

¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero?

How to measure Revenue Management investment in the hotel industry?

Miguel A. Domingo-Carrillo¹, Esther Chávez-Miranda¹, Bernabé Escobar-Pérez¹

¹ Universidad de Sevilla, España

piter@us.es , revenue@us.es , bescobar@us.es

RESUMEN. Aunque numerosos trabajos han abordado los beneficios de Revenue Management, medidos básicamente por el aumento de los ingresos, no hemos encontrado evidencia de que se haya realizado una evaluación económica completa, capaz de demostrar la utilidad económica de esta inversión para la empresa.

Por ello, hemos realizado un estudio exploratorio basado en entrevistas semiestructuradas a expertos que nos ha permitido conocer, entre otras cuestiones, las causas de la reticencia a proporcionar datos financieros que caracteriza al sector hotelero, el momento en que deciden invertir en Revenue Management y la evolución que han experimentado desde entonces, los motivos que impulsan a los hoteles a invertir en Revenue Management, los responsables de tomar esta decisión, los componentes que consideran en la inversión en Revenue Management, los criterios que se utilizan para evaluarla, en particular, el software utilizado, los principales beneficios de Revenue Management y la forma en que se pueden cuantificar.

ABSTRACT. In spite of numerous works having dealt with the benefits of Revenue Management, basically measured through the increase of revenues, we have not found evidence that a complete economic evaluation has been carried out which is able to demonstrate the economic usefulness of this investment for the firm.

We have done an exploratory study based on semi-structured interviews of experts. Among other matters, this has enabled us to know the causes of the hotel sector's characteristic reticence to provide financial data, when they decide to invest in Revenue Management and the evolution which they have experienced since then, the reasons which drive them to invest, those who are in charge of making this decision, the components that they consider in this investment, the criteria which they use to evaluate it, in particular the software used, the main benefits of Revenue Management and the way in which these can be quantified.

PALABRAS CLAVE: Revenue Management, Sector hotelero, Evaluación económica, Entrevistas semiestructuradas.

KEYWORDS: Revenue Management, Hotel sector, Economic evaluation, Semi-structured interviews.

1. Introducción

Son numerosos los trabajos que abordan los beneficios derivados de Revenue Management, medidos básicamente a través del aumento de los ingresos (Hanks, Cross & Noland, 1992; Weatherford, 1995; Underwood, 2003; Emeksiz, Gursoy & Icoz, 2006). Algunos autores coinciden al afirmar que proporciona un incremento adicional de los beneficios de entre el 2 y el 5% (Smith, Leimkuhler & Darrow, 1992; Cook, 1998; Kimes, 1999; Kimes, Barrash & Alexander, 1999).

Ahora bien, la implantación de Revenue Management supone una inversión que en lógica económico-financiera ha de ser rentable, sobre todo, en un entorno de crisis, con la escasez de recursos que la caracteriza. Esto implica que no sólo hayan de considerarse los beneficios que de ella se derivan, sino también sus costes. Por tanto, sería necesario llevar a cabo una evaluación económica, aunque sea mínima, de la inversión en Revenue Management en general y del software específico de Revenue Management en particular, lo cual supone la única solución capaz de superar la sola consideración de sus ventajas e inconvenientes y poder demostrar adecuadamente su utilidad económica para la empresa (Escobar, 1997).

Habida cuenta que los datos acerca de la implantación de Revenue Management en hoteles alcanzan cifras muy elevadas y que además constituye un área en crecimiento, el análisis de la inversión, en general, y de software, en particular, supone una cuestión de importancia. En este sector, se ha evolucionado entre los años 2005 y 2015 desde una implantación del 60 al 100 % de los hoteles y entre el 25% y el 35% aseguran emplear un software específico como apoyo para su gestión (Chávez-Miranda, 2005; Talón-Ballester, Figueroa-Domecq & Vacas-Guerrero, 2008; Domingo-Carrillo, 2016).

Así, una evaluación económica rigurosa y continuada de todas las inversiones, proporcionaría un lenguaje común a la empresa para valorar distintas alternativas (Parker & Benson, 1988), además de que cuando se mide y se informa sobre el rendimiento, las mejoras se aceleran (Monson, 1985).

Entre las principales razones que pueden llevar a evaluar la inversión en Revenue Management, siempre influenciada lógicamente por el/los objetivo/s de la propiedad, destaca la ya aludida de la limitación de recursos. En concreto, al no poseer un mecanismo regulador como lo es el sistema de precios en el mercado para asignar dichos recursos escasos, las empresas han de establecer criterios que permitan distribuirlos de manera eficaz y eficiente entre los distintos proyectos de inversión alternativos (Escobar, 1997). Aunque algunos estudios previos reconocen dicha importancia no proporcionan las vías que permitan un análisis de costes detallados y estructurados de forma que se permita la cuantificación de estos y asignación expresa a las actividades de Revenue Management. Máxime cuando resulta ser una actividad que proporciona incrementos en el valor de la compañía (Geraghty & Johnson, 1997), proporciona mejoras en la productividad e incrementa la demanda (Elimam & Dodin, 2001; Kimes & Thompson, 2004), incrementa la utilización del inventario perecedero (Elimam & Dodin, 2001).

La segunda, íntimamente relacionada, es la rentabilidad que debe obtener la empresa para satisfacer a sus propietarios. Como ha de obtener sus recursos de su entorno más cercano y ha de retribuirlos, necesita invertirlos en proyectos que le proporcionen una rentabilidad suficiente para poder compensar a sus propietarios por los riesgos que asumen (Levy & Sarnat, 1994). En este sentido, aunque se atribuya a Revenue Management la ventaja de alcanzar más rápidamente el retorno de la inversión -ROI- (Lippman, 2003) también es cierto que dicho indicador utiliza para su cálculo los ingresos globales obtenidos por la propiedad, por lo que no necesariamente deberían atribuirse en exclusiva a la actividad de Revenue Management.

Así pues, aun siendo ampliamente conocidas las importantes posibilidades que ofrece la aplicación de Revenue Management apoyado en el uso de las tecnologías de la información en la empresa hotelera, a nuestro juicio, la entidad de la inversión necesaria y sus repercusiones en todos los demás ámbitos de la organización, hacen necesario evaluar la conveniencia efectiva de su realización. En este intento, hemos de analizar de forma adicional la inversión en software de Revenue Management debido al imprescindible papel que desempeña en

las etapas iniciales de implantación y como apoyo para todo el proceso de adopción de decisiones sobre Revenue Management (Kimes, 1989; Jauncey, Mitchell & Slamet, 1995; Griffin, 1996; Luciani, 1999; Chávez-Miranda, 2005; Chávez-Miranda, Ruiz-Jiménez & Pérez-Díez de los Ríos, 2014).

