

# El *Revenue Management* en la Administración de Hoteles

## – Un análisis de la percepción gerencial sobre su empleo

RAUL VALDEZ \* [ raul.valdez@udlap.mx ]

**Resumen** | El propósito de este trabajo se centra en la percepción de los ejecutivos acerca del *Revenue Management* (RM) como herramienta de gestión hotelera. Sus objetivos específicos son: a) crear un instrumento para medir la percepción que los ejecutivos de hoteles tienen sobre la utilización de las técnicas del RM y, b) ofrecer a los directivos una herramienta de supervisión y de control que les permita incrementar la eficiencia del RM en la gestión financiera de sus empresas. Partiendo de un marco conceptual sobre el empleo del RM en el sector hotelero, se utilizó una metodología cuantitativa para analizar datos provenientes de una encuesta realizada por internet entre ejecutivos de 520 hoteles que operan en México y otros países de América Latina.

Los resultados del estudio demuestran que los ejecutivos conceden una gran importancia al empleo del RM como herramienta para la gestión de hoteles. La principal contribución teórica de este estudio consiste en confirmar que la percepción sobre el empleo del RM en la gestión de hoteles es un constructo integrado por las dimensiones: "desempeño del personal", "previsión de la demanda" y "gestión". Este hallazgo es relevante porque reafirma la naturaleza tridimensional del RM, a diferencia de estudios precedentes que le atribuyen una integración conceptual más compleja. Como una aportación hacia la práctica gerencial, el estudio confirma que el "desempeño humano" es un componente esencial de las percepciones que los ejecutivos se forman sobre la aplicación del RM en la gestión financiera de los hoteles y, particularmente, en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia productiva.

**Palabras clave** | *Revenue Management*, Gestión de Hoteles, Percepción, Pronóstico de la Demanda.

**Abstract** | This work concentrates on executive perception of Revenue Management (RM) as a hotel managerial tool. Its specific objectives are: a) to create an instrument to measure executive perception about the use of RM techniques in hotels and, b) to give them a supervision and control tool to improve the RM efficiency on the financial management of their firms.

From a conceptual framework on the use of RM in hotels, a quantitative method was utilized to analyse data gathered from an internet survey carried out on executives of 520 hotels operating in Mexico and other Latin American countries.

Results demonstrate that the executives gave great importance to RM as a managerial tool. The main theoretical contribution of this paper is to confirm that hotel-executive perception about the use of RM techniques is a construct integrated by three

\* **Doctor en Administración** por la Universidad de Quebec a Montreal y **Profesor Titular** en el Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía de la Universidad de las Américas, Puebla, México.

dimensions: a) "personnel performance", b) "demand prevision", and c) "management". These findings are so relevant because they confirm the tridimensional character of RM and contrast the results of precedent studies establishing that RM techniques have a more complex nature.

As a practical contribution to managerial tasks, this work also confirms that human performance is an essential component of executive perception of RM in the financial management of hotels and, particularly, on the query to obtain high levels of production efficiency.

**Keywords** | Revenue Management, Hotel Management, Perception, Demand Forecasting.

## 1. Introducción

Desde hace más de dos décadas el *Revenue Management* (en lo sucesivo denominado RM) se ha convertido en una de las técnicas más utilizadas para la gestión de la oferta y la demanda de muchas empresa que operan en el sector de los servicios, entre las cuales destacan la transportación aérea y la hotelería. En el caso específico de los servicios de hospedaje, las empresas hoteleras aspiran a tener altas tasas de rentabilidad mediante el ofrecimiento de habitaciones confortables con niveles adecuados de servicio al cliente a cambio de tarifas atractivas.

El uso del RM se origina en la industria de las aerolíneas hacia finales de la década de los años 70 y principios de los años 80 como una técnica para el manejo de sus inventarios de asientos en un mercado con demanda altamente fluctuante. De manera paulatina, la hotelería y otros sectores de la industria fueron implantando y adaptando el RM a sus necesidades de ajuste entre la oferta y la demanda de sus productos y/o servicios (Kimes, 1989; Chapman y Carmel, 1992; Lewis y Chambers, 2000; Lieberman, 2003; Hendler y Hendler, 2004; Selmi y Giannelloni, 2007; Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009; Noone y Mattia, 2009; Heo y Lee, 2011). Así, en la actualidad, la utilización del RM se ha extendido al manejo de inventarios de servicios y productos en sectores económicos tan diversos como los servicios

de restauración (Lewis y Chambers, 2000; Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009), los cruceros turísticos (Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009; Maddah *et al.*, 2010; Romero y Wang, 2010), los congresos y convenciones (Guadix *et al.*, 2010), el marketing de destinos turísticos (Heo y Lee, 2009), la banca personalizada, los montos de liquidez en los créditos bancarios (Ng, 2008) y en el manejo de la internet (Noone y Mattia, 2009; Tsai y Hung, 2009) por citar algunos de los más conocidos.

En los últimos años, las investigaciones se han enfocado sobre todo en los beneficios y desventajas de practicar esta técnica (Choi y Mattila, 2006; Beldona y Namasivayam, 2006; Selmi y Giannelloni, 2007; Ng, 2008; Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009), en enfatizar sobre los aspectos más productivos de su empleo en términos del retorno sobre la inversión que las empresas esperan como producto final de su actuación en los negocios, y sobre todo, en los efectos que la percepción del empleo del RM tiene sobre la satisfacción del cliente (Choi y Mattila, 2004; Choi y Mattila, 2005; Wirtz y Kimes, 2007; Mauri, 2007; Ng, 2008; Xia, Kukar-Kinney y Monroe, 2010; Hayes y Miller, 2011).

