



## **MÁS DE 10 AÑOS DE INVESTIGACIÓN EN REVENUE MANAGEMENT EN EL GRUPO DE INVESTIGACIÓN DOS**

M<sup>a</sup> ESTHER CHÁVEZ MIRANDA [esther@us.es](mailto:esther@us.es) UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
ANTONIO RUIZ JIMÉNEZ [anruiz@us.es](mailto:anruiz@us.es) UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
MIGUEL ÁNGEL DOMINGO CARRILLO [piter@us.es](mailto:piter@us.es) UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
JOSÉ LUIS JIMÉNEZ CABALLERO [jjimenez@us.es](mailto:jjimenez@us.es) UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones.  
Universidad de Sevilla

### **RESUMEN**

El grupo de investigación en Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (DOS) es un equipo multidisciplinar constituido por investigadores principalmente, aunque no exclusivamente, de la Universidad de Sevilla que se dedica al estudio y desarrollo de investigaciones de rigor científico, tanto básica como aplicada, en el área de Dirección de Operaciones. En dicho grupo se dedica, desde el año 2000, una línea de investigación al Revenue Management. Después de 10 años de trabajo en esta línea se plantean varios interrogantes: ¿hacia dónde vamos?, ¿dónde queremos estar? En este trabajo incluimos de forma sintetizada las investigaciones desarrolladas sobre RM en el grupo así como una propuesta de las futuras líneas de investigación en la materia.

### **Palabras clave**

Revenue Management. Yield Management. Dirección de Operaciones. Investigación.

### **ABSTRACT**

The Service and Tourism Operations Management (DOS) research group is a multidisciplinary team composed of researchers mainly, though not exclusively, from the University of Seville, devoted to the study and development of both basic and applied, and scientifically-rigorous research in the area of Operations Management. Since 2000, the group has been devoted to a line of research in Revenue Management. After ten years working on said line of research a number of questionmarks arise: Where are we going? Where do we want to be? In this paper we summarise the research that the group has done on RM and also propose future lines of research in the topic.

### **Key words**

Revenue Management. Yield Management. Operations Management. Research.

## 1. INTRODUCCIÓN

Revenue Management ha sido recientemente catalogado como una forma revolucionaria que permite a las empresas a incrementar sus ingresos y beneficios mediante la utilización de datos e instrumentos de análisis que permiten predecir el comportamiento de los clientes y la optimización de precios y disponibilidad de productos (Cross et al. 2011).

Surge en el sector de la Aviación Comercial y, a diferencia de otras filosofías y técnicas de gestión que una vez originadas en el sector de fabricación de bienes (M.R.P.-E.R.P.; Lean Manufacturing, Supply Chain Management) han extendido su aplicación al sector servicios, el RM ha permitido el movimiento inverso, es decir, tras originarse en el sector servicios, aviación comercial, en la década de los setenta (s. XX) y, dados los importantes beneficios aportados a aquellas empresas en las que se ha implantado, posteriormente su aplicación se amplía a numerosos sectores incluyendo el industrial.

El Grupo de Investigación en Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (DOS) está constituido por profesores de distintas universidades andaluzas que pretenden, con el desarrollo de sus investigaciones, mejorar la formación del alumno (tanto interno como externo a su organización) adaptándola a las necesidades del sector empresarial así como la mejora de la actividad empresarial mediante el desarrollo de investigaciones científicas. El germen del equipo fue creado por el Dr. D. Antonio Ruiz Jiménez en el año 1998 aunque se formalizó posteriormente.

DOS decide dedicarse al estudio de RM desde el año 2000. A partir de ese momento y hasta el presente se han realizado numerosas investigaciones en la materia. El ámbito de estudio ha ido variando a lo largo del tiempo, realizándose investigaciones sobre RM en general (Chávez Miranda, 2000; Sánchez Nahum (2009), sobre su aplicación en el sector hotelero, (Chávez Miranda, 2005; Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2005; Beltrán Tejada, 2009), y, las más recientes, en Restauración (Tejada Moreno, 2010) y Agencias de Viaje (Pérez Costa, 2010).

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LAS INVESTIGACIONES EN RM

### 2.1. Misión y objetivos

La línea de investigación *Yield/Revenue Management* (YM/RM) en el equipo de investigación en Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (DOS) tiene como misión: “Desarrollar investigaciones, tanto básica como aplicada, de carácter científico en materia de RM encaminadas a la mejora de la actividad empresarial así como difundir los conocimientos científicos tanto en el ámbito académico como empresarial”.

Los objetivos marcados se construyen sobre tres pilares básicos para cada uno de los cuales recogemos a continuación los propósitos planteados.

**Objetivo Académico/Docente.** Con este objetivo se pretende asegurar la formación del alumno en la aplicación de técnicas de gestión empresarial que contribuyan a la futura mejora de la competitividad de las empresas del sector. La enseñanza supondrá la transmisión de conocimientos teóricos (desarrollados o adquiridos mediante la investigación en el ámbito científico) y conocimientos prácticos (derivados de los estudios realizados sobre la aplicación práctica por los sectores empresariales) y/o participación en proyectos con empresas.

**Objetivo Científico.** Este objetivo está relacionado directamente con el desarrollo de investigación tanto básica como aplicada sobre YM/RM así como la difusión de los resultados obtenidos en el ámbito científico.

**Objetivo Empresarial.** Se pretende con este objetivo conocer cómo se está abordando el YM/RM por el sector empresarial con el propósito de proporcionar soluciones a las empresas para la mejora de su rentabilidad, de un lado, y la difusión de conocimientos prácticos en el ámbito académico/docente, de otro. Además nos proponemos como objetivo el fomento de la participación de las empresas en los proyectos de investigación con vistas a la reducción de las tradicionales diferencias existentes entre

las prácticas de un sector y la formación del alumnado. Por último, también formará parte de este objetivo la difusión de conocimientos en el sector real.