Más tarde, una vez que Revenue Management está implantado en la empresa hotelera, sería necesario verificar las contribuciones que realmente aporta, controlando tanto las prestaciones técnicas como los resultados económicos que se derivan específicamente de esta actividad. Con ello, se pretende que se apliquen los mismos instrumentos de planificación, programación y control empleados en la gestión de cualquier otro proyecto empresarial (Meneguzzo, 1993), si bien teniendo en cuenta las particularidades de la inversión en Revenue Management. En particular, su importancia estratégica para la organización, las competencias necesarias para desarrollar los proyectos, sus interrelaciones con la estructura y el proceso de toma de decisiones.

Todo lo anterior se agudiza con la crisis económica porque la facturación no crece y los márgenes se reducen drásticamente, amén de la desaparición del negocio inmobiliario antes asociado a los proyectos hoteleros (Escobar, Lobo & Otero, 2012). En esta coyuntura, la Dirección de la empresa presta una mayor atención tanto a la contención de los costes, como a la exigencia de rentabilidad de las inversiones, incluida la referida a Revenue Management. Cross, Higbie y Cross (2009) ya calificaron en su momento de renacimiento de Revenue Management al impulso que se le otorgó a esta materia por parte de las empresas hoteleras, en términos de inversión, formación y recursos humanos especializados, y que les permitió sobreponerse a las consecuencias sufridas por el sector tras los acontecimientos fatales del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York.

A pesar de todo ello, no hemos encontrado evidencia sobre la justificación económico-financiera de las inversiones en Revenue Management en la literatura especializada, probablemente porque como defienden Chávez-Miranda (2005) y Cross, Higbie y Cross (2009), entre otros, se trata de una cuestión compleja. También influye, sin lugar a dudas, la reticencia por parte de las compañías a la difusión de valores internos de carácter económico como el precio medio, niveles de ocupación, valores de RevPAR tal como se pone de manifiesto por algunos autores (Chávez-Miranda, 2005; Talón-Ballester, Figueroa-Domecq & Vacas-Guerrero, 2008; Domingo-Carrillo, 2016).

En consecuencia, decidimos llevar a cabo un trabajo de carácter exploratorio que nos permitiera conocer, entre otras cuestiones, las causas de la reticencia a proporcionar datos financieros que caracteriza al sector hotelero, el momento en que deciden invertir en Revenue Management y la evolución que han experimentado desde entonces, los motivos que impulsan a los hoteles a invertir en Revenue Management, los responsables de tomar esta decisión, los componentes que consideran en la inversión en Revenue Management, los criterios que se utilizan para evaluarla, en particular, el software utilizado, los principales beneficios de Revenue Management y la forma en que se pueden cuantificar.

Así pues, el resto del trabajo se estructura como sigue. En el siguiente apartado se aborda el método de investigación utilizado, las entrevistas semiestructuradas con expertos. En el tercero se presentan los resultados obtenidos y en el cuarto las consideraciones finales.

2. Método

Para desarrollar este estudio hemos optado por la entrevista semiestructurada en profundidad que se caracteriza por ser más flexible y abierta, para recoger información cualitativa. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se puede definir como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras acerca de una cuestión concreta.

Las entrevistas semiestructuradas suelen basarse en una guía de asuntos o preguntas, si bien el entrevistador tiene la libertad de introducir cuestiones para precisar conceptos u obtener mayor información

(Grinnell, 1997). En nuestro caso, hemos utilizado un guión abierto que fue elaborado por los autores y validado por dos expertos en Revenue Management, uno académico y otro profesional, antes de ser utilizado en las entrevistas. En concreto, el guión incluye las siguientes cuestiones:

1. ¿Se dan datos financieros sobre Revenue Management?
2. ¿Cuándo comienzan a invertir en Revenue Management? ¿Cuál ha sido la evolución desde entonces?
3. ¿Por qué se invirtió en Revenue Management? ¿Quién tomó esta decisión?
4. ¿Qué componentes considera dentro de la inversión en Revenue Management?
5. ¿Qué criterio/s se ha/n utilizado para evaluar la inversión en Revenue Management?
6. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales beneficios de Revenue Management?
7. ¿Cómo los mediría/cuantificaría?
8. ¿Por qué se elige un software u otro?

En términos de Grinnell (1997), predominan las preguntas generales que partiendo de planteamientos globales se acercan a la cuestión específica. También hay algunas para ejemplificar y otras estructurales, en las que se pide una lista de ítems a manera de conjunto o categorías.

Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), pretendemos obtener respuestas en los términos y con la perspectiva del entrevistado (“en sus propias palabras”). Por ello, los entrevistadores escuchamos con atención, procurando no interrumpir, evitando preguntas directas o que indujeran la respuesta.

Para un clima de confianza y empatizar con el entrevistado, de modo que se relajase y pudiera sincerarse, comentamos previamente con cada entrevistado el propósito de la entrevista y el uso que se daría a la información. Asimismo, atendiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), la toma de datos tuvo lugar en los propios hoteles, por considerarse el lugar y ambiente propicios para que los entrevistados se encontrasen más cómodos, estuviesen más dispuestos a colaborar y se sincerasen.

2.1. Recolección de datos

Hemos entrevistado a los responsables de Revenue Management en cuatro hoteles: un Director, un Director Comercial, un Subdirector/Jefe de Recepción y un Revenue Manager, de tres hoteles independientes de distinto tamaño y a un hotel de cadena pequeña, respectivamente. Con carácter previo, los dos investigadores que acudían a las entrevistas, se documentaron adecuadamente sobre la situación y evolución de cada hotel.

Elegimos estos cuatro hoteles para desarrollar las entrevistas porque fueron los únicos que contestaron a las cuestiones que contenían información económico-financiera en un cuestionario que se pasó previamente a 37 hoteles de 4 y 5 estrellas de Sevilla y provincia.

Una vez confirmado que el lugar y el contexto eran los adecuados y elegida también la entrevista semiestructurada como técnica o un instrumento para obtener la información, quedaba pendiente la determinación de la unidad de observación, en este caso, los entrevistados. Sobre este particular, hemos de mencionar que siguiendo a Lofland y Lofland (1995), son de especial interés también para nuestro análisis, las organizaciones a las que pertenecen, su origen, control, jerarquía y cultura, así como las prácticas o rutinas que en ellas se llevan a cabo.

Para recoger la información de las entrevistas, ambos entrevistadores hemos tomado notas durante el desarrollo de cada una de ellas, básicamente de las respuestas de los entrevistados, aunque también se añadieron algunas observaciones sobre hechos y percepciones, que nos han ayudado a interpretarla adecuadamente. Ambas se transcribieron en el procesador de textos MS Word.

2.2. Información obtenida en las entrevistas

La información que los entrevistados proporcionaron en las entrevistas, se recogió íntegra y literalmente, en sus propios términos, con la finalidad de poder analizarla para comprenderla en profundidad y, de este modo, responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Por lo que se refiere a la caracterización de los entrevistados, para salvaguardar su anonimato, sólo podemos comentar que todos eran los responsables de Revenue Management en sus hoteles, aunque ocupan puestos diferentes como ya se ha referido.