En esencia, esta técnica consiste en un proceso de asignación del mejor tipo de servicios de hospedaje, al cliente, a un precio adecuado y en el momento justo (Relihan, 1989; Kimes, 1989; Brotherton y Mooney, 1992; Lieberman, 1993; Kimes y Wirtz, 2002; Ng, 2008; Tranter, Stuart-Hill y

Parker, 2009; Tsai y Hung, 2009; Xia, Kukar-Kinney y Monroe, 2010; Hayes y Miller, 2011). No obstante, una de las condiciones necesarias para la utilización del RM es su buena aceptación por parte del cliente como práctica administrativa que le proporcione beneficios fácilmente perceptibles (Xia, Kukar-Kinney y Monroe, 2010).

Desde la perspectiva del marketing de servicios, un enfoque reciente establece que el consumidor finca su decisión de compra en el valor neto que espera recibir de un producto o servicio en función del precio que está dispuesto a pagar por él. Así, este enfoque propone que el valor neto esperado (*Expected Net Value - ENV*) se integra por la expectativa del comprador sobre la ganancia neta producida por un bien o servicio basada en todos los beneficios y sacrificios significativos que se derivan de su compra (Ng, 2008). En este contexto, las expectativas del consumidor se incrementan con las compras repetidas si la percepción sobre el nivel del servicio recibido es más alta que el nivel de servicio esperado (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009; Kerin, Hartley y Rudelius, 2009; Xia, Kukar-Kinney y Monroe, 2010), de manera que a mayor valor neto esperado, mayor significado tendrá el valor recibido a cambio del dinero pagado por ello (Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Ng, 2008; Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).

Así desde un enfoque de valor neto esperado (ENV), antes de la puesta en práctica del RM, los directivos de las empresas de servicios que deseen utilizarla como una herramienta eficaz para el manejo de sus ingresos deben asegurarse de que su empleo no afecte negativamente la percepción de los clientes y no provoque sentimientos de inequidad, de injusticia o de insatisfacción (Ng, 2008; Heo y Lee, 2011).

Algunos autores sostienen que las reacciones de los clientes ante la utilización de las técnicas del RM varían en función de su contexto de aplicación. En este sentido, un primer tema de reflexión se refiere a las percepciones que generan entre los clientes las diferencias de precio entre servicios

similares. Así por ejemplo, Kimes (1989) y Kimes y Wirtz (2002) establecen que las diferencias entre tarifas son más negativamente percibidas y por lo tanto, menos aceptadas en el sector hotelero en comparación con los servicios de transporte aéreo. Esto resulta paradójico si se considera que fueron precisamente las empresas de transportación aérea las primeras en utilizar el RM para obtener mayores niveles de ingresos y de eficiencia operativa.

Un segundo tema de reflexión se refiere al hecho de que las diferencias perceptuales que suscita el empleo del RM en la gestión de los negocios parecen fincarse en razones de naturaleza cultural (Choi y Mattila, 2006; Beldona y Namasivayam, 2006; Noone y Mattia, 2009), así como en la tipología del perfil de los consumidores (Heo y Lee, 2011). En efecto, estudios recientes demuestran que la satisfacción del consumidor y la percepción de inequidad en las prácticas tarifarias varían ampliamente según el contexto cultural donde tienen lugar. Así, la percepción de satisfacción y de equidad existente entre los servicios recibidos a cambio de un precio o tarifa pagada difiere sensiblemente entre viajeros de culturas orientales, como los chinos y coreanos, y viajeros de culturas occidentales, como los norteamericanos o los ingleses (Kimes y Wirtz, 2002; Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009; Kerin, Hartley y Rudelius, 2009; Heo y Lee, 2011).

## 2. El *Revenue Management* en el sector hotelero

El *Yield Management* es la técnica precursora del RM y surge como una solución para resolver el problema de los bajos porcentajes de asientos vendidos en los vuelos comerciales antes de la desregulación de las tarifas aéreas. La técnica denominada *Yield Management* toma su nombre a partir del término *yield*, usado en la industria aeronáutica comercial para denominar el monto de ingreso recibido por pasajero por cada milla de viaje

realizada (Ingreso/milla/pasajero). Paralelamente, el término *yield* se asoció a la noción *load factor* (factor de carga) utilizado para denominar la proporción de asientos vendidos por vuelo en cada aeronave. Así, multiplicando el ingreso/pasajero/milla (*yield*) por el factor de carga (*load factor*) las aerolíneas podían determinar sus ingresos unitarios reales por vuelo. Posteriormente, a mediados de los años 80, la empresa *American Airlines* refinó esta técnica denominándola formalmente *Yield Management System* y la convirtió en una herramienta estratégica para competir con éxito en el mercado de la transpor-tación aérea (Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009).