En este trabajo se expondrán los resultados obtenidos respecto a los dos últimos objetivos anotados.

## **2.2. Metodología de investigación**

En lo que respecta a la metodología, todas las investigaciones llevadas a cabo en el seno del grupo DOS parten de un estudio exhaustivo de la bibliografía publicada sobre la materia. Para ello se analizan estudios previos en los que se realiza una revisión bibliográfica, como paso previo para seleccionar el listado de revistas en las que se localizarán los artículos sobre RM.

El proceso completo contempla las siguientes etapas:

1. Se seleccionan estudios previos en los que se realizase un estudio bibliográfico en materia de turismo: Dann et al. (1988), Chon et al. (1989), Reid y Andereck (1989), Sheldon (1990) y Sheldon (1991), Crawford-Welch y McCleary (1992), Ferreira et al. (1994), Baloglu y Assante (1999), y Howey et al. (1999).
2. Se confecciona un listado con las revistas analizadas en los trabajos que resultan de la aplicación del punto anterior: *Annals of Tourism Research*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (actualmente denominada *Cornell Hospitality Quarterly*), *FIU Hospitality*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *Journal of Leisure Research*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Management*.
3. Se revisan los índices, resúmenes, palabras clave y contenido de los artículos publicados en las revistas identificando los dedicados a RM en el período 1996-2005.
4. Posteriormente se amplía el ámbito de estudio completándose el listado original incluyendo revistas de Gestión, Dirección de Operaciones e Investigación Operativa. Se selecciona el estudio de revisión bibliográfica de Barman et al. (2001) y se completa el listado de revistas con las que presentan indicios de

calidad superiores en el listado de revistas incluidos en las categorías *Business, Management, Operations Research and Management Science* del *ISI Web of Knowledge* para el período 2003-2005.

5. Del paso anterior se seleccionan los siguientes títulos: *Computers and Operations Research, Decision Science, European Journal of Operations Research, IIE Transactions, Interfaces, International Journal of Operations and Production Management, International Journal of Production Research, Management Science, Naval Research Logistics, Operations Research, Production and Operations Management, The Journal of the Operational Research Society*.
6. Se revisan los índices, resúmenes, palabras clave y contenido de los artículos publicados en las revistas identificando los dedicados a RM en el período 1996-2005.

En la actualidad se han incluido, además, las dos revistas ámbito internacional dedicadas a RM: *Journal of Revenue and Pricing Management* (editada desde 2002) e *International Journal of Revenue Management* (edita el primer número en 2007), y se está trabajando en la ampliación del período de estudio hasta 2010.

Una vez analizados los trabajos publicados en las revistas anotadas, en el período de estudio 1996-2003 se han localizado un total de 54 artículos sobre RM en las revistas de Turismo, 48 trabajos en las de Gestión y Dirección de Operaciones, y desde 2003 hasta 2005 se han publicado un total de 64 trabajos en la revista *Journal of Revenue and Pricing Management* (dado que no se editaba con anterioridad a esta fecha) alcanzándose en el año 2005 niveles superiores a los acumulados en las dos líneas de trabajo anteriores (como se puede observar en el Gráfico 1).

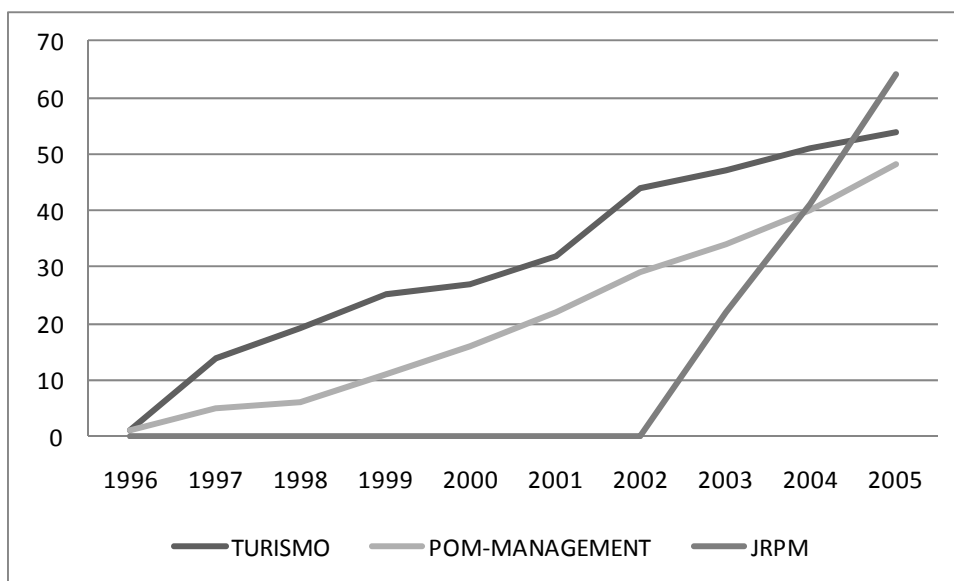


Gráfico 1: Artículos sobre RM publicados en revistas de Turismo, de Gestión y Dirección de Operaciones (1996-2005) y en la revista Journal of Revenue and Pricing Management (2003-2005).

Fuente: Elaboración propia.

Todos los artículos localizados constituyen la base de datos para el desarrollo de cualquier investigación dentro de la línea de Revenue Management.

### 3. TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE RM Y SUS PRINCIPALES RESULTADOS

#### 3.1. YM. Estudio de su aplicación en el sector hotelero (Chávez Miranda, 2005)

El trabajo de investigación se centra en el estudio de la aplicación del RM en el sector hotelero e incluye un estudio empírico en el que se analiza el conocimiento, implantación, dificultad de aplicación y beneficios percibidos con la aplicación del RM por el censo constituido por los hoteles de cuatro y cinco estrellas de la provincia de Sevilla. En el estudio se obtiene un nivel de respuesta del 95%.