Las respuestas obtenidas varían en extensión y concreción, pero suponen una aproximación profunda y bastante completa a cada una de las cuestiones que se han abordado sobre Revenue Management, a través de la cual los entrevistados se refieren a eventos, situaciones, percepciones, experiencias, actitudes y emociones, vividos y sentidos en primera persona.

En cuanto a la adecuación de los datos recogidos, aunque eran solo 4 los entrevistados pertenecientes a los hoteles seleccionados, es necesario resaltar que hemos podido contar con hoteles de cadena e independientes, así como de distinto tamaño.

2.3. Análisis de la información obtenida

Una vez terminadas las entrevistas, a partir de sus transcripciones literales, hemos organizado la información obtenida según las cuestiones que formaban parte del guión utilizado. Durante el proceso no se han reducido datos para no perder información, ni descartar datos valiosos.

En los estudios cualitativos, el análisis de los datos no está determinado completamente, pero se recomienda trazar un plan para evitar quedarse sólo en la descripción. Por ello, en nuestro caso, para determinarlo, hemos comenzado por explicitar los propósitos centrales de nuestro análisis cualitativo (Patton, 1990; Grinnell, 1997; Baptiste, 2001): Dar orden a los datos; Organizar la información en categorías, temas y patrones; Describir las experiencias de los entrevistados bajo su óptica, en su lenguaje y con sus expresiones; Interpretar y evaluar categorías, temas y patrones; Comprender y explicar contextos, situaciones, hechos.

Para conseguir estos propósitos, aun siendo conscientes de que el análisis cualitativo requiere flexibilidad y el investigador goza de mayor libertad para trabajar la información obtenida, para alcanzar un mayor rigor en las tareas analíticas, siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) hemos establecido un plan de trabajo que consta de las siguientes fases:

1. Revisión del material. Nos hemos cerciorado de que los datos estaban preparados convenientemente para el análisis. En nuestro caso, organizados y clasificados por cada uno de los entrevistados, además de ser legibles y completos. Asimismo, se garantizó la confidencialidad a los entrevistados, aunque en dos casos se nos haya dispensado explícitamente de ello.

2. Codificación de los datos. Tras estudiar detalladamente los datos obtenidos (entrevistas, notas de observación, etc.), se codificaron para tener una descripción, resumirlos, eliminar información irrelevante, realizar el análisis cuantitativo y comprender mejor el material recopilado. Se trata de agrupar las unidades de análisis en categorías, para lo cual es necesario definir previamente estas categorías de análisis (de manera similar al análisis de contenido) y etiquetarlas. Las categorías son “cajones” conceptuales.

Las reglas y el esquema de clasificación utilizados se consensuaron entre los investigadores, de forma que las primeras fueran lo más precisas posible y, con ello, se evitase en lo posible la subjetividad y la necesidad de volver a codificar. Por su parte, las categorías fueron impuestas (Baptiste, 2001), ya que coinciden con las cuestiones del guión, habiéndose verificado que están estrechamente relacionadas con los datos.

Cuando las unidades de análisis o significado no han podido ubicarse de manera clara en las categorías previamente definidas, hemos creado la categoría “Otras” y se ha verificado que su contenido no supera el 10%

respecto al conjunto total del material analizado.

A continuación, la codificación se realizó de forma independiente por cada autor y luego se puso en común, para reducir en la subjetividad y para cerciorarnos de estar capturando el significado que buscan transmitir los sujetos entrevistados y que las categorías elegidas eran adecuadas.

3. Interpretación de los datos. En el análisis cualitativo resulta fundamental darle sentido a las descripciones y a los significados de cada categoría. En nuestro caso, todas las preguntas incluidas en el guión, a excepción de las dos primeras que tienen una finalidad más explicativa e introductoria, respectivamente, giran sobre la cuestión de la evaluación económica de la inversión en Revenue Management y, en particular, del software de Revenue Management.

En concreto, se trata de indagar sobre la motivación de la inversión, su cuantificación aproximada a la vista de sus componentes, los criterios utilizados para la evaluación, los beneficios de la implantación de Revenue Management y el modo de cuantificarlos. Como puede observarse, algunas de estas cuestiones guardan entre ellas relaciones temporales (una siempre precede a otra), causales (una es la causa de otra) y de conjunto-subconjunto (una está contenida dentro de otra).

Lógicamente, tuvimos en cuenta la presencia de cada categoría, es decir, la frecuencia con la que aparece en los materiales analizados (¿cuánto es mencionada cada categoría por los sujetos?), determinada mediante el recuento de palabras del procesador de textos MS Word.

4. Descripción del contexto, las situaciones y las personas participantes, con la intención de encontrar patrones de comportamiento, poder explicar mejor los sucesos y, finalmente, mediante la introspección e integración de la información obtenida, tratar de generar nuevas preguntas de investigación y, en definitiva, construir teoría. Para ello, tratamos que la descripción del contexto fuera completa y profunda, además de estar vinculada por el investigador con las cuestiones analizadas en nuestro estudio. Como es lógico, ello incluye la descripción de los sujetos del estudio, los entrevistados, en su propio entorno.

En este sentido, las teorías serían explicaciones plausibles de lo que hemos observado, analizado y evaluado en profundidad. Es lo que se conoce en investigación cualitativa como grounded theory (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) y consiste en que la teoría se obtiene más que de aplicar técnicas estadísticas, de profundizar en experiencias.

5. Aseguramiento de la fiabilidad y validez de los resultados. En el análisis cualitativo no se utilizan coeficientes ni pruebas, sino que se valora, en forma de autoanálisis, la familiarización con los datos recogidos, la codificación y la validación con otros investigadores (Baptiste, 2001).

En esta línea, tras cerciorarnos de la suficiencia de la información obtenida de acuerdo con nuestro planteamiento, de acuerdo con Grinnell (1997) triangulamos los datos obtenidos por los tres investigadores y, posteriormente, pusimos en común los resultados obtenidos por cada uno para asegurarnos de que todos coincidíamos en las reglas a utilizar y habíamos tomado las mismas decisiones (o similares) respecto a unidades, categorías y temas de análisis. Por último, conseguimos retroalimentación directa de los participantes en la investigación, los cuales confirmaron nuestras interpretaciones y nos aseguraron que habíamos capturado los significados que ellos trataban de transmitirnos, así como que nuestras descripciones eran adecuadas y suficientemente completas.

3. Resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos tras la categorización de la información proporcionada por los cuatro entrevistados, siguiendo el mismo orden de las cuestiones del guión.

3.1. Inexistencia de datos financieros sobre Revenue Management

Los entrevistados ponen en relación esta cuestión con la resistencia que caracteriza al sector hotelero a proporcionar datos económico-financieros. Sobre este particular, el entrevistado 2 manifestó que “los hoteles son reacios a compartir su información con otros y cuando lo hacen no suelen ofrecer información real. Hoy en día hay programas que permiten conocer los precios medios de la competencia y no suele coincidir con la



que han dado, suelen estar inflados al alza”.