Actualmente, en el sector del transporte aéreo, la práctica de vender los asientos de un vuelo a diferentes precios – maximizando con ello los ingresos obtenidos – es comúnmente referida como una práctica de RM o de control del inventario disponible de asientos a ofrecer a los viajeros. Por su parte, en el sector de la hotelería, el *Revenue Management*, se define como una herramienta integrada y sistemática para maximizar los ingresos a través de la manipulación de las tarifas ofrecidas a los clientes, con base en las previsiones del comportamiento de la demanda y de la oferta (Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Heo y Lee, 2009; Tsai y Jung, 2009). Específicamente, Tranter, Stuart-Hill y Parker (2009) definen el *Revenue Management* (RM) como una manera habilidosa, cuidadosa y táctica de manejar, controlar y dirigir capacidades y fuentes del ingreso dadas ciertas restricciones de oferta y demanda. Por su parte, Ng (2008) establece que el RM es la práctica de obtener el ingreso más alto posible en la venta de la capacidad de servicios que puede ofrecer una firma. Cabe aclarar que para esta autora, la capacidad de servicios de una empresa es la producción máxima que la firma puede alcanzar en un periodo dado de tiempo, con un nivel determinado de empleados, instalaciones y equipo destinados a ello.

Así, el RM es utilizado para vender las habitaciones apropiadas al cliente correcto, en el tiempo y precio

adecuados. Por lo consiguiente, podría decirse que en el campo de la gestión de hoteles, el RM es una forma refinada de gestión de la oferta y la demanda a través del manejo de las tarifas y la disponibilidad de habitaciones (Smith *et al.*, 1992; Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995; Lewis y Chambers, 2000; Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007) siendo, en la actualidad, una estrategia ampliamente utilizada para afrontar y resolver los problemas derivados de la fluctuación de la demanda y de la reservación anticipada de habitaciones (Kimes 1994; Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995; Choi y Mattila, 2005; Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007). Con esta práctica, los clientes de los hoteles, así como los pasajeros de las líneas aéreas pagan precios diferentes por la misma habitación – o asiento – dependiendo del tiempo y de la forma en que se hace la reservación. En efecto, en virtud del RM, las habitaciones en los hoteles, los asientos en los aviones e incluso otros productos pueden ser ofrecidos y vendidos a diferentes niveles de precio cuyas variaciones pueden ser establecidas día por día o incluso hora por hora. La idea básica subyacente en la aplicación del RM es la de ofrecer a la reservación, por parte de los usuarios, unidades disponibles de productos o servicios a diferentes tipos de consumidores a partir de su perfil distintivo de consumo (Ng, 2008; Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009).

Tres aspectos principales vuelven útil la práctica del RM en la industria hotelera. El primero es la naturaleza perecedera de los servicios de hospedaje, lo cual, hace posible que los directivos de los hoteles puedan rentar habitaciones a un precio menor, en lugar de no rentar ninguna habitación a su tarifa normal. El segundo aspecto se refiere a la capacidad de los hoteles en cuanto a tener una oferta fija o limitada de habitaciones y, el tercer aspecto, se refiere al hecho de tener que servir a un mercado conformado por una gran diversidad de segmentos (Luciani, 1999, Choi y Mattila, 2004; Choi y Mattila, 2005; Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Ng, 2008).

Independientemente de que el RM pueda ser aplicado tanto en la industria de la hospitalidad

como en la aviación comercial, es innegable que vender una habitación es significativamente diferente de vender un asiento en un avión. En efecto, mientras la elección entre asientos de avión implica un proceso de decisión limitado (generalmente solo entre clase turista y clase negocios) la elección de una habitación en un hotel implica una decisión mucho más compleja para el usuario. A este respecto, Shoemaker, Lewis y Yesawich (2007) establecen que los posibles clientes de un hotel disponen de opciones muy variadas. En efecto, si los posibles huéspedes no aceptan la tarifa de un determinado hotel, normalmente pueden elegir otro fácilmente; en cambio, las aerolíneas pueden igualar instantáneamente las tarifas de los competidores. La elección entre líneas aéreas es muy limitada y a menudo inexistente cuando se trata de ciertos destinos y horarios. En contraste, los hoteles tienen muchos competidores.

Para que el RM se convierta en una técnica de gestión efectiva debe aplicarse con un soporte tecnológico que permita una interface de conexión entre el hotel y un sistema central de reservaciones. Para ello, es imprescindible que los administradores de los negocios hoteleros adopten constantemente las herramientas tecnológicas más actualizadas que les permitan maximizar su rentabilidad por alojamiento. Asimismo, la segmentación de mercado es un factor clave para el adecuado manejo del RM. Cada segmento de mercado identificado debe categorizarse según el nivel de tarifa que los clientes están dispuestos a pagar por la habitación que requieren. Así, para la práctica exitosa del RM es imprescindible establecer sinergias que permitan la coherencia entre la fijación de tarifas rentables y las políticas comerciales de las marcas ofrecidas en el mercado. La presencia de una persona experta en el manejo del RM para supervisar y mantener estas sinergias es crucial en todo modelo de negocios.

Como resultado de su utilización en diversos sectores de negocios de la industria turística, se ha podido establecer que la aplicación de las técnicas

de RM ofrece resultados tanto positivos como negativos. Diversos estudios demuestran que la aplicación del RM en la gestión de hoteles produce consecuencias tanto benéficas como perjudiciales. Entre sus principales efectos positivos se puede mencionar el incremento global en los ingresos, la fijación de tarifas en función de datos más confiables, el manejo más eficiente de las fluctuaciones de la demanda y la mayor facilidad de segmentación por precio. En cuanto a sus desventajas, se pueden mencionar, entre otras, la complejidad de manejar tarifas múltiples, el riesgo de posibles pérdidas por mala fijación de tarifas, la aparición de conflictos internos entre las áreas de ventas y reservaciones y el riesgo de afectar la imagen del hotel ante sus clientes por una mala percepción de éstos sobre el manejo de tarifas diferenciales.

