

# *Revenue Management* en la Industria de la Hospitalidad

*Raquela María Araujo Gómez*

## RESUMEN

El presente artículo da a conocer la importancia que tiene la medición en la hotelería como parte de la industria de la hospitalidad, a través de indicadores clave del Revenue management, que se obtienen del conocimiento de la oferta, la demanda y el ingreso por venta de habitación de los hoteles en el mercado de la actividad turística. El manejo de los indicadores proporciona más y mejores elementos en la toma de decisión de acuerdo al establecimiento de precios, pronósticos, conocimiento de la competencia, jerarquización geográfica y no geográfica, benchmarking y a la comprensión e interpretación de los reportes necesarios de la información pertinente del sector.

Con los factores antes mencionados se puede determinar que la medición para la mejor toma de decisiones no se fundamenta en factores subjetivos, o se deba a una localización determinada, sino que obedece a factores objetivos que son medibles, que ayudan a obtener mejores resultados en establecimiento de tarifas, políticas, promociones y pronósticos que posicionen mejor al hotel en la industria turística.

**Palabras clave:** industria de la hospitalidad, hotelería, revenue management, oferta, demanda, ADR, RevPar, ocupación.

## REVENUE MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY

### ABSTRACT

This article discloses the importance of measurement through Revenue management key indicators in hotels, obtained through knowledge of supply, demand and income from room sales within the industry. These indicators provide more and better elements for decision making regarding pricing, forecasting, knowledge of the competition, geographic and non-geographic hierarchy, benchmarking and understanding and interpreting the required reports of relevant sector information.

The above mentioned factors allow determining that measurement for better decision making is not based on subjective factors, or due to a specific location, but due to objective measurable factors, which help to achieve better results in the establishment of rates, policies, special offers and predictions that help to better the position of hotels within tourist industry.

**Keywords:** hospitality industry, hospitality, revenue management, supply, demand, ADR, RevPAR, occupancy.

## ANTECEDENTES

En los años cincuenta, a partir del desarrollo tecnológico y de innovación en medios de comunicación como: el uso de la tarjeta de crédito, el satélite artificial, los videocasetes y el radar entre otros, se favoreció de manera importante la actividad productiva del turismo dentro de la industria de la hospitalidad, que a través del tiempo se ha identificado como impulsor del crecimiento económico del país, ya que contribuye en el desarrollo de actividades como la producción medida a través del PIB y el empleo directo e indirecto; desde entonces el turismo comienza a perfilarse como una de las actividades económicas de mayor crecimiento en todo el mundo (INEGI, 2014) coincidiendo en su mayoría con la etapa de mayor crecimiento económico de los países desarrollados. Es a partir de entonces cuando las sociedades se dan cuenta de la potencialidad que encierra el turismo para su economía.

En la industria de la hospitalidad el turismo queda definido por la Organización Mundial del Turismo (OMT) como aquel que comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, negocios o por otros motivos. El INEGI, como encargado de realizar el Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM), presenta los resultados de la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM) 2012, con año base 2008, en la que muestra que el Producto interno bruto turístico (PIBT), representa el valor de todas las actividades características y conexas del sector, el cual tuvo una participación, de 8.4 por ciento en la economía total, tanto en valores corrientes como a precios constantes, para el año 2012. (INEGI, 2014).

El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo entre los que se encuentra México. La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de los ingresos que ofrezca en un mercado competitivo y cada vez más agresivo.

El crecimiento que ha presentado el turismo va de la mano al aumento de la diversificación y de la competencia entre los diversos destinos y la oferta de bienes y servicios que se ofrecen al consumidor y la posibilidad para poder acceder a ellos. Dentro de cualquier mercado o entorno económico, la demanda es una variable importante para un destino turístico que debe conocerse, medirse y analizarse. El estudio de la demanda como de la oferta turística es una fuente de información que permite a los actores económicos implicados en las actividades, así como para las instituciones encargadas del destino en las cuales los hoteles juegan un papel primordial, conocer el comportamiento y los elementos esenciales, que le permitan tomar decisiones a favor del crecimiento y desarrollo.

La actividad de hotelería dentro de la industria de la hospitalidad es una actividad del turismo con características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales, por el ofrecimiento en su mayoría de servicios que brinda y la satisfacción alcanzada por el consumidor. La herramienta llamada Revenue Management para la industria de la hospitalidad se convierte en una fuente de análisis para la mejor toma de decisiones en la actividad hotelera.

## REVENUE MANAGEMENT

El Revenue Management se define como el acto de habilidad, cuidado y tacto en la gestión, control y dirección de la capacidad y las fuentes de ingresos, dadas las limitaciones de la oferta y la demanda en el mercado, teniendo al tiempo como variable determinante. (Tranter, 2008).

Para la medición a través del Revenue Management es necesario conocer el proceso que antecede a la identificación del hotel mediante los fundamentos analíticos de la industria hotelera. Una vez identificado respecto a un dueño independiente a cualquier grupo o cadena, o parte de una cadena hotelera, se podrá llevar a cabo la medición a través de la métrica utilizada por la industria hotelera.

