

# Trabajo Fin de Grado

Restaurant Revenue Management y el  
comportamiento del consumidor:

Restaurant Revenue Management and its  
customer's behaviour:

*Autor/es*

Monna Chen Ye

*Director/es*

Víctor Orive Serrano

Escuela Universitaria de Turismo

2018

## Índice

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
	Objetivos del TFG .....	3
	Estructura del TFG.....	3
2.	METODOLOGÍA .....	4
	Ficha técnica.....	4
3.	HISTORIA DEL REVENUE MANAGEMENT, APLICACIÓN EN LAS INDUSTRIAS HOTELERAS. 4	
	Comercialización .....	5
	Previsión y segmentación.....	6
	Segmentación.....	7
	Pricing y capacidad.....	8
	Decisiones sobre los precios .....	9
	Diferenciación de precios y precios dinámicos .....	10
	Capacidad .....	11
4.	EL REVENUE MANANGEMENT EN LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN.....	12
	Control de la demanda.....	13
	Duración .....	13
	Políticas de reserva .....	15
	Table mix .....	16
	Implementación de precios en la restauración.....	17
	Diferenciación de precios en la industria de la restauración .....	18
	Análisis de ingresos en la industria de la restauración .....	25
	Fuentes de ingresos .....	25
	Evolución del ingreso .....	27
5.	IMPLEMENTACIÓN .....	29
6.	RESULTADOS .....	31
7.	CONCLUSIONES .....	38
	Problemas de investigación .....	39
8.	ANEXOS .....	39
9.	GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	42
10.	Bibliografía .....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

El Revenue Management consiste en desarrollar estrategias de venta para vender el producto adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado (CESAE, 2015)

Quiero enfatizar en el Revenue Management en la industria de la restauración. Ya que hoy en día muchos restaurantes están aplicando el "Revenue" en función a la demanda que tienen. Se puede ver que los restaurantes ofrecen descuentos dependiendo a la hora y el día que vayamos, lo podemos encontrar en páginas web como The Fork, Open Table o Groupon.

También me gustaría saber cuál es la opinión de los consumidores de restauración a la hora de aplicarse en Revenue Management en los restaurantes, por lo tanto haré un estudio estadístico donde se refleja la opinión de los consumidores.

### Objetivos del TFG

- Explicar la historia del Revenue Management y su implementación en el sector hotelero
- Explicar el funcionamiento del Revenue Management en la industria de la restauración
- Aplicar el Restaurant Revenue Management al sector de la restauración
- Analizar los hábitos de consumo del consumidor en caso de que el Revenue Management fuese implementado en un restaurante.

### Estructura del TFG

1. El Revenue Management y principales indicadores de medición: donde se explica brevemente la historia y cómo lo aplican las industrias hoteleras (Pilar Talón, 2012) (Miller, 2011)
2. Implementación del Revenue Management en los restaurantes y los hábitos de consumo del consumidor (Kimes S. E., 2008) (Kimes S. E., Restaurant Revenue Management: Implementation at Chervys Arrowhead , 2004)
3. Resultados de investigación y conclusiones más destacadas

## 2. METODOLOGÍA

Para analizar el comportamiento del consumidor a la hora de aplicar el Revenue Management, se ha usado fuentes de investigación secundaria y primaria. Así, en primer lugar se han revisado estudios e informes sobre el Restaurant Revenue Management. En segundo lugar, se ha elaborado una investigación que se presenta en la Ficha Técnica. Además las preguntas del cuestionario están disponibles en el Anexo.

### Ficha técnica

- Nº de cuestionarios enviadas: 300
- Nº de cuestionarios contestadas: 71
- Tasa de respuesta: 23,6 %
- Fecha de recogida de información: 24 de Junio 2018 hasta 2 de agosto de 2018
- Instrumento utilizado: cuestionario online auto administrado
- Muestreo: muestreo por conveniencia (no probabilístico)

## 3. HISTORIA DEL REVENUE MANAGEMENT, APLICACIÓN EN LAS INDUSTRIAS HOTELERAS.

El Revenue Management es una técnica que se basa en analizar los datos, realizar previsiones con la información obtenida y analizada con el fin de optimizar el beneficio; aplicando al sector turístico, quiere decir, "ofrecer la habitación correcta al cliente correcto en el momento adecuado a un precio adecuado para la fecha correcta" (Vitta A. d.) . Es una técnica que se puede aplicar en el sector servicios ya que se puede gestionar el inventario y gestionar el precio.