Una de las decisiones más importantes que el personal a cargo debe tomar consiste en vender una habitación al precio vigente en un momento dado, o esperar a que llegue otro cliente y esté dispuesto a pagar un precio más elevado. Ambas decisiones involucran riesgos. Por lo tanto, para evitar efectos negativos, los ejecutivos de los hoteles tienen que adoptar una visión estratégica de negocios orientada hacia las necesidades del consumidor. Esto debe permitirles manejar tarifas diferenciales en función de la demanda del mercado aun enfrentando distintas estructuras de costos de operación (Shoemaker, 2003; Choi y Mattila, 2005; Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Ng, 2008; Tranter, Stuart-Hill y Parker, 2009).

Mediante investigaciones realizadas sobre la aplicación de RM en la gestión de hoteles (Kimes, 2002; Choi y Mattila, 2004; Choi y Mattila, 2005; Mauri, 2007; Wirtz y Kimes, 2007) se ha llegado a concluir que esta técnica se integra por tres dimensiones conceptuales a saber: a) la "estrategia", b) la "previsión de la demanda" y c) el "desempeño humano". Estas dimensiones hacen posible su aplicación en las labores directivas orientadas hacia el adecuado manejo de la demanda y, en

consecuencia, de los ingresos provenientes de la venta de habitaciones (Brotherton y Mooney, 1992; Yeoman y Watson, 1997; Kimes, 2002; Lieberman, 2003; Hendler y Hendler, 2004; Choi y Mattila, 2004; Choi y Mattila, 2005; Mauri, 2007; Wirtz y Kimes, 2007). Otras investigaciones concluyen que a las dimensiones de "estrategia", "previsión" y "desempeño humano" se debe agregar la dimensión de innovación, la cual, permite una adecuación constante del RM al incorporar a su aplicación técnicas actualizadas de pronósticos y de manejo de información (Lehu, 2000).

Mediante un estudio realizado para medir la efectividad del RM como herramienta de gestión, Upchurch, Ellis y Seo, (2002) diseñaron una escala de medición integrada inicialmente por 24 ítems agrupados en 5 dimensiones denominadas: gestión de ingresos (*revenue management*), indicadores de demanda (*demand indicators*), *benchmarks*, pronóstico de la demanda (*demand forecasting*) y maximización de la relación oferta-demanda (*supply and demand maximization*). Sin embargo, este instrumento no incluye entre sus dimensiones conceptuales al desempeño de los empleados encargados de aplicar las técnicas del RM, lo cual, podría considerarse como una limitante en su capacidad de medir de manera comprensiva la utilización del RM como herramienta de gestión.

Por ello, mediante un estudio realizado en una muestra de 123 hoteles operando en Francia, Selmi y Giannelloni (2007) evaluaron la pertinencia de las dimensiones propuestas por Upchurch, Ellis y Seo (2002), y encontraron que la escala puede ser reducida a un total de 13 ítems que se agrupan en solo 2 dimensiones. En efecto, los resultados de este estudio concluyen que las dimensiones "estrategia", "previsión" y "innovación" constituyen en realidad una dimensión única a la cual denominan "estrategia/previsión", que se complementa con el "desempeño humano" a la cual denominan simplemente "personal".

Como es posible observar, la gran mayoría de la literatura existente sobre la utilización del RM en la gestión de empresas de bienes y servicios ha centrado su atención en tres temáticas principales: a) el análisis de los procesos que determinan la eficiencia en el uso de esta técnica para pronosticar la demanda y ajustarla a las variaciones de la oferta (Kimes, 1989; Chapman y Carmel, 1992; Lieberman, 1993; Jauncey, Mitchell y Slamet, 1995; Yeoman y Watson, 1997; Luciani, 1999; Lehu, 2000; Upchurch, Ellis y Seo, 2002; Lieberman, 2003; Selmi y Giannelloni, 2007; Heo y Lee, 2009; Maddah, 2010; Guadix *et al.*, 2010), b) la reacción perceptual de los consumidores ante las tarifas o precios pagados como resultado de la utilización del RM por parte de las empresas (Relihan, 1989; Kimes y Wirtz, 2002; Shoemaker, 2003; Hendler y Hendler, 2004; Choi y Mattila, 2004; Choi y Mattila, 2006; Mauri, 2007; Wirtz y Kimes, 2007; Ng, 2008; Noone y Mattia, 2009; Tsai y Hung, 2009; Romero y Wang, 2010; Xia, Kukar-Kinney y Monroe, 2010) y c) la reacción de los consumidores ante las tarifas o precios en función de su perfil cultural y/o sociodemográfico (Choi y Mattila, 2005; Beldona y Namasivayam, 2006; Guadix *et al.*, 2010; Heo y Lee, 2011).

Por ello, con la finalidad de contribuir al conocimiento sobre el empleo del RM en las empresas de servicios, el objetivo de este estudio adopta una perspectiva diferente. En lugar de realizar otro estudio más sobre las reacciones de los consumidores, este trabajo pretende crear un instrumento de medición que permita determinar si los directivos de los hoteles consideran al RM como una herramienta útil y adecuada para lograr mejores niveles de eficiencia operativa en sus empresas. Así, para lograr su objetivo, este estudio parte de la validación y/o depuración del instrumento desarrollado por Selmi y Giannelloni (2007) para crear, con base en los resultados de esta validación o depuración, una escala más refinada que permita medir con mayor exactitud la percepción de los ejecutivos sobre la pertinencia y utilidad de la aplicación del RM en la gestión de hoteles.

### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra de análisis

Para obtener la información requerida, se realizó una encuesta entre ejecutivos de hoteles que operan en México y otros países de América Latina. La finalidad de la encuesta fue la de conocer la percepción de estos directivos acerca de la utilización del RM en las empresas donde laboran. Se partió del supuesto que establece que la percepción positiva de los empleados sobre el empleo del RM conducirá a buenos niveles globales de productividad y eficiencia como resultado de su aplicación (Shoemaker, Lewis y Yesawich, 2007; Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009; Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).

La base de datos utilizada como universo poblacional para obtener la muestra de estudio fue creada a partir del Directorio de Hoteles México (publicación anual) así como de las páginas web de los Hoteles Starwood, el Grupo Hotelero Marriott, los Hoteles Quinta Real, los Hoteles Camino Real, los Hoteles Barceló, los Hoteles Riu, los Hoteles Las Brisas, los Hoteles Sol Melià, los Hoteles NH, el Grupo Hotelero Accor, el Grupo Habita y los Hoteles Intercontinental que operan en diversos países del continente americano.

A partir de esas fuentes de información, se integró un marco muestral formado por hoteles de cadena y hoteles independientes con clasificaciones de 4 y 5 estrellas, de "categoría especial" y de "gran turismo", considerando que, dadas sus exigencias de calidad operativa, estos niveles de servicio de hospedaje son los más orientados hacia la práctica del RM. De este marco muestral un total de 520 hoteles fueron seleccionados como muestra de estudio.

Durante los meses de enero y febrero de 2009 se envió por correo electrónico un cuestionario editado tanto en español como en inglés a cada uno de los 520 hoteles de la muestra para recabar la información necesaria. Los datos obtenidos mediante la encuesta

fueron cargados electrónicamente a través de la página de *Internet Survey Console* (<http://www.surveyconsole.com>). Los cuestionarios fueron respondidos por ejecutivos y personal directivo encargados de aplicar el RM en los departamentos de reservaciones y ventas de los hoteles.

Con el fin de contrarrestar el bajo índice de respuesta que normalmente se suscita en las encuestas por correo electrónico, todos los cuestionarios fueron enviados a los hoteles de la muestra hasta en 3 ocasiones sucesivas. No obstante, solamente 82 cuestionarios utilizables fueron debidamente recabados, lo que representa una tasa de respuesta del 15,77% considerada como representativamente válida para este tipo de método de recolección de datos (Malhotra, 2006). Así, para el análisis de datos se utilizó una muestra no probabilística de 82 hoteles (Zikmund y Babin, 2009) de los cuales, 79 operan en México, uno en Toronto, Canadá, otro en Ciudad de Guatemala y uno más en Santiago de Chile. Desafortunadamente, no se tuvo respuesta de hoteles que operan en EEUU, Brasil, Argentina, Colombia y muchos otros países de América, lo cual, es una limitante del estudio al reducir las posibilidades de extrapolación de resultados en estos contextos competitivos.

#### 3.2. Instrumento de medición

Como fundamento metodológico de este estudio se utilizaron los instrumentos de medición propuestos por Upchurch, Ellis y Seo, (2002) (para identificar los factores que integran el proceso de aplicación del *Yield Management*) y por Selmi y Giannelloni (2007) (para medir la percepción de los ejecutivos sobre la utilización del RM en hoteles de Francia). Específicamente, para los fines de este estudio, se utilizó el instrumento diseñado por Selmi y Giannelloni (2007) puesto que este instrumento tiene como antecedente la escala diseñada por Upchurch, Ellis y Seo (2002).

El instrumento utilizado está integrado por 13 ítems o enunciados agrupados en 2 secciones diferentes a saber: la primera, denominada "estrategia/ previsión" (ítems 1 al 9), para medir la percepción de los directivos sobre la práctica del RM como herramienta para elaborar pronósticos de ventas, y la segunda, denominada "personal", (ítems 10 al 13) para medir la percepción de los ejecutivos sobre el desempeño de los empleados encargados de poner en práctica las técnicas del RM. Cada ítem del cuestionario fue valorado mediante una escala de Likert con cinco opciones posibles de respuesta asociada a los valores: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indeciso, es decir, ni de acuerdo, ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). Una vez recopilada la información proveniente de los 82 cuestionarios utilizados, los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente mediante el *software* SPSS 17.

#### 4. Resultados

El análisis global del comportamiento estadístico de las respuestas que los individuos interrogados dieron a cada uno de los ítems del instrumento utilizado permite establecer que los ejecutivos entrevistados conceden una gran importancia a la correcta aplicación del RM como herramienta auxiliar de gestión hotelera. En efecto, como puede apreciarse en la tabla 1, las respuestas a los ítems del instrumento presentan valores globales  $\bar{X}=4,20$ ;  $\bar{S}=0,880$ , lo cual demuestra que la percepción de los entrevistados sobre el empleo del RM en la gestión de hoteles es positiva y que las respuestas de la muestra analizada se agrupan congruentemente en torno a su valoración media.