Para dar consistencia al estudio los ítems del cuestionario fueron seleccionados de estudios previos que abordasen la problemática de la implantación del RM en el sector hotelero y, posteriormente, fueron sometidos a un proceso de validación. Podemos decir que los más relevantes para la investigación fueron Jarvis et al. (1998), Jones (1999), Arthur Andersen (1997), Luciani (1999), Huyton y Thomas (2000) y Upchurch et al. (2002 y 2003); no obstante, deben considerarse éstos como básicos puesto que fueron

analizados un número elevado de artículos que permitieron la elaboración de la versión definitiva del cuestionario.

Del censo de participantes podemos decir que el 70% de los hoteles del censo forman parte de una cadena hotelera, que opera a nivel internacional en el 61% de los casos y, que aseguran tener total responsabilidad para adoptar las decisiones de comercialización en el 50% de los casos. Por otro lado, el 92% de los hoteles asegura conocer el término YM, el 64% asegura tenerlo implantado y el 43% confirma la utilización de un software de RM.

Entre las conclusiones del estudio, una vez contrastadas las hipótesis planteadas, nos permiten decir que el número de dificultades a enfrentar por los hoteles a la hora de aplicar el RM disminuye cuando se incrementa la dimensión del hotel, cuando forma parte de una cadena, o cuando la dimensión de la cadena es superior (tal como se puede observar en el Gráfico 2).

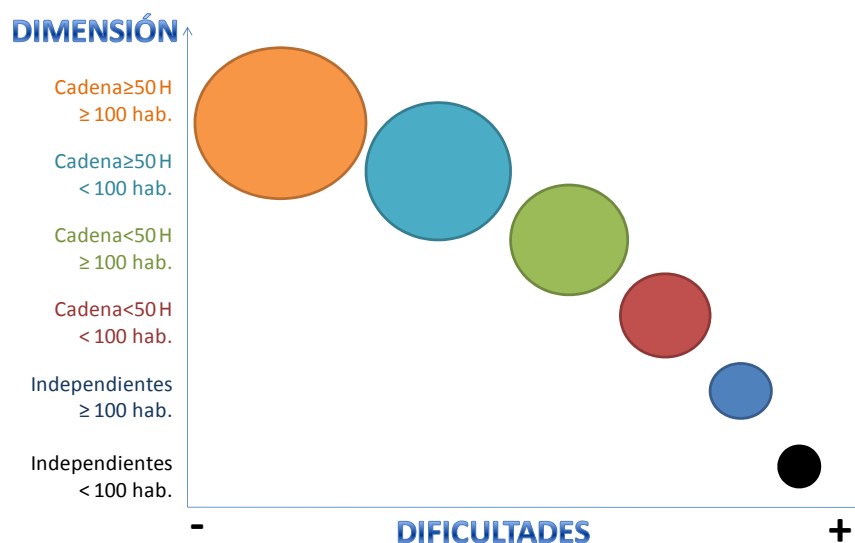


Gráfico 2: Evolución de las dificultades para la aplicación del RM en los hoteles de Sevilla.  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Chávez Miranda (2005).

Por otro lado, los resultados obtenidos nos permiten afirmar que los hoteles pequeños y medianos (con menos de 100 habitaciones), e independientes presentan diferencias significativas en la aplicación del RM respecto a los hoteles grandes (a partir de 100 habitaciones) pertenecientes a grandes cadenas (a partir de 50 hoteles).

En la actualidad se está realizando una investigación para el análisis de las relaciones causales entre las variables analizadas con la participación de la Doctora M<sup>a</sup> Rosario González Rodríguez.

### **3.2. Las TIC's en la aplicación del RM. Estudio sobre software de RM para hoteles (Domingo Carrillo, 2005-)**

Los resultados obtenidos en investigaciones previas (Chávez Miranda, 2005; y Chávez Miranda y Ruiz Jiménez, 2005) ponen de manifiesto la importancia del desarrollo de esta investigación. Éstas, nos permiten afirmar que:

- El 64% de los hoteles afirma haber implantado el YM. El porcentaje es superior en el caso de que el hotel pertenezca a una cadena hotelera.
- El 25% utiliza un software de YM, también aumenta en hoteles de cadena.
- Las barreras o dificultades iniciales para la aplicación del YM disminuyen cuando se utiliza un software de YM. En términos generales los hoteles que no disponen de software de RM presentan más dificultades al inicio del proceso de su implantación. De forma particular, la disponibilidad de datos internos supone un problema importante.
- Los hoteles que utilizan un software de YM disponen de una guía que les orienta para su implantación.
- Se demuestra la existencia de influencia significativa entre la disponibilidad de software y la aplicación del RM, es decir, para los ítems analizados (divididos en dos grupos, unos analizan aspectos relacionados con la demanda y otro relacionados con la capacidad) cuando se dispone de software las variables adoptan valores más altos lo que indican un grado de aplicación del RM superior.

Las repercusiones que ha demostrado tener la utilización de un software para la implantación del YM/RM en el sector hotelero fue determinante a la hora de plantear esta investigación. Con ella se pretende, de un lado, desarrollar el marco teórico adecuado que permita la determinación de las variables que debería incluir un software de RM (o RMS, *Revenue Management System*) y, de otro, evaluar cuáles de estas variables están incorporadas en el RMS. Por último, realizados los pasos anteriores se



podrán comparar las variables con el propósito de elaborar un modelo completo para la aplicación de un RMS.

De forma adicional, esta investigación ha permitido ampliar el listado de revistas a analizar para la determinación del marco teórico de la investigación ampliándose el análisis previo de publicaciones sobre turismo a los de gestión y dirección de operaciones (aspecto ya comentado en el epígrafe 2 de este trabajo).