El Revenue Management surgió en los años 60, en un principio se usaba el término Yield Management hasta evolucionarse hoy en día en Revenue Management. Fue desarrollado por American Airlines y se fue implementando en las aerolíneas primero y luego en el sector hotelero (CAESE, 2015). Alguna de las diferencias del Yield y El Revenue es que con el Revenue se puede segmentar el mercado por cada tipo de producto que se ofrece, con el Revenue el plan de tarifas es creado después de haber hecho la segmentación de clientes por tipo de producto y servicio, se realiza el previsión de ventas según cada tipo de producto o servicio y cliente que lo consume (Vargas, 2011).

Para poder implementar el Revenue Management la industria debe tener capacidad limitada fija a corto plazo, inventario perecedero, altos costes fijos y bajos costes variables ya

que el coste de vender una unidad adicional de inventario tiene que ser bajo, de modo que el incremento unitario de capacidad supone un coste marginal en inversión muy alto. Además de poder segmentar el mercado adaptando el servicio al cliente, reduciendo costes innecesarios y maximizando el beneficio. También debe tener la posibilidad de diferenciar los precios, no obstante en algunos hoteles es difícil porque van dirigidos exclusivamente a un segmento, por ejemplo los hoteles de playa. Para poder aplicar el Revenue Management, la demanda tiene que ser variable, si la demanda es alta el hotel puede concentrarse en el precio mientras si la demanda es baja el hotel puede centrarse en el volumen de ventas. También se tiene que dar la opción de vender el producto anticipadamente (Pilar Talón, 2012).

Para aplicar el RM en la industria hotelera se necesita saber la *tarifa promedio (ADR)*, la *facturación de las habitaciones vendidas (RevPar)*, la *facturación total de las habitaciones disponibles (TrevPar)* también de los siguientes factores, aunque varía dependiendo del hotel; el histórico de ventas, la segmentación, *pick up*, *compset*, posicionamiento, planning, rate meeting report, Budget, forecast, actual, calendario de la demanda, plan de trabajo y cuadro de promociones.

Para que el Revenue Management sea eficaz, se tiene que tener en cuenta el número de clientes que realizan la reserva, la tipología de clientes, el momento en el que se efectúa la reserva, duración de la estancia, porcentaje de clientes sin reserva, cancelaciones y no shows.

El Revenue Management complementa al marketing clásico ya que el marketing captura a los clientes y el Revenue Management los selecciona. Además de que es conveniente incluir el desarrollo del YM en la fidelización del cliente ya que maximizar los ingresos tienen poco valor si no conduce a los clientes de mañana. El Revenue Management debería ir más allá del beneficio económico que a corto plazo puede suponer la venta de la habitación teniendo en cuenta el valor que el cliente puede generar en el largo plazo. Para determinar el beneficio, no hay que tener solo en cuenta los beneficios globales, sino también los ingresos por segmento de mercado, costes producidos por la prestación del servicio y el valor del cliente a largo plazo (Kotler, 1997).

En el Revenue Management hay 3 pilares que se tienen que tener en cuenta; la comercialización, la previsión y segmentación y pricing y capacidad.

### Comercialización

Existen diferentes canales de comercialización que se mencionarán a continuación;

- Web: compuesto por las reservas enviadas por OTAs y desde el sitio web.

- Directo: reservas que se recibe a través del teléfono, email o walk in
- Business: proviene de las business agencies y el flujo procedente de las convenciones
- T.O / AA.VV: ha habido una decaída en la última época, ahora mismo surgen nuevos canales como modelos de business *flash sales* (Gruopon) o las gift box.

Identificar los canales es fundamental ya que se debe asignar a todos los canales una clase tarifaria y su correspondiente comportamiento de mercado (Travaglini, 2016).

### Previsión y segmentación

En los hoteles, los presupuestos se realizan para cada mes y las previsiones para cada día. Hay que comparar diariamente, el presupuesto con la previsión a corto, medio y largo plazo. La gestión del precio y de la capacidad parte de la previsión y el presupuesto, ya que el éxito no depende solo de datos financieros sino de anticiparse ante cualquier cambio. También hay que tener en cuenta los diferentes segmentos de mercado y entonces se deberán fijar los precios y gestionar la capacidad (Pilar Talón, 2012).

La previsión; determina la demanda y el presupuesto; realiza una previsión de los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa y cubre al menos entre 12 y 24 meses. Las previsiones son el input más valioso de los sistemas de YM ya que sin la exactitud de las mismas, las tarifas y recomendaciones facilitadas por los sistemas resultarían erróneas. La previsión pretende predecir el número de clientes diario de cada segmento de la empresa, de esta manera se puede dividir la capacidad diaria entre las distintas categorías disponibles. (Defranco, 1998) Para la consulta de datos históricos se usan los programas como Pros Revenue Management o Sabre Airline Solution

En la previsión se recopilan los datos históricos (dos años anteriores) junto a los datos actuales (ROH), contando la ocupación histórica en el mismo día de la previsión (dos años antes), la evolución de la reserva histórica para ese día, las reservas actuales para ese día y la evolución de las reservas actuales de ese día. Hay que tener en cuenta la información histórica con relación a la misma temporada, mes y día de la semana.