Además, se evidencia que no se trata de una cuestión específica de nuestro país, tal como señaló el entrevistado 3, “no es algo que ocurra solo en Sevilla o en el Sur, es algo propio del sector. En Estados Unidos, por ejemplo, aún se da menos información que en España”.

En cuanto a las causas concretas que podrían explicar este comportamiento, el entrevistado 2 comentó que no se divulga este tipo de información porque “al final ni al hotel, ni a la cadena ni a los accionistas les gusta que esos datos vean la luz”, aludiendo a que perciben más los peligros de hacerlo que sus beneficios. En esta línea, el entrevistado 4 subrayó “la inseguridad ante el hecho de que tus competidores puedan saber tu estrategia” y utilizar esta información en tu contra, e incluso en referencia a los investigadores por “la desconfianza de lo que se pueda hacer luego con esa información”. Sin embargo, respecto a los beneficios de compartir información, el entrevistado 4 señaló que “es bueno para el hotel compartir información con investigadores de la Universidad que posteriormente podrían prestarle ayuda”, además de que “resulta absurdo negarse a hacerlo, ya que hoy en día hay herramientas que ya te proporcionan bastante información acerca de la competencia”.

Asimismo, el entrevistado 3 lo achacó a “un problema de mentalidad”, pudiendo deducirse que la mayoría de los responsables, quizá por su edad, están aún anclados en el paradigma informativo previo a Internet y, por ello, son más reacios a compartir una información que consideran valiosa por escasa, en lugar de compartirla, teniendo en cuenta que existe gran cantidad de ella en la red, con lo cual podrían obtener ventajas significativas para mejorar la gestión de sus propios negocios.

Por último, específicamente sobre Revenue Management, el entrevistado 1 afirmó que “se debe a que en muchos hoteles no existe realmente una política de Revenue Management, van un poco atrasados en este aspecto”.

3.2. Fecha de la inversión en Revenue Management y evolución desde entonces

Existen diferencias notables en cuanto a los años que Revenue Management lleva implantado en los hoteles que han participado en el estudio, oscilando entre algo más de 10 años y, aproximadamente, 9 meses, si bien en este último caso debido a que el establecimiento cuenta con poco más de un año de existencia.

A este respecto, el entrevistado 1 reconoció que “en Sevilla la entrada de Revenue Management, se produjo más tarde que en Barcelona y Madrid”, así como que en los “inicios se copió el modelo de las aerolíneas, que desde finales de los 70 habían apostado en Estados Unidos por la introducción de Revenue Management”. En referencia a su propio hotel, manifestó que “el hotel se decantó por el cambio y apostó por la comercialización online”, decidiendo “incorporar la filosofía de Revenue Management y compartiendo sus inquietudes con otros hoteles independientes de Madrid”.

Sobre la evolución desde su implantación, destaca la opinión del entrevistado 2 acerca de que “cuando entré a trabajar como Revenue Manager, el sistema que había era muy primitivo, básicamente había dos precios, uno para los días entre semana y otro para los fines de semana. En la actualidad cambio precios a diario. No había ningún Channel Manager. Hoy trabajamos con tres”.

A este respecto, el entrevistado 3 abundó sobre el carácter estratégico que Revenue Management ha alcanzado, el cual se demuestra ya que en la actualidad, “si no eres ágil no vendes y las herramientas de Revenue Management te dan esa agilidad, siendo Revenue Management un aspecto crucial en el éxito de la gestión del hotel”.

Por otra parte, el propio entrevistado 3 incidiendo en lo anterior, destacó la importancia de Revenue

Management para afrontar la crisis, afirmando “Valoro muy positivamente la implantación de Revenue Management en el hotel para ser rentable. En época de crisis ayudó a no bajar sustancialmente el precio medio de las habitaciones y ahora que empieza a notarse la reactivación económica, ayuda a optimizar el precio”. En la misma línea, el entrevistado 2 señaló que “durante la crisis no se alcanzaban los objetivos. Una vez que la misma está pasando nos centramos en aumentar los precios. La crisis no ha motivado implantar Revenue Management, pero sí ha ayudado a llevarla mejor”.

Asimismo, el entrevistado 3 también resaltó que Revenue Management permitió de forma determinante, “hacer un plan de contingencia para reducir costes” que provocó importantes cambios en el hotel. Tal fue el alcance que fueron “destituidos el Subdirector, la Gobernanta y el Jefe de Recepción, ascendiendo a esos lugares los segundos de cada departamento”.

Para concluir, destacar la importancia que el entrevistado 4 otorga a las características personales de quien promueve la implantación de Revenue Management y a su formación previa, reconociendo que “la aplicación de Revenue Management comenzó en diciembre, coincidiendo con mi incorporación al hotel”.

3.3. Causas de la inversión en Revenue Management y autoría de la decisión

Sobre este particular, comenzaremos señalando que el entrevistado 1 apuntó a la cuestión del momento concreto de la inversión en Revenue Management, cuando afirmó que “hubo un momento en que el hotel tuvo que decidir si se apostaba por una nueva comercialización, online, más dinámica y dejar atrás la tradicional comercialización, mucho más estática, basada en una tarificación por temporada, muy encorsetada y estanca. Unos veían un caos y otros veíamos una oportunidad de negocio”.

A este respecto, los entrevistados dan gran importancia al impacto reconfigurador que supuso la irrupción de internet en el sector turístico en general y para el negocio hotelero en particular¹.

Entre las causas más concretas que según los entrevistados, propiciaron la inversión en Revenue Management, podemos destacar que existe un apreciable consenso sobre que lo que perseguían era el incremento de la rentabilidad del hotel. En palabras del entrevistado 4, se invierte en Revenue Management “para obtener los mejores resultados posibles, maximizar la ocupación y vender lo más caro posible, intentando eliminar los picos de reservas”.

El mencionado consenso se resquebraja en lo que se refiere al modo de medir la rentabilidad. Así, por un lado, el entrevistado 2 se refiere a la medida del impacto de cada promoción, afirmando que “el sistema más avanzado con el que cuenta es Expedia, un software que te informa cuándo es mejor lanzar una promoción, calculando la fuerza de las promociones a través de las ventas que ha habido”. Por otro, a diferencia de éste, los otros tres entrevistados se refirieron a medidas de carácter económico-financiero, el “resultado contable” según el entrevistado 4 y el RevPAR en el caso de los entrevistados 1 y 3. Este último manifestó que “sus objetivos se centran en alcanzar una disminución de los costes y un incremento del precio medio”, para de este modo, alcanzar un mayor RevPAR.