Una de las principales fuentes de información a nivel internacional es STR y STR Global que es un centro que ofrece información de datos de oferta y demanda para la industria hotelera proporcionando valiosos análisis de la participaciones de mercado para, cadenas hoteleras internacionales regionales y hoteles independientes. Con más de 46.000 hoteles que participan en las encuestas de desempeño de hotel, son la fuente más importante del mundo de las tendencias históricas de rendimiento de hotel con base diaria y mensual. Ofrece informes estándar y en conjunto de datos personalizados que ayudan a entender el comportamiento del mercado histórico y proyectado, así como la oferta y la demanda para la industria hotelera. (STR, 2014).

STR y STR Global pueden ser de ayuda a los operadores, propietarios, inversionistas, empresas de gestión de destinos, los gobiernos locales y nacionales, vendedores, promotores, asesores y financieros por igual.

El proceso a través de los fundamentos analíticos cuenta con tres puntos importantes:

### **1. Identificación de origen del hotel:**

Es importante conocer si el hotel de origen es independiente en su actividad a cualquier cadena hotelera, ya que siendo así, tomara las decisiones y podrá generar los cambios pertinentes según la métrica establecida sin embargo, si pertenece a una cadena distinguiendo, si se trata de un hotel más de la cadena o si es el hotel matriz, para lo cual entonces tendrá que seguir lo establecido para el funcionamiento como grupo de hoteles.

Aunado a lo anterior se debe conocer quien hace la operación del hotel si es por el mismo dueño, si es por medio de una franquicia o por medio del corporativo. También la operación puede estar administrada por una empresa de administración como un tercero, que recibe un pago o una participación de los beneficios obtenidos.

### **2. Categorización del hotel**

- a) **Geográfica** la que se establece por la ubicación física del hotel a nivel mundial, continental, de país, mercado y submercado. Esta categorización está establecida por la UNWTO que es la Organización Mundial de Turismo siendo la oficina de la Naciones Unidas que tiene a su cargo la promoción responsable, sustentable y de acceso universal del turismo. Cumple como un foro global del conocimiento de las políticas y recursos del turismo, (UNWTO, 2014) por lo que existe aceptación a nivel internacional de la categorización geográfica que la misma establece, ya que esta a su vez se fundamenta en el Fondo Monetario Internacional, lo que le da mayor credibilidad y veracidad.

- b) **No geográfica.** Un hotel deberá responder a una.
- ♦ **Escala:** es una de las más populares maneras que la industria hotelera utiliza para diferenciar el nivel de los hoteles y su mercado meta. Son 7 las escalas en total, 6 para cadenas de hoteles desde lujoso hasta económico; y 1 para hoteles independientes. La clasificación de escala se realiza en función al promedio diario de beneficio es decir de la relación que surge del Revenue o beneficio respecto a la venta total de cuartos con la oferta total de cuartos.
  - ♦ **Clase:** es una jerarquía similar a la de escala; la diferencia radica en que un hotel independiente no tiene clase, se agrupa con la clase que corresponda al promedio de su relación beneficio-oferta. La clase es de uso internacional.
  - ♦ Existen otras clasificaciones dentro de un mismo grupo que pueden determinarse por:
    - las amenidades con las que cuenta el hotel.
    - por el tipo de hotel según su fin por ejemplo: de convención, de conferencia, de destino, boutique, etc.

### 3. Benchmarking

- ♦ La característica de este punto es saber como esta individualmente el hotel comparativamente con la actuación de la competencia a través de grupos de hoteles con las mismas características, en un segmento definido de mercado en un radio cercano al hotel. Se utiliza para saber lo que la competencia esta haciendo para lograr su éxito.
- ♦ El grupo competitivo al utilizar la comparación entre hoteles similares permitirá medir el comportamiento de los

mismos en la toma de decisión para ser más productivos logrando alcances cada vez mayores en el mercado.

- ◆ Se maneja información agregada promedio por conjunto de competidores del grupo para evitar practicas desleales o anticompetitivas.
- ◆ Dependiendo de las metas de los hoteles se puede utilizar la información del grupo competitivo en diferentes áreas como por ejemplo para establecer los estándares en las cadenas hoteleras.
- ◆ Las claves para generar un grupo competitivo atienden a las 4 P's: Participación, proximidad, precio y producto. El peso de cada uno de los atributos mencionados dependerá de la situación particular del hotel. (SHARE, 2014).

### **MEDICIÓN POR MEDIO DEL *REVENUE MANAGEMENT***

Para llegar a la medición es importante conocer la información que ofrecen el origen del hotel, la categorización y el Benchmarking porque dependiendo de ella serán los reportes de datos que servirán de base para la toma de decisión. La información de grupos competitivos nunca será aislada sino que siempre se presentará en promedios de los factores clave de medición.