### **3.3. Elaboración de un mapa mundial sobre la investigación en Yield/Revenue Management (Sánchez Nahum, 2009)**

El objetivo del proyecto consiste en la elaboración de un mapa mundial, donde se representen las principales entidades de investigación científica (ya sean investigadores individuales o bien grupos de investigación) en YM/RM a nivel internacional en la actualidad. Para ello se analizan los artículos sobre RM publicados en revistas de Hostelería, Turismo y Dirección de Operaciones (1997-2003) y las revistas específicas de RM, *Journal of Revenue and Pricing Management* (2003-2007) e *International Journal of Revenue Management* (2007). No obstante, hemos de aclarar que es un proyecto exploratorio al que se le está dedicando una especial atención en la actualidad ampliándose tanto el horizonte temporal de estudio como el nivel de detalle del análisis.

El análisis se divide en dos, de un lado, el estudio de los autores que publican en revistas de hostelería, turismo y producción y, de otro, los autores que publican en revistas especializadas de RM. Forman parte del primer grupo objeto de estudio las revistas: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *European Journal of Operational Research*, *Interfaces*, *International Journal of Contemporary Hospitality*, *International Journal of Services Technology and Management*, *Journal of Service Research*, *Nevada Hospitality*, *Operations Research*, *The Journal of the Operational Research Society*.

Analizaremos a continuación los resultados obtenidos para cada uno de las preguntas de investigación formuladas:

### ¿Quién investiga sobre RM?

El análisis de autores confirma la prolífera producción científica de Kimes respecto a otros investigadores. Encabeza el ranking con 21 trabajos publicados<sup>1</sup>. A continuación aparece Weatherford con cinco, seguido de Choi, Feng y Wirtz con tres publicaciones y, por último, con dos publicaciones, encontramos a Barrash, Ladany, Norman, Wiao y Young<sup>2</sup>. En la revista *Journal of Revenue and Pricing Management* el autor con más trabajos publicados es Vinod (4), seguido de Lieberman y Gu (con 3 artículos cada uno) y, a continuación, aparecen Abdelghany, Belobaba, Boyd, Garrow, Gorin, Kimes, Kumar, McMahon-Beattie, Pölt, Showmaker, Weatherford y Yeoman (con 2 trabajos cada uno de ellos).

### ¿Qué se investiga sobre RM?

Los tres sectores a los que se le dedica un mayor volumen de publicaciones son, en este orden, el hotelero, aviación comercial y restauración. El número de trabajos sobre RM, en general, es prácticamente equivalente a los especializados en hoteles. En lo que respecta a las revistas especializadas, las publicaciones dedicadas a aerolíneas son mucho más elevadas que en los demás sectores, hecho que se mantiene a lo largo del tiempo. Le sigue el sector hotelero, siempre en segundo lugar y llama la atención el hecho de que la variedad de sectores tratados se incrementa notablemente en los trabajos más recientes.

### ¿Dónde se investiga sobre RM?

Como cabía esperar, las mayorías de las investigaciones se realizan en Estados Unidos, en general, y en la Universidad de Cornell, en particular. Otras Universidades del país también encabezan el ranking mundial: Universidad del Sur de California, Universidad de Long Island, Universidad de Berkley California, Universidad Politécnica de Nueva York, Universidad de Nevada y la Universidad de Wyoming. En lo referente a entidades privadas que publican sus resultados de investigación destaca *PROS Revenue Management* (Estados Unidos).

España, aparece en segunda posición teniendo en consideración el número de investigadores que se dedican al estudio de RM, procedentes éstos de la Universidad de

---

<sup>1</sup> No se incluyen referencias a sus trabajos para evitar una extensión excesiva del apartado. Puede acudir a la fuente original para un análisis detallado.

<sup>2</sup> Se han excluido los autores con una única publicación.

la Coruña (Cancelo, J.), Universidad Carlos III de Madrid (Espasa, A.) y la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (Talluri, K).

#### **3.4. Revenue Management y planificación financiera. Análisis de las funciones e indicadores en un hotel (Beltrán Tejada, 2009)**

La investigación se centra en el proceso de adopción de decisiones del *Revenue Manager* analizándose los indicadores utilizados tanto a nivel estratégico como táctico-operativo de un hotel de cuatro estrellas ubicado en Sevilla. Además, se estudia de forma especial la información a disposición del *Revenue Manager* procedente del presupuesto anual del hotel. Destacan por su importancia, en la bibliografía analizada, los trabajos de Donaghy y McMahon-Beattie (1998), Kimes (2003), McEvoy (1997) y Upchurch et al. (2002 y 2003).

El hotel que participa en la investigación empieza a operar bajo el nombre de la cadena hotelera desde el año 2003, dispone de 103 habitaciones y está localizado en la zona céntrica de la ciudad.

Los resultados obtenidos en la investigación se analizan por partes. Comienza con los indicadores de RM. El hotel utiliza los indicadores básicos para su evaluación como RevPAR, TrevPAR, precio medio, ocupación, estancia media, ingresos por habitación, ingresos totales y por canal de distribución. También se utilizan indicadores para el análisis de la competencia (*Market Intelligence*), como MPI (*Market Penetration Index*), ARI (*Average Rate Index*) y RGI (*Revenue Generation Index*)

Existe una clara distinción entre la información y análisis realizado a largo plazo y a corto y medio plazo. Así, en la adopción de decisiones estratégicas se realiza un análisis de demanda, haciendo especial hincapié en la procedencia del cliente y la longitud de estancia. También en este nivel se realiza una previsión de los valores de los principales indicadores de RM por temporadas y, por último, se completa con el análisis de los principales canales de distribución para la compañía.

A nivel táctico y operativo se realizan las funciones básicas de control de reservas, seguimiento y modificación de tarifas, determinación de estrategia de ventas y ocupación, seguimiento de la competencia y análisis de rentabilidad, entre otras.