Sobre este particular, el entrevistado 1 sostuvo que “la métrica a analizar ha ido cambiando con el transcurso de los años, desde el Yield y RevPAR, más tradicionales, hasta el Precio Medio Neto, donde al precio medio por habitación se le detraen los costes de distribución, principal variable que trata de controlar hoy en día el hotel, una vez alcanzado el objetivo de ocupación”.

Ahora bien, es necesario matizar esta afirmación, pues siendo razonable en un hotel como éste con una ocupación media anual del 90%, no lo sería para la inmensa mayoría de la competencia que no alcanza, en

¹ Para profundizar sobre la evolución en la complejidad que ha ido suponiendo el incremento de canales de comunicación y distribución en la gestión de RM, puede consultarse Vinod (2009) para las aerolíneas y Choi y Kimes (2002) y Maier (2012), para los hoteles. Este último se centra concretamente en la paridad de precios.

muchos casos ni de lejos, estas cifras. Estos otros hoteles se ven mucho más afectados por la situación descrita por el propio entrevistado 1 cuando señaló que “las OTAs tienen en la actualidad mucha fuerza a la hora de gestionar las comisiones, siendo bastante altas en la mayoría”. Por el contrario, en los hoteles con una alta ocupación ya consolidada, “lo que se considera primordial para el hotel es poder controlar la venta de intermediación”, también en palabras del entrevistado 1.

Por lo que se refiere al protagonismo al decidir la inversión en Revenue Management, la casuística es amplia, como podría haberse deducido de las propias características de los hoteles a los que pertenecen los entrevistados. En los casos 1 y 4, el impulso partió del equipo de Revenue Management, tal como señaló el entrevistado 4 al significar que “la decisión de implantar Revenue Management la toman el Director y el Jefe de Recepción, por ejemplo, hacen todos los cambios en el motor de reservas, en el Channel Manager, indican cómo distribuir las disponibilidades entre los diferentes canales de venta, así como otras decisiones como determinar o no una estancia mínima. Se encargan también de definir la estrategia comercial óptima”.

Por su parte, el entrevistado 2 contestó que “lo decidió el Director, una vez que la Directora General de la cadena lo estimó pertinente al observar que lo poseían otras cadenas de la competencia”, cuestión lógica al tratarse de un hotel perteneciente a una cadena. Por último, el entrevistado 3, Director de un hotel independiente, respondió que en su caso “lo decidió el Director tras el consentimiento del propietario, quien confió plenamente en él”, si bien posteriormente “en el hotel hay formado un equipo de Revenue Management, formado por el Director, la Jefa de Recepción, el Director Comercial y la Jefa de Reservas, la cual ejerce las veces de la Yield Manager del hotel”.

3.4. Componentes de la inversión en Revenue Management

A este respecto, existe un importante consenso sobre que los tres “pilares fundamentales” de una inversión en Revenue Management en palabras del entrevistado 1 son “la formación en Revenue Management, las tecnologías de la información y de la comunicación, sobre todo hardware y software, y los recursos humanos”.

Sin embargo, se aprecian importantes diferencias entre los hoteles en función del momento en que se encuentran con respecto a la implantación de Revenue Management. De este modo, los que se encuentran en las etapas más tempranas invierten menos, tal como se desprende de lo manifestado por el entrevistado 2, “los 3 channel manager con los que trabajo habitualmente, 2 son gratuitos y el otro supone un gasto mensual de 900 €. Considero también importante la formación sobre aspectos de Revenue Management, pero la mayor parte de la formación recibida ha sido gratuita, impartida por Andalucía Lab, bueno y también un curso a distancia de la Universidad Alfonso X el Sabio”.

Por el contrario, los hoteles con mayor experiencia invierten mayores cantidades, tal como puso de manifiesto el entrevistado 1, cuando comentó que “el PMS Millenium era ya poco importante para aplicar Revenue Management. Se dedicaba más tiempo a introducir información que a analizarla para poder tomar decisiones. Eso provocó que se cambiaran a Opera, un software con garantía suficiente de ser un gran software. Por tanto, apostamos por un caballo ganador”. Asimismo, también lo hacen de forma continuada, tal como se deduce las afirmaciones del propio entrevistado 1, por un lado, acerca de que “su inversión en software y hardware, juntas, supusieron el 16,10% sobre las inversiones totales del hotel en 2013 y el 7,97% en 2014” y, por otro, de que “actualmente están trabajando en un proyecto conjunto con Room Mate sobre Business Intelligence”.

Por último, ninguno de los entrevistados mencionó los costes internos en los que incurrieron al implantar Revenue Management, entendidos principalmente como la cuantificación, al menos aproximada, del coste del personal del hotel que desatendiendo sus tareas cotidianas realizaron el proceso de implantación.

A este respecto, tan sólo el entrevistado 3 hizo un esfuerzo por cuantificar los costes que habría que atribuir a Revenue Management en su funcionamiento ordinario, es decir una vez implantado, manifestando que habría

que asignarle “el Revenue Manager casi en su totalidad, más del 80%. Un 25% del tiempo del Director Comercial, un 12% del tiempo de la Jefa de Recepción y un 10% del tiempo del Director”.

3.5. Criterios utilizados para evaluar la inversión en Revenue Management

Sobre la evaluación de la inversión en Revenue Management, existe unanimidad acerca de que “no hay un proceso de evaluación formalizado” en palabras del entrevistado 3. Incluso, matizando un poco más, podemos afirmar que esta evaluación no se realiza ni antes, ni durante, ni después de la inversión en Revenue Management, lo cual implica que no se constatan, en modo alguno, los beneficios previsibles que la misma acarrearía.

A este respecto, el entrevistado 1 se refirió a la dificultad de delimitar adecuadamente la inversión en Revenue Management, ya que “el coste de la inversión se da por hecho, si bien no todo está asociado a Revenue Management. El hotel no es un sistema cerrado y estanco, todos los departamentos están interrelacionados y una variable no afecta solo a una cosa dentro del establecimiento, no es sólo de Revenue Management”.

Asimismo, este mismo entrevistado defendió que para evaluar la inversión en Revenue Management, no se pueden aplicar “criterios de valoración tradicionales”, sino otros alternativos. A este respecto, el mismo entrevistado 1 señaló que “la comercialización online está formada por: Revenue Management, visibilidad y reputación online. Los tres elementos se relacionan como si fuesen vasos comunicantes, con lo cual hay que luchar para conseguir que estén altos. Se ha comprobado que la subida de un punto en la reputación online incide en la subida del precio medio”.

Por su parte, como criterio de inversión destacado, el entrevistado 4 subrayó la importancia de la “experiencia previa del equipo responsable [...] a la hora de decidir invertir en Revenue Management”.

En otros casos, la evaluación de Revenue Management se centra más en la de iniciativas concretas. Así, el entrevistado 3 manifestó que “no lo tiene cuantificado, pero intuitivamente sabe que Revenue Management es rentable, que las herramientas de ayuda a la gestión de Revenue Management le proporcionan mayores ingresos que los costes que suponen para el hotel. Como ejemplo basta ver que gracias al análisis de información que dichas herramientas proporcionan para un solo día del mes de agosto, hemos conseguido un incremento en el precio de 20 € (vendiendo a 140 € en lugar de a 120 € las 16 habitaciones vendidas para ese día)”.