En los datos históricos hay que tener en cuenta la demanda total, inclusive, los *denials*, *turnaways*, *turndowns* o *peticiones denegadas*, peticiones rechazadas por el cliente, anulaciones y no shows. Es importante tener en cuenta las causas de las denegaciones ya que la estrategia de overbooking vendrá determinada por el análisis de la información de los no shows en el pasado (Pilar Talón, 2012).

En el sector hotelero para determinar el margen de error de las previsiones, se utiliza el MAD (Mean Absolute Deviation, error global de previsión) o MAPE (Mean Absolute Porcentual Error, error medio absoluto) Se calculan las habitaciones de cada día de la semana, las previstas, por ejemplo el año pasado con las actuales. Si la desviación es negativa, se espera más clientes de los que realmente reservaran por lo tanto habrá que subir los precios. Si la desviación es positiva la previsión está por debajo de las reservas efectivas y se esperan menos clientes, por lo tanto habrá que bajar los precios

También se tiene que tener en cuenta el “*Spillage*” y “*Spoilage*”, en el Revenue Management el *spillage*, consiste en cuando se venden todas las habitaciones con demasiada antelación, dando a una pérdida de beneficio. La tarifa de partida demasiado baja, subidas muy lentas, análisis no correctos de datos histórico, puede causar *spillage*. El *spoilage* es lo contrario, cuando las reservas se detiene porque hemos llegado con demasiada antelación un precio muy alto. Tener una tarifa de partida demasiado alta, subidas de tarifas demasiado rápido, falta de análisis del ritmo de reservas, cancelaciones imprevistas, falta de control de los datos históricos y valoración errónea de las fechas del evento (Travaglini, 2016).

Utilizando sistemas como MyForecast, se puede diseñar datos históricos para un hotel identificando las fuentes de reservas, fechas de los eventos, los días de la semana, las habitaciones ocupadas

### Segmentación

La segmentación de mercados es un concepto estratégico del marketing, consiste en la identificación de un mercado relevante en el que la empresa está sirviendo necesidades o características similares que probablemente son expuestas a comportamientos similares de compra. Para que la segmentación de mercados sea eficiente, los segmentos deben responder de manera diferente a la estrategia de marketing de la empresa, también es necesario que los segmentos sean medibles (por ejemplo, medidas sociodemográficas), además hay que considerar la accesibilidad del segmento y hay que tener en cuenta la amplitud de mercado, es decir si es suficientemente importante como para desarrollar una estrategia de marketing (Pilar Talón, 2012)

Los beneficios de segmentar el mercado es el aumento de ingresos, posibilita la diferenciación de precios por segmentos, contribuye a plantear mejores estrategias de marketing, ayuda a seleccionar los grupos de clientes más rentables, aumenta la calidad de servicio y permite diseñar diferentes servicios para los distintos grupos de segmentos y tomar decisiones sobre el lanzamiento, reorientación o ampliación de los servicios (Karadag, 2003).

## Pricing y capacidad

Actualmente con el entorno tecnológico se da mucha importancia al canal de distribución en la fijación de precios.

Con la llegada de internet, la oferta hotelera se multiplica por diez, mientras que la demanda pasa a ser fragmentada, especializada y segmentada. La percepción tarifaria depende de las necesidades de nuestro cliente. Por lo tanto, se tiene que conocer una correcta aplicación de las *políticas tarifarias dinámicas*, en el sector hotelero se aplicaba la rebaja tarifaria por noche; dando a una fuerte aceleración a las reservas para unas fechas concretas pero provocando unos problemas difíciles de gestionar, como cancelaciones, overbooking. Además la percepción de las tarifas depende del poder adquisitivo de la demanda, segmento al que se dirige el producto, día de la semana, época del año, posibles fechas de eventos, Brand reputación y el boca a boca offline (Travaglini, 2016)

El pricing es una de las principales funciones del YM, pretende la optimización de beneficios a través de la obtención del mejor precio. Tiene el objetivo de dividir los precios por segmentos de demanda, determinar las reglas de los distintos precios y conseguir que los clientes perciban positivamente las políticas de fijación de precios.

En general los clientes aceptan pagar precios distintos por el mismo producto o servicio, ya que entienden que es razonable que las empresas aumenten los precios de un producto para mantener su nivel de beneficios, también consideran que es lógico que el incremento de los costes del producto repercutan en el precio. Pero no aceptan que se incrementen los precios para aumentar los beneficios si el coste disminuye (Kimes, 2002).