Para la recopilación y tratamiento de información interna se utiliza fundamentalmente el PMS (Property Management System) y también Hojas de Cálculo especialmente diseñadas por la cadena hotelera y el hotel para la recopilación de información, análisis y adopción de decisiones. En cuanto a la información externa, se obtiene mediante contratos con empresas que ofrecen este servicio (por ejemplo, STR, *Smith Travel Research*).

A modo de conclusión podemos decir que en el trabajo se abordan de forma empírica y amplia las decisiones a adoptar por el Revenue Manager en un hotel de las características descritas anteriormente.

### **3.5. Estudio de segmentación de una agencia de viajes receptiva (Perez Costa, 2010)**

Nace con el propósito de realizar un estudio de la segmentación en el caso de una agencia de viajes receptiva. La empresa participante es líder en el sector en el que cubre más de 2500 destinos en 80 países de Europa, América, Asia, Pacífico y Oriente Medio y ofrece servicios tanto a particulares como a empresas (agencias de viaje minoristas, mayoristas y touroperadores). El estudio se centra en los datos de alojamiento de tres meses, en las provincias de Sevilla, Cádiz y Huelva, seleccionándose una muestra aleatoria simple de 398 reservas. Dado el carácter descriptivo de la investigación se aplica un enfoque de segmentación a priori utilizándose la tabulación cruzada en el análisis de datos.

En el trabajo se realiza también un análisis de la demanda turística de los destinos anotados (Sevilla, Cádiz y Huelva) durante el período 2005-2009, en general, y a nivel detallado, los meses de junio a septiembre de 2009, que para evitar extender en exceso el trabajo no se incluirán aquí. Actualmente se prevé la realización de un estudio de segmentación post hoc con los datos de la muestra.

En lo referente a la bibliografía analizada sirven de base los trabajos de Wind (1978), Baloglu et al. (1998), Prado et al. (2004), Varela Mallou et al. (2004), Moreno Pacheco (2007), Rodríguez González y Molina Molina (2007), Victorino et al. (2009) e Instituto de Estudios Turísticos (2010).

Durante la realización del estudio se ha procedido a la selección de las variables de análisis teniendo en consideración la información disponible de la empresa procediendo, posteriormente, a su agrupación en categorías para facilitar la operativa del trabajo. Resaltamos la importancia de este paso porque esto ha permitido a la empresa identificar los datos y variables más relevantes desde el punto de vista de la segmentación de su demanda, hecho que garantiza, sin dudas, la continuidad de la aplicación de la metodología de segmentación utilizada en el futuro.

Las variables analizadas son: categoría del hotel, tipo de alojamiento (hotel/apartamento), servicios ofrecidos (golf, Spa), tipo turismo (negocios, urbano, sol y playa), régimen (SA, AD, MP, PC, otros), País de procedencia (España, Reino Unido, Italia, Portugal, Francia y otros), Canal de distribución, cancelación, antelación en la realización de la reserva, número de pernoctaciones y gasto diario.

Las conclusiones del estudio del análisis de la clientela arrojan información de interés que resumimos a continuación:

- En las tres provincias analizadas la categoría más demandada es de cuatro estrellas en los dos años analizados.
- Prácticamente en todos los casos se demandan más los hoteles pertenecientes a cadenas hoteleras.
- En cuanto a los servicios adicionales ofrecidos por el establecimiento, sólo en la provincia de Huelva queda demostrada una demanda superior en el caso de que el hotel disponga de spa.
- La antelación media con que se realizan las reservas sufre grandes cambios en el período de análisis. En 2008 es superior en Sevilla, seguida de Huelva, situándose Cádiz en último lugar, mientras que en 2009, en primer lugar se sitúa Cádiz, seguida de Huelva y, en tercera posición, estaría Sevilla (véase Gráfico 3).

- En los tres destinos analizados coincide que la gran mayoría de las reservas realizadas proceden de España. La segunda posición varía en función de la provincia. En Sevilla proceden principalmente de Italia, en Cádiz del Reino Unido y en Huelva de Portugal (Gráfico 4).
- Un fenómeno importante a tener en cuenta también es el incremento de las cancelaciones que pasan del 13% en 2008 al 19 % en 2009.

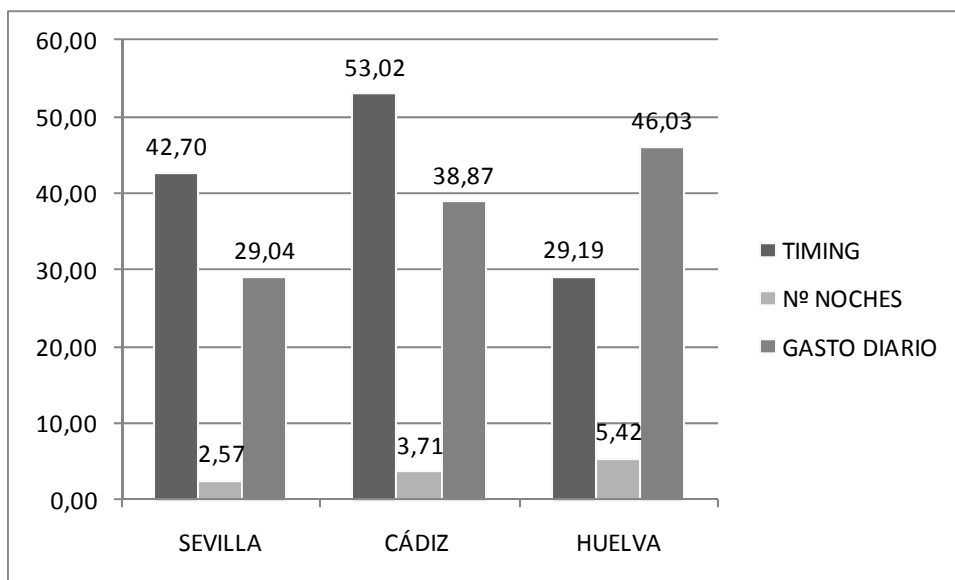


Gráfico 3: Antelación con que se realizan las reservas, número de pernотaciones y gasto diario en las provincias Sevilla, Cádiz y Huelva en 2009.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Perez Costa (2010).