En esta misma línea, el entrevistado 4 afirmó que “no han evaluado a cuánto ha ascendido la inversión en Revenue Management, pero sí medidas concretas, como la conveniencia de usar el Channel Manager que tiene una cuota inicial del 200 € y una cuota mensual de 79 €, produciendo un incremento en el número de reservas recibidas”.

Ahora bien, esta modalidad de evaluación resulta al menos arriesgada, por atribuir en exclusiva a Revenue Management el aumento del precio o del número de reservas, sin conocer cuánto se podría haber conseguido en cada uno de estos aspectos, en el caso de no haber adoptado ninguna medida relacionada con Revenue Management.

3.6. Principales beneficios de Revenue Management

En cuanto a los beneficios de Revenue Management, el entrevistado 1 señaló que “al empezar a trabajar con Revenue Management, como no había históricos, la misión fundamental era captar información para calcular los principales indicadores económicos: Tasa de Ocupación, Precio Medio, RevPAR y, más tarde, GOPPAR²”.

² Esta afirmación está en línea con la evolución puesta de manifiesto por Cross, Higbie y Cross (2009), los cuales confirman que los directivos e inversores reclaman medidas de RM cada vez más sofisticadas. En el caso de GOPPAR se alude a como se está gestionando el negocio en su conjunto.

Domingo-Carrillo, M. A.; Chávez-Miranda, E.; Escobar-Pérez, B. (2018). ¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero?. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJST)*, 3(1), 7-21.



Asimismo, entre los principales beneficios de la implantación de Revenue Management, este mismo entrevistado, destacó: “la mejora de la propia operativa del hotel; ser un mecanismo de evaluación de la calidad del hotel, ya que permite mejorar el producto que se ofrece al cliente; la mejora del trabajo en equipo, al cambiar las relaciones entre los departamentos; [...] la reducción de la estacionalidad del verano, registrando ocupaciones muy elevadas aun subiendo el precio medio; permitir realizar una comparativa con el histórico y con los precios medios de los competidores”.

Por su parte, el entrevistado 4 atribuye a Revenue Management el aumento del “posicionamiento online en Google, para mejorar la visibilidad del mismo. Como comenté anteriormente, en poco tiempo hemos pasado del lugar 130 al 30. Esto ocasiona que entren más reservas; el ahorro de tiempo a la hora de cambiar los precios; la ventaja de compartir los cupos entre los distintos canales de venta; y la definición óptima del precio medio, así como condiciones adecuadas, como la estancia mínima, intentando alargar la estancia del cliente. Por ejemplo, a los clientes que pernoctan más de 4 noches se les aplica un descuento”.

3.7. Cuantificación de los beneficios de Revenue Management

Acerca de esta cuestión no existe unanimidad, debido a que en palabras del encuestado 3, “es muy difícil valorar el retorno de la inversión en Revenue Management”.

Los resultados evidencian que la cuantificación de los beneficios de la inversión en Revenue Management, refleja de forma meridiana cómo condiciona la posición que ocupa cada hotel, en función de la intensidad y alcance de su experiencia con respecto a Revenue Management, la opinión de cada entrevistado.

De este modo, el entrevistado 2 respondió que se limitaba a cuantificar los beneficios de Revenue Management en función del incremento obtenido en los ingresos por ventas. En concreto, señaló: “¿Dónde se refleja el trabajo del Revenue Manager en las cuentas del hotel? Pues, sobre todo, en la cifra de ventas. Nuestro objetivo es alcanzar una determinada facturación en la venta de habitaciones, porque este objetivo nos viene marcado desde el Departamento Financiero de la cadena, de ahí que tenga que cuidar a nuestro mayor canal de ventas, Booking.com, creando ofertas para conseguir un mejor posicionamiento”.

Para el entrevistado 3 “el principal indicador que observo, aunque no sea el único, es el RevPAR”. En particular, afirmó que “el hotel experimenta un incremento del mismo en relación a la inversión llevada a cabo en Revenue Management. Por tanto, para el Director una variable importante a cuidar y a observar son los ingresos, medidos por el RevPAR”. En concreto, “gracias a Revenue Management hemos conseguido un incremento de la tasa de ocupación y del RevPAR del 25%”.

Por último, el entrevistado 1 que pertenece al hotel donde Revenue Management lleva más de 10 años implantado, es el que más indicadores utiliza para cuantificar los beneficios de Revenue Management. Así, atribuye a la inversión en Revenue Management “el aumento de la tasa de ocupación de su hotel que era del 65% y, en la actualidad tras su aplicación, es del 90%, es decir, se ha producido un incremento del 25%; el incremento del RevPAR que también ha aumentado, pasando de 75,87 euros en 2013 a 78,86 euros en 2014, lo que supone un incremento del 3,94%; la disminución del coste de distribución. Se ha conseguido que Booking.com pase de representar el 40% de las reservas al 20%; la obtención de un ROI online positivo. Se analiza el retorno sobre la inversión llevada a cabo en Internet, cruzando información sobre porcentajes de comisión, visibilidad y reservas conseguidas, tanto en las OTAs, como en la web propia del hotel, usando herramientas como Google Analytics.

3.8. Motivos que explican la elección del software de Revenue Management

Entre ellos destacan la capacidad de procesamiento, la integración con otras herramientas y tiempo de operación. En palabras del entrevistado 1 “el motivo fundamental para elegir PMS Millenium fue la información que era capaz de suministrar y las integraciones”. Por su parte, el entrevistado 3 señaló que “muchos hoteleros identifican aplicar Revenue Management con cambiar precios, pero no hacen un análisis

global, que consistiría en ver los históricos, la ocupación y precios de la competencia. Hoy en día hay buscadores de tarifas que te informan de los precios que ofrecen tus competidores. El hotel usa Price Seeker. Hace algún tiempo había que ir entrando en las diferentes páginas web de los hoteles de la competencia para saber qué tarifas ofrecían”.

El entrevistado 4 añadió más criterios al afirmar que el “Channel Manager se eligió teniendo en cuenta la inversión que suponía, las comodidades para el hotel, integrarse con un amplio número de touroperadores y agencias de viajes online, facilidad en el uso y rapidez a la hora de gestionar la información. También tuvieron en cuenta las referencias de otros compañeros”. Asimismo, en relación con el motor de reservas, comentó “Book Assist lo decidió el antiguo equipo directivo y hay que mantenerlo durante 2016, pero se están analizando otros motores de reservas para mejorar el ratio de conversión”, entendido como un click sobre la página que se transforma en una reserva.