La información que ofrecen los hoteles para la toma de decisión se consolida mediante un "Sistema uniforme de cuentas de la industria de alojamiento" (SHARE, 2014) que proporciona la información origen de oferta, demanda y Revenue por hotel para obtener los indicadores clave que son:

- ♦ **Ocupación:** que mide la relación existente entre el número de cuartos vendidos respecto al número de cuartos que realmente se ofertan en total por el hotel. Siempre se presenta en porcentaje y la fórmula es:  

$$(\text{Demanda} / \text{Oferta}) * 100 = \% \text{ de ocupación}$$

- ♦ **ADR:** es la tarifa promedio diaria pagada por habitación vendida durante un periodo de tiempo determinado. Cálculo: la suma total del ingreso o Revenue por renta de habitaciones en un día, dividido entre la cantidad total de las habitaciones ocupadas, también se le llama Average Daily Rate.

Revenue es el monto total de ventas logradas en un periodo de tiempo específico. El Revenue se calcula (Hayes, 2010):

**Número de unidades vendida \* precio unitario = Revenue**

**ADR (\$) = Revenue / demanda**

- ♦ **RevPar:** abreviatura de las siglas inglesas: Revenue per available room, es decir, son los ingresos medios por habitación disponible. El REvPAR se puede calcular mensualmente o anualmente, siendo aconsejable el cálculo mensual o incluso semanal.

Se calcula por medio del total de ingresos generados por las habitaciones en un periodo de tiempo concreto y se divide por el total de las habitaciones disponibles en este periodo, descontando previamente, impuestos, comidas, servicios de habitaciones etc., así como las habitaciones inhabilitadas.

**RevPar (\$) = Revenue / oferta**

**ADR (\$) \* Ocupación (%) = RevPar (\$)**

La relación entre los tres componentes claves del Revenue Management llevará a la toma de decisión para el establecimiento del precio o de la estrategia de precio a seguir según la temporalidad, o tipo de hotel previamente estudiado. La habilidad de establecer un precio a bienes y servicios en la industria de la hospitalidad es una de las principales prácticas del Revenue Management, por lo tanto el individuo o grupo encargado de medirlo es el responsable de asegurar que el precio que se establece es el que está dispuesto a pagar el consumidor por el bien o servicio ofrecido.

El Revenue Management ha avanzado de un enfoque solo en la demanda de aquellos productos que se ofrecen a la venta en la industria hotelera, hacia un enfoque establecido en el consumidor o los canales que responden a los precios, y en la utilización de esa información para dirigir el comportamiento del consumidor.

## REFLEXIONES FINALES

El propósito del Revenue Management en la industria de la hospitalidad es que, a través de la medición respecto a la venta de habitaciones en un hotel, genera parámetros para la mejor utilización de los recursos incrementando su rendimiento, creando ingresos y controlando gastos; de la misma manera ayuda a tomar medidas correctivas en caso de necesitarlo o preventivas con visión a futuro.

La toma de decisión en la industria de la hotelería no responde exclusivamente a factores determinados por la ubicación

física del hotel, ni a criterios subjetivos, sino a todo un proceso de medición que considera factores cualitativos como cuantitativos, como lo muestran los factores claves de medición.

La posición de un hotel en un grupo específico de escala o clase, se hace bajo criterios objetivos basándose en la relación de Revenue respecto a la oferta total de cuartos del hotel, es decir al ADR.

El Revenue Manager es la persona que lidera y apoya al equipo, que debe conocer el entorno, la competencia, el destino, el producto y la situación. Al mismo tiempo, debe poseer capacidad de análisis, comunicación, así como competencias para identificar y establecer prioridades. Las dotes de liderazgo son importantes, así como la capacidad para trabajar, colaborar y dirigir grupos multidisciplinarios, ya que reporta a los directivos de la compañía, a quienes debe convencer de las decisiones tomadas. Los conocimientos económicos y de marketing también son importantes, así como un buen manejo de tecnología que facilite el análisis.

El estudio adecuado del Revenue Management ayudará a generar un pronóstico para que, con una visión a futuro, se pueda predecir el comportamiento de un hotel o de la industria buscando la optimización de recursos y la maximización de utilidades.

## FUENTES DE CONSULTA

Hayes, D. K. (2010). *Revenue Management for Hospitality Industry*. New Jersey: Wiley.

INEGI. (2014). *Sistema de cuentas nacionales de México: cuenta satélite del turismo de México*. México: INEGI.

- K., H. D. (2010). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey, Wiley.
- OIT. (2013). *Tendencias mundiales del empleo juvenil*. OIT.
- SHARE, R. S. (2014). Star certification in hotel industry analytics. En SHARE. EUA: STR REPORTS.
- STR. (14 de junio de 2014). *SHARE CENTER*. Recuperado el 14 de junio de 2014, de STR: [www.str.com/products/share-center/](http://www.str.com/products/share-center/)
- Tranter, K. A. (2008). *An introduction to revenue management for the hospitality industry*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- UNWTO. (mayo de 2014). *UNWTO from ONU*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de UNWTO TOURISMO HIGHLIGHTS 2014: [http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto\\_highlights14\\_en\\_hr.pdf](http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_highlights14_en_hr.pdf)

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.