Los proveedores de productos turísticos tienden a usar dos tipos de políticas de precios, estrategia de precios fijos en los catálogos o folletos y son los que maximizan el beneficio y táctica, que corresponde a ofertas que se realizan en épocas cuando la demanda es baja. Pero para otros autores esta política de descuentos es perjudicial ya que tanto como a largo y a corto plazo los clientes se habitúan a ella (Mouser, 1996).

Una de las tendencias es la fijación de precios en función al ingreso y también se empieza a hablar del valor de vida del cliente. (Valor total del cliente)

El segmento de ocio tiene alta elasticidad de precio. El *booking pace* es significativo en el momento de fijación del precio y en el momento de la venta al cliente final. Se caracteriza por un uso regular de promociones a causa del carácter no almacenable del servicio, se depende del factor entorno como el tipo de cambio o la estabilidad política, hay mucha



competencia y los competidores usaran la técnica de rebajas si la oferta supera la demanda causando una guerra de precios, también hay necesidad de fijar precios estacionales para asegurar un volumen mínimo de ocupación y hay elevados costes fijos (Pilar Talón, 2012).

### Decisiones sobre los precios

El precio tiene dos enfoques distintos, desde el punto de vista de la demanda y oferta y desde el punto de vista de la empresa; la determinación de precios viene impuesta por los costes y el margen de beneficio que se quiere obtener y desde la demanda las decisiones son tomadas en función de la elasticidad, el consumidor y la competencia.

Se tiene que diferenciar el precio de la tarifa, el precio es el valor del bien o servicio y la tarifa es la escala que señala los diversos precios que se debe pagar por un producto o servicio. Para definir una tarifa se tiene que tener en cuenta las características del segmento de mercado, imagen y posicionamiento del producto, precios de la competencia, reacción de los clientes a los precios actuales, reacción del mercado al cambio de precio, los costes de producción y de distribución de la empresa, la competencia, la reacción de los intermediarios y la estacionalidad de las ventas (Pilar Talón, 2012).

El sector hotelero se caracteriza por un inventario perecedero, asume unos altos costes fijos, lo que supone que el coste marginal de vender una unidad adicional de inventario sea bajo. Esto ofrece una cierta flexibilidad a la hora de fijar los precios. Se puede diferenciar entre el coste fijo y el coste variable, que se detallan a continuación (Travaglini, 2016).

Costes: variables;

- Cuotas de suministros
- Lavandería
- Kit de amenities
- Desayuno
- Mantenimiento ordinario
- Personal de limpieza si la empresa es externa

Costes fijos:

- Préstamos, hipotecas o alquileres
- Leasing
- Remuneración / salarios / contribuciones del personal contratado

- Seguros
- Cuotas de suministros
- Seguros
- Mantenimiento
- Modernizaciones y renovaciones

En el sector hotelero, los precios en función de la elasticidad demanda se considera muy elástica, pero se ve afectado por el comportamiento del cliente, por ejemplo; el comportamiento de los clientes de ocio es altamente elástico, mientras que el cliente de negocios es inelástico, ya que es pagado por la empresa. Por lo tanto en el sector hotelero se puede diferenciar claramente dos tarifas. Se puede usar varios modelos para fijar los precios en el sector hotelero, por ejemplo; el modelo 1:1000 de Horwath y Toth

Este modelo establece que se debe cargar 1€ / noche por cada, 1000€ de coste de habitación, se usa la siguiente formula;

$$\frac{\text{Coste del suelo} + \text{Edificación} + \text{Infraestructuras}}{\text{Número de habitaciones}} = \text{Coste de habitación}$$

Cuando también se cuenta con la competencia para la implantación de precios se pueden usar la técnica de precios elevados; (venta de un producto a alto valor, disminuyendo el volumen de ventas pero con un alto margen unitario), la técnica de precios bajos; (vender a un precio menor para incrementar el volumen de ventas, lo usan las empresas que quieren aumentar el mercado) y la técnica de precios de mercado; (cuando la oferta supera a la demanda, entonces muchas empresas deben ajustar sus precios a los precios que marca el mercado). Esta última estrategia es la más habitual si los costes son difíciles de calcular. (Philip Kotler, 2006)

### Diferenciación de precios y precios dinámicos

La diferenciación de precios consiste en vender en unidades iguales o diferentes de un bien o servicio a precios distintos, no resultando proporcional la diferencia de precios a sus costes. Existen sistemas como ProfitLogic que analizan las bases de datos de la empresa, como la información sobre pedidos, promociones, ingresos por producto y niveles de existencia en los almacenes.

