelera (UNQ, 2008-2018).

Walter Zanchetti

Docente desde 2008 en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Destacada experiencia en dirección, conformación, capacitación y control de equipos comerciales, tanto en empresas de servicio como en la industria. Ha escrito libros relacionados con la gestión comercial en empresas hoteleras.

Se desempeña en el área comercial en empresas del sector privado. Lleva adelante tareas de ejecutivo comercial y gerencial desde el año 2001 hasta la actualidad (2021). Se desempeña como consultor y capacitador en el sector hotelero. Entre las acciones desarrolladas están las vinculadas con la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, a través del diseño de material y cursos de capacitación (2010-2019).

Libros publicados

- Sergio Paz, *Economía digital ¡el futuro ya llegó!*
- Patricia Gutti y Cecilia Fernández Bugna (compiladoras), *En busca del desarrollo: planificación, financiamiento e infraestructuras en la Argentina.*
- Gabriela Nelba Guerrero, Karina Ramacciotti y Marcela Zangaro (compiladoras), *Los derroteros del cuidado.*
- Daniel Fihman, *La profesionalización del Servicio Civil. Un estudio sobre la implementación de concursos para el ingreso al empleo público en Argentina.*
- Germán Dabat y Sergio Paz (coordinadores), *Competitividad argentina: limitaciones, retos y oportunidades.*
- Gastón Javier Benedetti, *Trayectoria de una empresa del Estado: análisis de las capacidades tecnológicas del Astillero Río Santiago (1953-2014).*
- Felipe Vismara, *La medición de la competitividad provincial en Argentina: propuesta de un set de indicadores simples.*