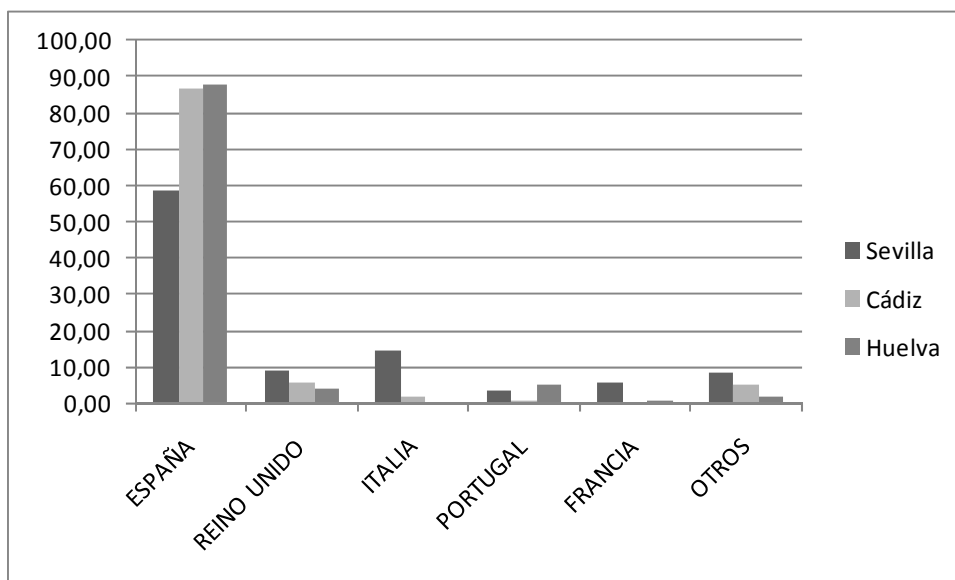


Gráfico 4: Porcentaje de reservas realizadas por país de procedencia en las provincias de Sevilla, Cádiz y Huelva. Media 2008-2009.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Perez Costa (2010).

Las conclusiones anotadas resultan de gran interés, en nuestra opinión, no solo para la empresa que participa en el estudio sino también porque en la actualidad existe un interés creciente por la aplicación del RM en el sector de la intermediación turística.

### **3.6. Elaboración de un cuadro de mando (BSC) mediante la aplicación de *Restaurant Revenue Management (RRM)* y *Customer Relationship Management (CRM)* (Tejada Moreno, 2010)**

Es un trabajo en el que se relacionan varias áreas temáticas erigiéndose como nexo de unión el Revenue Management. En estudios previos se analiza la aplicación del RM en Restauración, que en la mayoría de los casos hemos de agradecer a Kimes (Kimes et al., 1998a; Kimes et al., 1998b; Kimes, 1999; Kimes et al., 1999; Kimes, 2004;) aunque también a otros autores (Susskind et al., 2004; Thompson, 2002). Pero son pocos los que analizan la aplicación conjunta de CRM y RM (véase, por ejemplo, Noone et al., 2003).

Además, una vez revisados todos los trabajos recopilados en el grupo DOS sobre RM no se ha encontrado ninguno en el que se relacionen los temas anteriores con la elaboración de un cuadro de mando.

El cuadro de mando propuesto incluye una descripción de la meta perseguida, el indicador utilizado para su medición (KPI) así como una propuesta para la estimación del valor objetivo a alcanzar. Las variables son agrupadas en tres apartados: (1) de carácter financiero, (2) relacionadas con el conocimiento, mejora de la satisfacción y medidas para incrementar la fidelidad de clientes, y (3) para la evaluación, seguimiento y control de los procesos internos. Investigaciones futuras permitirán la validación del modelo teórico propuesto en los resultados del trabajo.

### **3.7. Elaboración de una guía normalizada para la implantación y evaluación de la aplicación de RM en hoteles (Muñoz Terrazas, 2010-)**

Esta tesis doctoral se plantea como objetivo la creación de un modelo consensuado de Guía normalizada que sea utilizada tanto para la implantación del RM, como para la evaluación de su aplicación, en el sector hotelero a nivel internacional. En esta investigación se tomarán como referencia, de un lado, los modelos normalizados de Sistemas de Gestión de la Calidad, siguiendo su ejemplo en cuanto a elaboración,

desarrollo y aplicación y, de otro, los modelos de implantación del RM. Respecto a este último punto se consideran básicas las aportaciones de Kimes (1989), Jones y Hamilton (1992), Peacock (1995), Donaghy et al. (1997), Hamzee y Vasigh (1997), Farrell y Helan-Ryan (1998), Jones (2000), y Talluri y van Ryzin (2005).

Actualmente el trabajo se encuentra en las primeras fases de su desarrollo por lo que no es posible anotar los resultados obtenidos.

### **3.8. Aplicación del RM en la gestión de un centro de formación público (Chávez Miranda y Jiménez Caballero, 2011-)**

El trabajo se plantea como objetivo la elaboración de un listado de indicadores que faciliten el proceso de adopción de decisiones a la dirección de un centro de formación sin ánimo de lucro. Constatadas las ventajas de la utilización de indicadores tanto de RM como de Dirección Financiera como instrumentos de apoyo para la adopción de decisiones, el trabajo pretende explorar y evaluar su aplicación en el caso de empresas públicas.

No son muchos los trabajos en los que se aborda la aplicación del RM en organizaciones sin ánimo de lucro aunque el tema haya sido abordado con anterioridad. Al respecto, se recomienda la lectura de Metters y Vargas (1999) y, en su aplicación en sectores concretos, Hartley y Rand (2000), Lieberman (2004) y Kumar y Nunne (2008).