Con el desarrollo de internet, las empresas pueden acceder a la tecnología para la aplicación de precios dinámicos, además de que el cliente acepta mejor esta práctica y el

aumento de limitaciones del precio en diferentes industrias está conduciendo a las empresas a explorar diferentes caminos para extraer valor y redistribuir la demanda. (Sahay, 2007). La aplicación de *precios dinámicos* puede mejorar entre un 8% y un 25% de los ingresos y beneficios de una empresa (Zhao Wen, 2000).

La aplicación de precios dinámicos será recomendable cuando haya una mayor cuota de mercado, cuando los productos y servicios tenga una existencia limitada, necesidad de vender el exceso del inventario, si existe la posibilidad de negociar una tarifa entonces será recomendable la aplicación de precios dinámicos, cuando el precio final tiene poca relación con el coste y cuando haya necesidad de recobrar el dinero para aumentar el *cash flow* (Sahay, 2007).

Existen 3 tipos de diferenciación de precios; la discriminación de precios perfecta, cuando se vende cada unidad a cada cliente a un precio distinto, dependiendo de la intensidad de la demanda. Discriminación de segundo grado, cuando el precio varía en función de la cantidad. Discriminación de tercer grado, cuando el vendedor puede discriminar entre segmentos pero no entre las unidades (Pilar Talón, 2012).

El descuento fue la estrategia más utilizada en la época de crisis, pero los enfoques de comercialización fueron más eficientes. Se propone elaborar paquetes que añade el alojamiento a otros servicios, por ejemplo, ofrecer una noche gratis si el cliente se queda un número determinado de noches, ofertar el desayuno gratis en el precio de la habitación, ofrecer dos noches por el precio de una, desarrollar paquetes con servicio de restauración con la condición de prepago u organizar paquetes con servicios aéreos o alquiler de coches. Se aconseja añadir valor a los productos sin que este suponga un coste excesivo para la empresa (Kimes S. , *Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn* , 2010).

## Capacidad

Unas de las funciones principales del YM es la optimización de la capacidad, esto requiere calculo y actualización de los límites de reserva, los límites fijan el número máximas que puede reservar una tarifa (Philips, 2005).

El recurso es la unidad de capacidad gestionada por el proveedor. Los recursos son ilimitados, como por ejemplo, un hotel tiene un número limitado de habitaciones. El producto

es lo que demanda el cliente puede requerir el uso de varios recursos y la clase de tarifa está asociada a cada producto.

La gestión del inventario se deberá hacer periódicamente, el objetivo de la gestión de capacidad es determinar la distribución de uno o varios recursos entre los diferentes segmentos de demanda para maximizar los ingresos. También se tendrá que proteger las plazas a tarifas más altas para los clientes que desean venir más tarde (Pilar Talón, 2012).

#### **4. EL REVENUE MANAGEMENT EN LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN**

“El Restaurant Revenue Management se puede definirse como vender el asiento correcto al cliente correcto, al precio correcto para una duración idónea. El término “correcto” implica lograr el mayor ingreso posible para el restaurante y también entregar el mayor valor o utilidad al cliente. Sin este equilibrio, a largo plazo, el cliente vería que las técnicas del revenue management sirven para aprovecharse de ellos.” (Kimes S. E., 2008).

Actualmente el revenue management no es tan conocido en el sector de la restauración como en el sector de los alojamientos. En comparación con hace unos años que para poder reservar en un restaurante solo se podía realizarse in situ o a través del teléfono. Actualmente los restaurantes tienen varios canales de comercialización, de reserva directa como el email, redes sociales (Ej: Facebook) además de esto han surgido canales indirectos como TripAdvisor.

El Revenue Management se puede aplicar al sector de la restauración ya que tiene un parecido similar al sector del alojamiento, de los cuales se hablarán en los siguientes puntos:

- Capacidad fija: al igual que las habitaciones de un hotel, un restaurante también tiene una capacidad fija, eso quiere decir que tiene un determinado número de asientos para los clientes
- Inventario perecedero: el inventario de un restaurante también es perecedero al igual que en un hotel, si un producto no se consume en un periodo de tiempo se estropea o si el asiento no es ocupado se pierde.
- Demanda: la demanda se controla a través de las reservas. Las reservas permiten al restaurante conocer de antemano las ventas por lo tanto el restaurante podrá tener un control de su inventario y de los productos que necesita.

- Tiempo: consiste en la duración de la comida
- Costes: la similitud entre los costes de un restaurante y los costes de un hotel es que tienen altos costes fijos y bajos costes variables. Además el bajo coste variable de los restaurantes permite a los restaurantes reducir los precios de los productos durante periodos de poca demanda.
- Segmentación de clientes: al igual que los hoteles los restaurantes también tienen clientes que son más sensibles al precio y otros que no son tan sensibles al precio (Kimes S. , Restaurant Revenue Management , 2004).