Para verificar la estructura de las variables subyacentes previamente identificada por Selmi y Giannelloni (2007) se realizó un análisis factorial

**Tabla 1** | Comportamiento de las respuestas a los ítems (variables) del instrumento

No.	Ítems	$\bar{X}^*$	$\bar{S}^{**}$
1	La Práctica del <i>Revenue Management</i> es una de las estrategias que sirven de apoyo a los gerentes en este hotel.	4.50	.864
2	En este hotel estamos verdaderamente comprometidos con la implementación de la práctica del <i>Revenue Management</i> .	4.40	.783
3	En este hotel, la práctica del <i>Revenue Management</i> hace posible la identificación de fortalezas y debilidades de nuestro producto para cada segmento del mercado.	4.28	.810
4	Los pronósticos elaborados utilizando prácticas de <i>Revenue Management</i> requieren de una importante base de datos.	4.40	.836
5	La práctica del <i>Revenue Management</i> asegura una administración dinámica de la capacidad del hotel.	4.57	.688
6	A través del <i>Revenue Management</i> , el hotel es capaz de pronosticar la demanda para cada segmento de su mercado.	4.22	.872
7	La práctica del <i>Revenue Management</i> habilita a la gerencia para identificar con facilidad las variaciones que ocurren en el volumen de huéspedes registrados.	4.23	.912
8	La práctica del <i>Revenue Management</i> asegura mayor precisión en los análisis de riesgo que el hotel realiza sobre el comportamiento del consumidor.	4.08	.952
9	La práctica del <i>Revenue Management</i> es una técnica avanzada para pronosticar la demanda.	4.10	.976
10	En nuestro hotel, los empleados encargados de manejar el <i>Revenue Management</i> están bien capacitados para desempeñar sus tareas.	3.77	1.012
11	En nuestro hotel, los empleados encargados de manejar el <i>Revenue Management</i> son capaces de reaccionar rápidamente ante situaciones no previstas.	4.01	.921
12	En nuestro hotel, los empleados que se encargan de la práctica del <i>Revenue Management</i> están facultados para tomar decisiones por sí mismos.	3.92	.917
13	En nuestro hotel, los empleados encargados de la aplicación de prácticas del <i>Revenue Management</i> trabajan en estrecha colaboración con otras áreas funcionales.	4.23	.912

\* $\bar{X}$  = 4.208; \*\* $\bar{S}$  = 0.880.  
Fuente: Elaboración propia.

esperando confirmar la existencia de las dimensiones "estrategia/ previsión" y "personal", es decir, los factores mediante los cuales el instrumento mide la percepción que los directivos de hoteles tienen sobre la aplicación del RM. Para la extracción de los factores se utilizó el método de Componentes Principales con el fin de reducir el número de ítems correlacionados a un número aún menor de factores que no estén correlacionados (Visauta y Martori, 2003).

No obstante, mediante la primera extracción de factores, los ítems de la escala no mostraron una clara tendencia de pertenencia a cada factor previsto. Por ello, se realizó una rotación VARIMAX (rotación ortogonal de ejes) cuyo resultado demostró que los ítems se agrupan en 3 componentes principales: el factor I, al que se ha denominado "desempeño del personal", (comprendiendo los ítems 3, 10, 11, 12 y 13), el factor II al que se ha denominado "previsión de la demanda" (conteniendo los ítems 5, 6, 7, 8 y 9)

y en el factor III, al que se ha denominado "gestión", (conteniendo los ítems 1, 2 y 4). Previamente, se evaluó la pertinencia del análisis mediante la prueba de adecuación de la muestra de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) cuyos resultados fueron satisfactorios (KMO=0.810), así como con la prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-Square=553.079, Sig.\_0.000, df: 78). Ver tabla 2.

En esta forma, el análisis factorial realizado permite establecer que la escala de medición utilizada en este estudio es de carácter tridimensional, por lo cual, difiere de la escala utilizada por Upchurch, Ellis y Seo, (2002), que propone 5 factores, pero no incluye ninguna dimensión relativa al "desempeño del personal", y de la escala utilizada por Selmi y Giannelloni (2007) al separar - en esta última - la dimensión "estrategia/ previsión" en dos factores o dimensiones diferentes a las que se ha denominado "previsión de la demanda" y "gestión".

Tabla 2 | Matriz de componentes principales después de la rotación VARIMAX

No.	Ítems	Componentes*		
		I	II	III
1	La Práctica del <i>Revenue Management</i> es una de las estrategias que sirven de apoyo a los gerentes en este hotel.	0.086	0.167	<b>0.896</b>
2	En este hotel estamos verdaderamente comprometidos con la implementación de la práctica del <i>Revenue Management</i> .	0.428	0.101	<b>0.741</b>
3	En este hotel, la práctica del <i>Revenue Management</i> hace posible la identificación de fortalezas y debilidades de nuestro producto para cada segmento del mercado.	<b>0.579</b>	0.219	0.549
4	Los pronósticos elaborados utilizando prácticas de <i>Revenue Management</i> requieren de una importante base de datos.	0.218	0.376	<b>0.433</b>
5	La práctica del <i>Revenue Management</i> asegura una administración dinámica de la capacidad del hotel.	0.375	<b>0.431</b>	0.339
6	A través del <i>Revenue Management</i> , el hotel es capaz de pronosticar la demanda para cada segmento de su mercado.	0.082	<b>0.829</b>	0.214
7	La práctica del <i>Revenue Management</i> habilita a la gerencia para identificar con facilidad las variaciones que ocurren en el volumen de huéspedes registrados.	0.173	<b>0.871</b>	0.106
8	La práctica del <i>Revenue Management</i> asegura mayor precisión en los análisis de riesgo que el hotel realiza sobre el comportamiento del consumidor.	0.070	<b>0.882</b>	0.080
9	La práctica del <i>Revenue Management</i> es una técnica avanzada para pronosticar la demanda.	0.095	<b>0.813</b>	0.135
10	En nuestro hotel, los empleados encargados de manejar el <i>Revenue Management</i> están bien capacitados para desempeñar sus tareas.	<b>0.795</b>	0.135	0.165
11	En nuestro hotel, los empleados encargados de manejar el <i>Revenue Management</i> son capaces de reaccionar rápidamente ante situaciones no previstas.	<b>0.902</b>	0.109	0.166
12	En nuestro hotel, los empleados que se encargan de la práctica del <i>Revenue Management</i> están facultados para tomar decisiones por si mismos.	<b>0.764</b>	0.040	0.110
13	En nuestro hotel, los empleados encargados de la aplicación de prácticas del <i>Revenue Management</i> trabajan en estrecha colaboración con otras áreas funcionales.	<b>0.830</b>	0.187	0.259