Por su parte, el entrevistado 2 apuntó como criterio que el software permita realizar las labores con mayor periodicidad y en menor tiempo, por ello “elabora su propio cuadro de mando con los datos del programa CTM”, ya que en muchos casos el software es desarrollado por informáticos que no conocen el funcionamiento de los hoteles, con lo cual a veces no proporcionan la mejor información”. Asimismo, señala la importancia de que quien ha de utilizar el software de Revenue Management tenga conocimientos informáticos, ya que “para decidir el software con el que trabajamos probamos más de 15 diferentes junto a la Revenue Manager de la cadena. Otras veces lo decide la Dirección General, aunque son las menos, pues tienen en cuenta nuestro criterio”. De este modo, “el software me ha permitido gestionar diariamente información que antes hacía semanalmente”.

3.9. Otras cuestiones

En las entrevistas hemos podido obtener información sobre otras cuestiones que a nuestro juicio, resultan también de interés. A continuación pasamos a comentar las más relevantes.

En primer lugar, destaca la importancia que los entrevistados otorgan a la localización como factor determinante para la ocupación del hotel, la cual a su vez, condiciona los objetivos específicos del hotel con respecto a ocupación, precio medio y márgenes, así como al grado de aplicación de Revenue Management en el mismo. Sobre este particular, el entrevistado 2 llegó a señalar que “los elementos clave para que un hotel pueda tener una tasa de ocupación cercana al 100%, son la ubicación y la limpieza”.

Por otra parte, todos los entrevistados reconocen el valor de la formación y el apoyo de consultores externos, sobre todo, en las etapas iniciales de la implantación de Revenue Management en los hoteles. En esta línea, se expresó el entrevistado 1 reconociendo que la puesta en marcha de Revenue Management en su hotel se llevó a cabo “en colaboración con una consultora externa de Madrid”.

Por último, otro aspecto de gran de interés para los entrevistados, salvo para el segundo que manifestó que Revenue Management era una “aventura individual” impulsada y mantenida por él, es que aludieron explícita y reiteradamente a la existencia de equipos de trabajo que se encargan de las funciones de Revenue Management en el hotel. Ahora bien, estos equipos son de distinta composición y se reúnen con frecuencias diversas. A este respecto, hemos podido constatar que cuanto más tiempo lleva Revenue Management implantado en el hotel y con mayor intensidad se emplea, mayor es el número de miembros de dichos equipos y éstos se reúnen con mayor frecuencia. Asimismo, el entrevistado 4 evidenció que para conseguir los resultados apetecidos con la inversión en Revenue Management, resulta fundamental la implicación del personal, cuando afirmó que “forman un equipo de Revenue Management el Director y el propio Jefe de Recepción, los cuales son quienes toman las decisiones estratégicas, pero siempre intentan que a nivel operativo se involucre todo el personal del Departamento de Recepción”.

4. Consideraciones finales

Una vez expuestos los resultados alcanzados tras analizar la información proporcionada por los entrevistados, pasamos a presentar las principales conclusiones que hemos podido alcanzar.

Hemos de comenzar señalando que se constata una reticencia importante a ofrecer datos, lo cual puede deberse al dinamismo y a la importancia e intensidad de la competencia existente en el sector hotelero. Sin embargo, causa extrañeza que esta circunstancia se produzca en un sector sobre el que tanta información hay disponible en Internet.

En este sentido, los entrevistados aseguran tener el convencimiento de que los “demás hacen trampas” cuando proporcionan información económico-financiera. Esta circunstancia, evidentemente, nos lleva a recelar de la validez de la información disponible de este carácter, en particular la que proporcionan las consultoras que realizan estudios específicos, así como la relevancia de los resultados que se obtienen tras las comparaciones que todos los hoteles afirman realizar utilizando dicha información y la de su propio establecimiento.

En cuanto a los motivos que impulsaron a invertir en Revenue Management, a pesar de las importantes diferencias que presentan los hoteles participantes, existe un consenso absoluto acerca de que perseguían un aumento de la rentabilidad del hotel, a través de la consecución de los muchos beneficios que se atribuyen a la inversión en Revenue Management.

Sin embargo, siendo ésta la principal motivación, resulta bastante paradójico que no se haya podido constatar ni un solo caso en que se haya llevado a cabo una evaluación económica, mínimamente rigurosa, de la inversión en Revenue Management ni antes, ni durante ni después de realizarla. Por tanto, no se ha constatado empíricamente en ningún caso si, en efecto, dichos beneficios se producen realmente y en qué cuantía. En consecuencia, hemos de aseverar que en buena medida, la inversión en Revenue Management viene determinada por la necesidad de responder al nuevo reto que plantea Internet con respecto a la comercialización hotelera, pero también hay que subrayarlo, por las modas imperantes en cuanto a la gestión hotelera, ya que a la hora de llevarla a cabo, se tiene muy en consideración lo que hace la competencia.

Pruebas evidentes son, por un lado, la falta de acuerdo sobre los componentes que conformarían la inversión en Revenue Management, lo cual dificulta la determinación del montante concreto de la misma. Sobre este particular, resulta llamativo que ningún entrevistado haya hecho alusión a los costes internos que provoca, entendidos estos como la cuantificación del coste de los recursos internos, fundamentalmente el coste del personal, que se dedican a la inversión en Revenue Management durante su proceso de implantación. Por otro lado, quizá como consecuencia de lo anterior, los entrevistados no han proporcionado criterios, ni generales ni específicos, que permitan decidir si asignar recursos a la inversión en Revenue Management o a otra/s alternativa/s. Por el contrario, prácticamente llevan a cabo una cuanto menos arriesgada, atribución en exclusiva a Revenue Management del incremento del precio o el aumento del número de reservas experimentado por el hotel tras invertir en Revenue Management, ya que con rigor no se puede conocer cuánto se podría haber conseguido mejorar en caso de no haberlo hecho.

Por otra parte, se aprecia una relación significativa entre la madurez de los establecimientos con respecto a la inversión en Revenue Management y la forma de cuantificar su impacto desde el punto de vista económico-financiero. En concreto, en un primer estadio se utiliza generalmente la cifra de Ventas, para pasar luego a usar RevPAR que es considerado como la variable más adecuada para medir el rendimiento de la mayoría de los hoteles, siempre que lo que primen sean sus ingresos por habitaciones. También se anota el cálculo del ADR neto (tarifa aplicada una vez descontados los costes de canales de distribución) lo que pone de manifiesto tanto un incremento de la importancia otorgada a la distribución online de reservas como en la utilización de canal managers que a su vez proporcionan datos más detallados sobre estos costes. Por último, la tendencia es a utilizar GOPPAR para poder conocer el modo en que se está gestionando el hotel como conjunto de líneas de

negocio, desde un punto de vista global.

A este respecto, hemos de indicar que dicha madurez se ve influida no sólo por los años que lleva implantado Revenue Management, sino también por la localización del hotel, poderoso determinante de su ocupación. En particular, en el caso de que ésta sea reducida, la prioridad sigue siendo aumentar la ocupación, incluso a costa de rebajar el precio medio.