### Control de la demanda

Para controlar la demanda se debe controlar la duración, las políticas de reserva, el *table mix* y los precios.

#### Duración

Los clientes consideran que la duración media de una cena es de 60 minutos, otros factores que afecta a la duración de la comida, es el diseño del menú, proceso del servicio y comunicación.

La cena se puede basar en diferentes etapas:

- Antes de la llegada del cliente: desde que el cliente decide ir a cenar al restaurante hasta que llega al restaurante. Antes de la llegada del cliente los restaurantes deberán enfocarse en como facilitar las reservas a los clientes y la realización de pedidos. Los pedidos se pueden realizar online antes de la llegada de los clientes, esto le facilitará al restaurante la predicción de sus productos. Los sistemas de pedido online deben estar integrados a los terminales puntos de venta para minimizar los fallos. Un ejemplo de programas online para realizar los pedidos son *Delivery.com* , *Waiter.com* y *foodjr.com*.

Un 33% de los restaurantes casuales y de alta categoría aceptan reservas, aunque muchos de ellos usan sistemas de reservas tradicionales como es el teléfono, email... La tecnología también puede ser aplicada a las reservas. Existen sistemas online de reservas como por ejemplo, *opentable.com*, *eltenedor.es* , sin embargo *OpenTable* no es tan conocido en Europa como *ElTenedor*, por lo tanto la mayoría de los consumidores de España usan sistemas de reservas como el *Eltenedor*.

*“Opentable.com estima que el 25% de las reservas de los restaurantes son hechas entre las 22:00 y 10:00, horas que todavía no están abiertos.”* De los encuestados el 45% han usado algún sistema de reservas online. Hay que tener en cuenta de que no todos los

restaurantes usan sistemas de reservas online, para una mayor promoción y comercialización del uso de sistemas de reservas online se debe educar a los clientes e implementarse en todos los restaurantes.

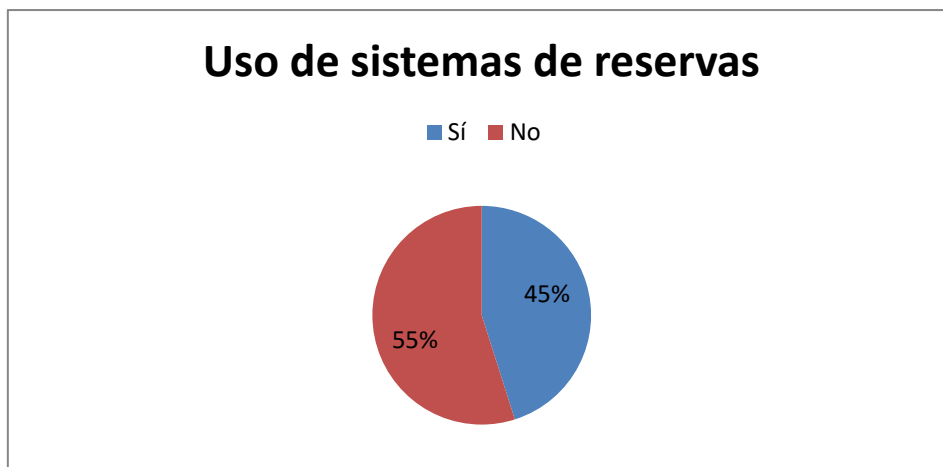


Grafico 1. Uso de sistemas de reservas. Elaboración propia

La mayoría de los encuestados usan páginas de reservas online debido a la comodidad y sencillez y otros aspectos como se ilustran la siguiente ilustración;