\* 4 iteraciones, varianza capturada: 69.385%  
KMO = 0.810  
Bartlett's Chi-Square=553.079, Sig.\_0.000, df:78

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para verificar la confiabilidad del cuestionario utilizado se calculó el índice *Alpha de Cronbach* ( $\alpha$ ) para cada una de las dimensiones identificadas en el análisis factorial previamente realizado. Los resultados obtenidos permiten concluir que los ítems que integran las tres dimensiones de la escala poseen un buen grado de consistencia interna y que, por lo consiguiente, la escala globalmente considerada también lo tiene. Estos resultados se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3** | Análisis de confiabilidad del instrumento analizado

Dimensión o factor	No. Ítems (ítems)	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )*
Factor I Desempeño del Personal	5	0.886
Factor II Previsión de la Demanda	5	0.864
Factor III Gestión	3	0.692
Total escala	13	0.891

\* Se consideran aceptables a los valores iguales o superiores a 0,60  
Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que la percepción de los ejecutivos responsables de aplicar las técnicas del RM en un hotel puede medirse por tres dimensiones conceptuales a saber: a) "desempeño del personal", b) "previsión de la demanda" y c) "gestión", lo cual, constituye una aportación teórica importante y establece una diferencia significativa con respecto a los estudios precedentes sobre este tema. Específicamente, el hallazgo principal de este estudio consiste en distinguir de manera separada las dimensiones "previsión de la demanda" y "gestión" que aparecen integradas en un solo factor en la escala utilizada por Selmi y Giannelloni (2007).

Otra aportación importante de este estudio es la confirmación de que el desempeño del personal ejecutivo representa un factor esencial para la

aplicación de las técnicas del RM en la gestión exitosa de las empresas del sector hotelero. Los resultados también demuestran que los ejecutivos entrevistados en la muestra de análisis coinciden en percibir al RM como una herramienta útil que les auxilia en el desempeño de sus tareas gerenciales y que el logro de los objetivos de ventas atribuibles a la buena aplicación de las técnicas del RM se origina en el desempeño satisfactorio de los empleados que actúan bajo su responsabilidad. Se concluye, por lo tanto, que una contribución práctica muy importante de esta investigación es la de ofrecer a los directivos de hoteles una herramienta de supervisión y de control que les permita incrementar la eficiencia del RM en la gestión financiera de sus empresas.

Es pertinente insistir que los objetivos de este trabajo se centran en la medición de la percepción que los ejecutivos tienen sobre la aplicación del RM como herramienta de gestión hotelera y no en la medición de la eficacia del RM como elemento clave de una gestión exitosa en el sector de la hotelería. Los resultados aquí presentados solo permiten concluir que el RM es positivamente percibido por los ejecutivos de hoteles y, que en función de esta percepción positiva, puede inferirse que es una técnica útil cuyo buen empleo parece contribuir al logro de mayores niveles de eficiencia en el manejo de los índices de ocupación hotelera.

Finalmente, persiste el reto de realizar trabajos futuros de investigación que permitan medir y valorar con mayor precisión la eficacia del desempeño del personal encargado de la aplicación de las técnicas del RM como herramienta efectiva de gestión en diversos ámbitos de los negocios pertenecientes tanto a la industria del turismo como a otros sectores de la actividad económica.

## Referencias bibliográficas

Beldona, S., Namasisvayam, K., 2006, Gender and demand-based pricing: differences in perceived (un)fairness and repatronage intentions, *Journal of Hospitality and Leisure Management*, Vol. 14 (4), pp. 89-107.