El estudio se está realizando en la Facultad de Turismo y Finanzas de la Universidad de Sevilla. En el centro se imparten los títulos de Grado en Turismo y Finanzas (ambos disponibles en versión inglesa), el Máster Oficial de Dirección y Planificación del Turismo, Máster de Dirección Hotelera y Máster de Educación Secundaria, entre otros. El número aproximado de alumnos matriculados en el centro, para el presente curso académico 2010/2011, supera la cifra de 2500.

Son múltiples los beneficios esperados con el desarrollo de este proyecto, entre los que destacamos, un mejor aprovechamiento de los recursos y previsibles mejoras en la gestión derivadas de la aplicación del RM. Las conclusiones obtenidas previsiblemente



podrán extrapolarse para su aplicación en otros centros de formación de características similares, en particular, o bien a empresas sin ánimo de lucro, en general.

#### **4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO**

Como se puede deducir con la lectura de los apartados anteriores la mayoría de los trabajos desarrollados en la línea de investigación sobre RM en el equipo DOS se dedican a la aplicación del RM siendo más numerosos los dedicados al sector hotelero, aunque no es el único abordado.

Hemos de destacar que, como en cualquier empresa, el volumen de recursos dedicados a la investigación redundan en una mayor producción, en nuestro caso, científica. En este sentido, ha sido de gran importancia la puesta en marcha de los títulos de Máster impartidos en el centro, en los que se imparte *Revenue Management*, que han permitido e impulsado el desarrollo de nuevos trabajos e investigaciones.

Otro hecho destacable es la clara apuesta de la dirección del centro en la materia, consciente, no sólo de la importancia económica que el RM puede reportar a las empresas, sino, sobre todo, del interés tanto para empresas como para nuestros alumnos de una formación específica para el desempeño del puesto de Revenue Manager de gran demanda en la actualidad, tanto en el sector hotelero, en particular, como en el sector turístico, en general.

Estos diez años de investigación nos han permitido consolidar nuestros conocimientos en la materia así como establecer las bases para el desarrollo de futuras investigaciones. En esta línea destacan, por ejemplo, la creación de una biblioteca de RM. Este trabajo comenzó con la realización de las primeras revisiones bibliográficas en revistas de Turismo y continúa en la actualidad. Otras actividades dentro del grupo son el incremento de actividades encaminadas a la difusión de conocimientos en el exterior y la promoción de vínculos con otros centros de investigación externos para el desarrollo de acuerdos de colaboración permanentes e investigaciones conjuntas.

Por último, nos gustaría agradecer a todos aquellos investigadores y profesionales que han apostado por el estudio del RM porque su trabajo es el que hace posible que sigamos aprendiendo y avanzando.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Arthur Andersen (1997): *Yield Management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry*. General Report. European Communities. Luxemburg.

Beltrán Tejada, M. (2009): “Revenue Management y planificación financiera. Análisis de las funciones e indicadores en un hotel”. Trabajo fin de Máster. Dirigido por Chávez Miranda, M.E. e Irimia Diéguez, A. Universidad de Sevilla.

Burgess, C. y Bryant, K. (2001): “Revenue management - the contribution of the finance function to profitability”. *International Journal of Contemporary Hospitality*. Vol. 3, nº 13 (pp. 144-150).

Chávez Miranda, M.E. (2005): “Yield Management: Estudio de su Aplicación en el Sector Hotelero”. Tesis Doctoral. Dirigida por el Dr. D. Antonio Ruiz Jiménez.

Chávez Miranda, M.E. y Ruiz Jiménez (2005): *Yield Management en la Hotelería. Estudio de su aplicación en Sevilla*. Turismo Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla. Sevilla.

Cross R. G. (1997): “Launching the revenue rocket: how Revenue Management can work for your business”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 38, nº 2 (pp. 32-43).

Cross, R.G. (1998): *Revenue Management. Hard-core tactics for market domination*. Broadway Books.

Domingo Carrillo, M.A. (2005-): “Las TIC’s en la aplicación del Revenue Management. Estudio sobre software de Revenue Management para hoteles”. Tesis doctoral en desarrollo. Dirigida por Chávez Miranda, M.E. y Ruiz Jiménez, A.

- Donaghy K., McMahon-Beattie, U.; McDowell D. (1997): "Implementing Yield Management: Lessons from the hotel sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 9, nº 2 (pp. 50-54).
- Farrell K. y Helan-Ryan F. (1998): "Yield Management: A model for implementation". *Progress in Tourism and Hospitality Research*. Vol. 4, nº 3 (pp. 267-278).
- Guadix Martín, J. (2004): "Gestión de empresas de servicios con Yield Management. Aplicación al sector hotelero". Tesis Doctoral. Dirigida por el Dr. D. Juan Carlos Larrañeta Astola.
- Hamzee R. G. y Vasigh B. (1997): "An applied model of airline Revenue Management". *Journal of Travel Research*. Vol. 35, nº 4.
- Hartley and Rand (2000): "Conference sector capacity management". En A. Ingold, I. Yeoman y U. McMahon-Beattie (eds.) *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd Edition) (pp. 315-338). London: Thompson.
- Ingold, A., McMahon-Beattie, U. Yeoman, I. (eds.). (2000): *Yield Management: Strategies for the service industries*. Continuum, London.
- Instituto de Estudios Turísticos (2010): Segmentación del gasto de los turistas que llegan a España.
- Jones, P. y Hamilton, D. (1992): "Yield Management: Putting people in the big picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 33, nº 1 (pp. 89-95).
- Jones, P. (2000): "Defining Yield Management and measuring its impact on hotel performance". En A. Ingold, I. Yeoman y U. McMahon-Beattie (eds.) *Yield Management: Strategies for the Service Industries* (2nd Edition) (pp. 315-338). London: Thompson.
- Kimes, S.E. (1989a): "Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms". *Journal of Operations Management*. Vol. 8, nº 4 (pp. 348-411).
- Kimes S. E. (1989b): "The basics of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 30, nº 3 (pp. 14-19).