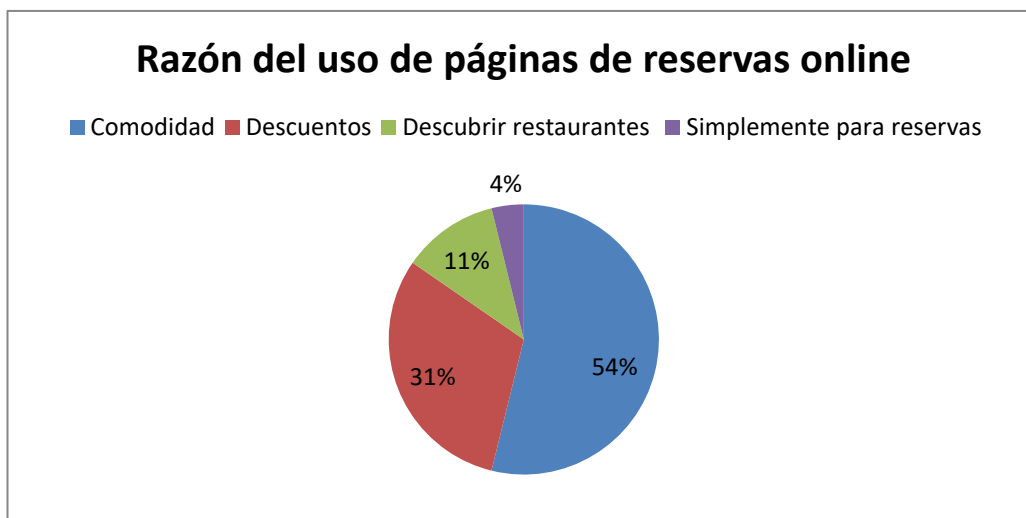


Grafico 2. Razón del uso de páginas de reservas online. Elaboración propia

Otras etapas de la cena son las siguientes;

- Después de la llegada del cliente: cuando los clientes llegan al restaurante hasta que se sientan
- Antes de la comida: cuando los clientes están sentados hasta que les sirven la comida, este proceso se puede acelerar a través del uso de sistemas móviles así el staff del restaurante puede llevarlo encima y también minimiza los fallos.
- Durante la comida: cuando están comiendo hasta que se pide la cuenta

- Después de la comida: cuando piden la cuenta hasta que pagan, el proceso se puede acelerar llevado sistemas datafonos móviles, también existen “table management systems” o a través de Aplicaciones móviles como Twyp o Paypal

- Cambio de mesa: cuando los clientes se van hasta que la mesa es de nuevo reservada.

La duración de la cena depende de la categoría de los restaurantes, en restaurantes de “alta categoría” se prefiere que el proceso de la comida sea más rápido pero durante la comida el proceso sea más lento y viceversa.

Los revenue managers deben considerar en reducir el tiempo después de la llegada del cliente, evitando filas, evitar estrategias que aceleran el proceso durante la comida, dar control a los clientes sobre la duración del tiempo y considerar la importancia de mantener una duración consistente y estable durante las comidas.

El control de la duración de la comida predice la duración de la comida de cada cliente y aumentara la capacidad de administrar los ingresos. Para saber la duración del tiempo el restaurante deberá preguntar la duración de la reserva o también se podrá tomar los datos de los puntos de venta (POS) y analizar cuánto tiempo necesitan los clientes para una determinada cena. Otro factor que afectan a la duración de la comida es la incertidumbre de la llegada.

Se puede minimizar la incertidumbre de la llegada a través de políticas de reservas y realizando un análisis de la llegada, prediciendo el margen de tiempo del porcentaje de clientes que llegan tarde y volumen media de los clientes que hacen reservas por lo tanto se podrá pronosticar la cantidad de los que reservan y los walk in para poder diseñar un *table mix*. (Por ejemplo los restaurantes Disney solo toman reservas para horas no punta y solo aceptan walk-in para los de hora punta, si un cliente necesita una mesa en hora punta tiene que esperar a que haya una mesa disponible de su tamaño, si son 3 clientes, esperar una mesa de 3)

### **Políticas de reserva**

Tendrán más preferencia las reservas que son hechas en horas que no son punta. El restaurante tendría que tener un sistema de reservas online o si es una cadena con varios restaurantes del grupo, tener un agente especializado en las reservas. Sin embargo tener una reserva no asegura que el cliente vaya venir seguro o vaya a venir a la hora concreta, para afrontar esta situación se usará el overbooking, depósitos o reconfirmaciones de reserva. A diferencia del sector hotelero las reservas son hechas con menos antelación. Según los

encuestados la mayoría de las reservas son hechas el mismo día 1 o 2 días de antelación, hay un bajo porcentaje de clientes que realizan las reservas con un mes o más de antelación, estas reservas pueden ser para restaurantes de alta categoría, reservas de grupos o para un evento. Debido a la poca antelación de las reservas es más difícil predecir la ocupación de un restaurante, por lo tanto es muy importante el análisis de los datos históricos.