- Brotherton, B., Mooney, S., 1992, Yield Management-Progress and Prospects, *Journal of Hospitality Management*, Vol. 11 (1), pp. 23-32.
- Chapman, S. N., Carmel, J. I., 1992, Demand/ Capacity Management in Health Care: An Application of Yield Management, *Health Care Manage Review*, Vol. 17 (4), pp. 45-54.
- Choi, S., Mattila, A. S., 2004, Hotel revenue management and its impact, on customers' perceptions of fairness, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2 (4), pp. 303-314.
- Choi, S., Mattila, A. S., 2005, Impact of information on customer fairness perceptions of hotel revenue management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 (4), pp. 444-451.
- Choi, S., Mattila, A. S., 2006, The role of disclosure in variable hotel pricing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47 (1), pp. 27-35.
- Guadix, J., Cortés, P., Onieva, L., Muñuzuri, J., 2010, Technology revenue management system for customer groups in hotels, *Journal of Business Research*, Vol. 63, pp. 519-527.
- Hayes, D. K., Miller, A. A., 2011, *Revenue Management for the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.
- Hendler, R., Hendler, F., 2004, Revenue Management in fabulous Las Vegas: Combining Customer Relationship Management and Revenue Management to Maximize Profitability, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 3 (1), pp. 73-79.
- Heo, C. Y., Lee, S., 2009, Application of revenue management practices to the theme park industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (3), pp. 446-453.
- Heo, C. Y., Lee, S., 2011, Influences of consumer characteristics on fairness perceptions of revenue management pricing in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 (2), pp. 243-251.
- Jauncey, J. S., Mitchell, I., Slamet, P., 1995, The Meaning and Management of Yield in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 (4), pp. 23-26.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W., 2009, *Marketing*, 9ª Ed., McGraw Hill Educación, México.
- Kimes, S. E., 1989, The Basics of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30 (3), pp. 14-19.
- Kimes, S. E., 1994, Perceived Fairness of Yield Management: Applying yield management principles to rate structures is complicated by what consumers perceive as unfair practices, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35 (1), pp. 22-29.
- Kimes, S. E., 2002, Perceived Fairness of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43, (1), pp. 21-30.
- Kimes, S. E., Wirtz, J., 2002, Perceived Fairness of Demand-based Pricing for Restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 (1), pp. 31-37.
- Lehu, J-M., 2000, Internet comme outil de Yield Management dans le tourisme, *Décisions Marketing*, Vol. 19, pp.7-19.
- Lewis, R. C., Chambers, R. E., 2000, *Marketing Leadership in Hospitality. Foundations and Practices*, 3<sup>rd</sup> Ed., John Wiley and Sons. Inc., New York, USA.
- Lieberman, W. H., 1993, Debunking the Myths of Yield Management, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 34 (1), pp. 34-41.
- Lieberman, W. H., 2003, Getting the Most from Revenue Management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2 (2), pp. 103-115.
- Luciani, S., 1999, Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: An Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18 (2), pp. 129-142.
- Maddah, B., Moussawi, L., El Taha, M., 2010, Dynamic Cruise Ship Revenue Management, *European Journal of Operational Research*, Vol. 207 (1), pp.445-455.
- Malhotra, N. K., 2006, *Marketing Research. An applied Orientation*, 5<sup>th</sup> Ed., Pearson Education, USA.
- Mauri, A. G., 2007, Yield management and perceptions of fairness in the hotel business, *International Review of Economics*, Vol. 54 (2), pp. 284-293.
- Ng, I. C. L., 2008, *The Pricing and Revenue Management of Services. A strategic approach*, Routledge, London, UK and New York, USA.
- Noone, B. M., Mattia, A. S., 2009, Hotel revenue management and the internet: The effect of price presentation strategies on customers' willingness to book, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 (2), pp. 272-279.
- Relihan, W. J., 1989, The Yield Management Approach to Hotel-Room Pricing, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30 (1) pp. 40-45.
- Romero, D., Wang, J., 2010, Forecasting Cancellation Rates for Services Booking Revenue Management Using Data Mining, *European Journal of Operational Research*, Vol. 22 (2), pp. 554-562.
- Selmi, N., Giannelloni, J. L., 2007, Proposition d'une échelle de mesure de la pratique du Yield Management, *XXIII<sup>o</sup> Congreso Internacional de la AFM*, Mayo-Junio, Aix-les-Bains, Francia.
- Shoemaker, S., 2003, The Future of Pricing in Services, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2 (3), pp. 271-279.
- Shoemaker, S., Lewis, R. C., Yesawich, P. C., 2007, *Marketing Leadership in Hospitality and Tourism: Strategies and Tactics for Competitive Advantage*, 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, USA.
- Smith, B., Leimkuhler, J., Darrow, R., Samules, J., 1992, Yield Management at American Airlines, *Interface*, Vol. 1, pp. 8-31.
- Tranter, K. A., Stuart-Hill, T., Parker J., 2009, *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry. Principles, and Practices for the Real World*, Pearson Prentice Hall, USA.
- Tsai, W-H., Hung, S-J., 2009, Dynamic pricing and revenue management process in internet retailing under uncertainty: An integrated real options approach, *Omega*, Vol. 37 (2), pp. 471-481.
- Upchurch, R. S., Ellis, T., Seo, J., 2002, Revenue Management Underpinnings: an exploratory review, *Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 67-83.

- Visauta, B., Martori, J., 2003, *Análisis Estadístico con SPSS para Windows*, 2.ª Ed., McGraw Hill Interamericana de España S.A. U.
- Wirtz, J., Kimes, S. E., 2007, The moderating role of familiarity in fairness perceptions of revenue management pricing, *Journal of Service Research*, Vol. 9 (3), pp. 229-240.
- Xia, L., Kukar-Kinney, M., Monroe, K. B., 2010, Effects of Consumers' Efforts on Price and Promotion Fairness Perceptions, *Journal of Retailing*, Vol. 86 (1), pp. 1-10.
- Yeoman, I., Watson, S., 1997, Yield Management a Human Activity System, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, pp. 80-83.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., 2009, *Marketing de Servicios*, 5ª Ed., McGraw Hill Educación, México.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., 2009, *Investigación de Mercados*, 9ª Ed., Cengage Learning Editores S. A. de C. V., México.