En esta misma línea, también hemos podido constatar cómo los hoteles a medida que van alcanzando mayores porcentajes de ocupación, se van preocupando más por reducir los costes de comercialización. De este modo, cuanto mayor es la madurez de los establecimientos con respecto a Revenue Management, menos dependen de canales de distribución como Booking.com, líder indiscutible pero que aplica elevadas comisiones, potenciando en su lugar otras alternativas, entre las que intentan priorizar sus propios motores de reservas, al ser éste el canal de ventas que les proporciona mayor margen de beneficios.

En cuanto a la evaluación del software de Revenue Management, a lo señalado con carácter general para la evaluación de la inversión en Revenue Management, hemos de añadir que no queda claro, ni siquiera, qué es lo que ha de considerarse como software de Revenue Management, como lo demuestra que buena parte de los entrevistados clasifiquen la hoja de cálculo MS Excel como tal. Sin embargo, existe un razonable acuerdo acerca de los motivos que llevan a decantarse por un software de Revenue Management u otro en el momento de su adquisición, primando su capacidad de procesamiento, su facilidad de integración con otras herramientas, tanto propias como de touroperadores, etc., así como su agilidad, medida por el tiempo de operación. Por supuesto, también señalan como relevante el montante que supone la adquisición del software de Revenue Management o, alternativamente, las cuotas de alquiler a satisfacer, generalmente, de forma mensual.

Para concluir, hemos de reconocer que como suele ocurrir en todas las investigaciones de carácter cualitativo, los resultados de este trabajo no pueden ser generalizados estadísticamente de forma válida. No obstante, sí que nos han servido para conocer más sobre las dificultades prácticas que representa la evaluación económica de las inversiones en Revenue Management y el software de Revenue Management, así como para confirmar el interés de los participantes en colaborar activamente en estudios que permitan cuantificar, tanto la inversión inicial, como específicamente los beneficios que se le atribuyen a Revenue Management, de cara a poder si quiera estimar razonablemente su rentabilidad.

Cómo citar este artículo / How to cite this paper

Domingo-Carrillo, M. A.; Chávez-Miranda, E.; Escobar-Pérez, B. (2018). ¿Cómo se evalúa la inversión en Revenue Management en el sector hotelero?. *International Journal of Information Systems and Tourism (IJIST)*, 3(1), 7-21. (www.ijist-tourism.com)

Referencias

- Baptiste, I. (2001). Qualitative data analysis: Common phases, strategic differences. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 2(3).
- Chávez-Miranda, E. (2005). Yield Management: estudio de su aplicación en el sector hotelero. Universidad de Sevilla.
- Chávez-Miranda, E.; Ruiz-Jiménez, A.; Pérez-Díez de los Ríos, J. L. (2014). Factores Críticos que dificultan la Aplicación de Revenue Management en Hoteles Urbanos. *International Journal of World of Tourism*, 1(1), 26-41.
- Choi, S.; Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23-31.
- Cook, T. (1998). Sabre soars. *OR/MS Today*, 25(3), 26-31.
- Cross, R.; Higbie, J.; Cross, D. (2009). Revenue management's renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Domingo-Carrillo, M. A. (2016). Investigación sobre Revenue Management en turismo, en el sector hotelero. Estudio sobre hoteles de 4



- y 5 estrellas. Universidad de Sevilla.
- Emeksziz, M.; Gursoy, D.; Icoz, O. (2006). A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation. *International Journal of Hospitality Management*, 25(4), 536-551.
- Escobar, B. (1997). La Evaluación Económica de los Sistemas de Información. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Escobar, B.; Lobo, A.; Otero, J. (2012). A DEA Model for Measuring Efficiency adapted to the Hotel Sector. *Enlightening Tourism: A Pathmaking Journal*, 2(1), 44-65.
- Elimam, A. A.; Dodin, B. M. (2001). Incentives and yield management in improving productivity of manufacturing facilities. *IIE Transactions*, 33(6), 449-462.
- Geraghty, M. K.; Johnson, E. (1997). Revenue management saves national car rental. *Interfaces*, 27(1), 107-127.
- Griffin, R. K. (1996). Factors of successful lodging yield management systems. *Hospitality Research Journal*, 19(4), 17-30.
- Grinnell, R. (1997). Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches. 5ª edición. Itaca, Illinois: E.E. Peacock PUBLISHERS.
- Hanks, R. D.; Cross, R. G.; Noland, R. P. (1992). Discounting in the hotel industry: a new approach. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(1), 15-23.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. 6ª Edición. McGraw-Hill. México.
- Jauncey, S.; Mitchell, I.; Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 23-26.
- Kimes, S. E. (1989). Yield management: a tool for capacity-constrained service firms. *Journal of Operations Management*, 8(10), 348-363.
- Kimes, S. E. (1999). Implementing restaurant revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 16-21.
- Kimes, S. E.; Barrash, D. I.; Alexander, J. E. (1999). Developing a restaurant revenue-management strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 18-29.
- Kimes, S. E.; Thompson, G. M. (2004). Restaurant revenue management at Chevys: determining the best table mix. *Decision Sciences*, 35(3), 371-392.
- Levy, H.; Sarnat, M. (1994). Capital investment & financial decisions. 5ª Edición. Hemel Hempstead. Prentice Hall International.
- Lippman, B. W. (2003). Retail revenue management - competitive strategy for grocery retailers. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 2(3), 229-233.
- Lofland, J.; Lofland, L. (1995). Analysing social setting: A guide to qualitative observation and analysis. 3ª Edición. Belmont, CA Wadsworth Publishing/University of California.
- 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*, 18, 129-142.
- Maier, T. (2012). International hotel revenue management. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 121-137.
- Meneguzzo, M. (1993). Apuntes del curso Programmazione e Pianificazione nelle Amministrazioni Pubbliche: Metodi di Analisi e Valuazione dei Programmi Pubblici. Università Luigi Bocconi, Milán.
- Monson, T. (1985). Favorite quotes from the collection of Thomas S. Monson. Salt Lake City, UT: Deseret.
- Parker, M.; Benson, R. (1988). Information economics: linking business performance to information technology. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Patton, M. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Nwbury Park, CA: Sage Publications.
- Smith, B. C.; Leimkuhler, J. F.; Darrow, R. M. (1992). Yield management at American Airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Talón-Ballesteros, P.; Figueroa-Domecq, C.; Vacas-Guerrero, C. (2008). Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. In *Estableciendo puentes en una economía global. XXII Congreso Anual AEDEM* (p. 14).
- Underwood, R. (2003). In the hot seat-Who Loveman. *Fast Company*, 67(2), 44.
- Vinod, B. (2004). Unlocking the value of revenue management in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(2), 178-190.
- Weatherford, L. R. (1995). Length of Stay Heuristics: Do they really make a Difference?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 70-79.