- Kimes, S.E. (1994): "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quaterly*. Vol.35, n° 1 (pp. 22-29).
- Kimes, S.E.; Chase, R.B.; Choi, S. (1998): "Restaurant revenue management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 39, n° 3 (pp. 32-39).
- Kimes, S.E.; Chase, R.B.; Choi, S.; Lee, P.Y; Ngonzi, E.N. (1998): "Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the restaurant industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 39,n° 3 (pp. 32-39).
- Kimes, S.E. (1999): "Implementing Restaurant Revenue Management. A five step approach". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 40, n°.3 (pp. 32-39).
- Kimes, S.E.; Barrash, D.I.; Alexander, J.E. (1999): "Developing a Restaurant Revenue Management strategy". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 40, n° 5 (pp. 18-29).
- Kimes, S.E. (2002). "Perceived fairness of yield management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 43, n° 1 (pp. 21-30).
- Kimes, S.E. y Wirtz, J., (2002): "Perceived fairness of demand-based pricing for restaurants". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 43, n° 1 (pp. 31-37).
- Kimes, S.E. (2003): "Revenue Management: A retrospective". *Cornell University and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 5/6, n° 44 (pp. 131-138).
- Kimes, S.E. y Wirtz, J. (2003): "Perceived fairness of Revenue Management in the US golf industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 1, n° 4 (pp. 332-344).
- Kimes, S.E. (2004): "Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 45, n° 1 (pp. 52-67).

- Kumar, S. y Nunne, W.H. (2008): "Measuring technical efficiency of specialty hospitals in the US". *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol. 7, nº 2 (pp. 139-152).
- Lieberman, W.H. (1993): "Debunking the myths of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol.34, nº 1 (pp. 34-41).
- Lieberman, W.H. (2004): "Revenue Management in the health care industry". En I. Yeoman and U. McMahon-Beattie (eds.) *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Application* (pp. 137-142). London: Thompson.
- Metters y Vargas (1999): "Yield Management for the non-profit sector". *Journal of Service Research*. Vol 1 (pp. 215-226).
- Moreno Pacheco P. (2007): *La segmentación de la demanda de turismo. Aplicación a la provincia de Sevilla*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Noone, B.M.; Kimes, S.E.; Renaghan, L.M. (2003): "Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective". *Journal of Revenue and Pricing Management*.
- Peacock P. (1995): "Ten steps to Yield Management success". *Marketing Management*. Vol. 4, nº 2 (p. 45).
- Pérez Costa, L. (2010): "Estudio de segmentación de una agencia de viajes receptiva". Trabajo fin de Máster. Dirigido por Chávez Miranda, M.E. y Ruiz Jiménez, A. Universidad de Sevilla.
- Picón Prado E., Varela Mallou J. y Lévy Mangín J.P. (2004): *Segmentación de mercados. Aspectos estratégicos y metodológicos*. Pirámide. Madrid.
- Rodríguez González P, Molina Molina O. (2007): "La segmentación de la demanda turística española". *Metodología de Encuestas*. Vol. Nº 9(pp.57-92).
- Seyhmus Baloglu, Weaver P. and W. McCleary K. (1998): "Overlapping product-benefit segments in the lodging industry: a canonical correlation approach". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, nº 4 (pp.159-166).

- Smith, B.C.; Leimkuhler, J.F.; Darrow, R.M. (1992): "Yield Management at American Airlines". *Interfaces*. Vol.22, nº 1 (pp. 8-31).
- Susskind, A.M.; Reynolds, D.; Tsuchiya, E. (2004): "An evaluation of guests' preferred incentives to shift time-variable demand in restaurants". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 45, nº 1 (pp. 68-84).
- Talluri, K. T. y van Ryzing, G. J., 2004. *The theory and practice of revenue management*. Springer. New York.
- Tejada Moreno, M. (2010): "Elaboración de un cuadro de mando (BSC) mediante la aplicación de Restaurant Revenue Management (RRM) y Customer Relationship Management (CRM)". Trabajo fin de Máster. Dirigido por Chávez Miranda, M.E. Universidad de Sevilla.
- Thompson, G.M. (2002): "Optimizing a restaurants seating capacity: use dedicated or combinable tables?". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 43, nº 4 (pp. 48-57).
- Sánchez Nahum, M.R. (2009): "Elaboración de un mapa mundial sobre la investigación en Revenue Management". Trabajo fin de Máster. Dirigido por Chávez Miranda, M.E. Universidad de Sevilla.
- Upchurch, Ellis and Seo. (2002): "Revenue Management underpinnings: an exploratory review".. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, nº 1 (pp. 67-83).
- Upchurch, Ellis and Seo. (2003): "A case study of the Yield Management conundrum: usage versus competence". *Journal of Hospitality and Tourism Research*. Vol. 27, nº 1 (pp. 125-137).
- Varela Mallou J., Picón Prado E., Braña Tobío T. (2004): "Segmentation of the Spanish domestic tourism market". *Psicothema*. Vol. 16, nº 1 (pp.76-83).



Victorino L., Karniouchina E., Rohit V. (2009): "Exploring the use of the abbreviated technology readiness index for hotel customer segmentation". *Cornell Hospitality Quarterly*. Vol. N° 50 (pp. 342-359).

Wind, Y. (1978): "Issues and Advances in Segmentation Research". *Journal of Marketing Research*. Vol.15, n° 3 (pp.317-337).

Yeoman, I. (ed.). (2004): *Revenue Management and pricing: Case studies and applications*. Thompson Learning. London.