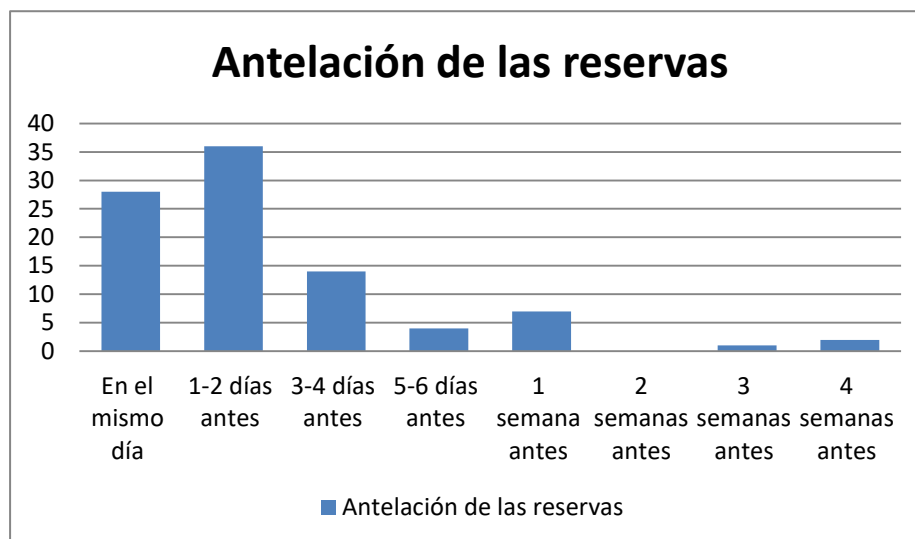


Gráfico 3. Antelación de las reservas hechas por los clientes para cenar en los restaurantes. Elaboración propia

Al igual que el sector de los alojamientos para realizar el overbooking se necesita información de los históricos de no shows, cancelaciones y clientes walk in. Al analizar los históricos también obtendríamos la duración de las cenas y los *short shows*, en cuanto a los *late shows* pueden ser evitados a través de una comunicación efectiva. Por ejemplo a través de la comunicación online de la empresa al cliente por ejemplo con WhatsApp for Business o a través de una notificación por una red social (Kimes S. , Restaurant Revenue Management , 2004).

### Table mix

Una mejor combinación de las mesas puede tener un impacto considerable en los ingresos. Esto también afecta la industria hotelera al tener una cantidad limitada de habitaciones standard, dobles o suites.

El Table mix consiste en aprovechar eficientemente los asientos, ocupando cada uno de ellos para así optimizar los ingresos. La manera más eficiente de determinar el table mix es consultar los datos históricos. Según Thompson para calcular el table mix ideal es necesario analizar los datos históricos del tamaño de los grupos o clientes individuales que vienen a cenar, además de saber la capacidad del restaurante. Tener un buen control del table mix



puede incrementar los ingresos hasta un 35% sin hacer esperar a los clientes (Kimes S. E., Restaurant Revenue Management, determining the best table mix , 2004) .

## Implementación de precios en la restauración

El revenue manager en la restauración sería alguien que determina los precios y el marketing. Esto es porque la política de precios en el sector de la restauración es muy diferente a la política de precios del sector de los alojamientos. Además de que el sector de los alojamientos presenta cambios de políticas de precios continuamente, la política de precios de la restauración no cambia desde el último siglo. (Millers, 1980) La clave para ofrecer una buena estrategia de precios es ofrecer una variedad de diferentes precios a distintos segmentos de clientes (Kimes S. E., Restaurant Revenue Management: Implementation at Chervys Arrowhead , 2004).

La principal diferencia de precios en el sector de alojamientos y en el sector de la restauración es el cambio de precios en el producto; cuando en un restaurante la demanda es alta se mantendrán los mismos precios y si la demanda es baja también tendrán los mismos precios que en los momentos de alta demanda. En cambio en el sector del alojamiento, los precios suben y bajan dependiendo de la demanda (David K. Hayes, 2010).

Los precios de las cartas de los restaurantes se asignan en base a estos aspectos;

- Coste del producto
- Coste del producto Plus: cuando se necesita un coste adicional para determinar el precio de venta.
- Margen de contribución: beneficio de un producto individual, el coste del producto añadido a la contribución marginal deseado marcará el precio de venta.
- Precios basados en la demanda: los precios establecidos son basadas en las características de la demanda, por ejemplo, establecer un menú especial para los fines de semana que cueste un 25% más.
- Precios competitivos: cuando la competencia establece el precio.

Al contrario de la industria del alojamiento, cuando se establece los precios de un menú se basa en el coste del producto, mientras que la industria del alojamiento se basa en la capacidad. Si el establecimiento de precios se basa en el coste del producto y hay un incremento en el coste del producto "materia prima" se subirá el precio de los menús sin haberle dado un valor añadido lo que resultara una disminución del ingreso. Esto también significa que en un aumento de coste de la materia prima tampoco dará un aumento del valor

percibido por el cliente. Así que el precio de venta no se debe basar en los costes sino en establecer una positiva relación de precio / valor en la mente del cliente. Para poder mantener el valor, se tiene que ofrecer al cliente lo que pide. Por lo tanto es importante que se diferencie el total de ingresos con el total del volumen vendido o número de unidades vendidas (David K. Hayes, 2010).

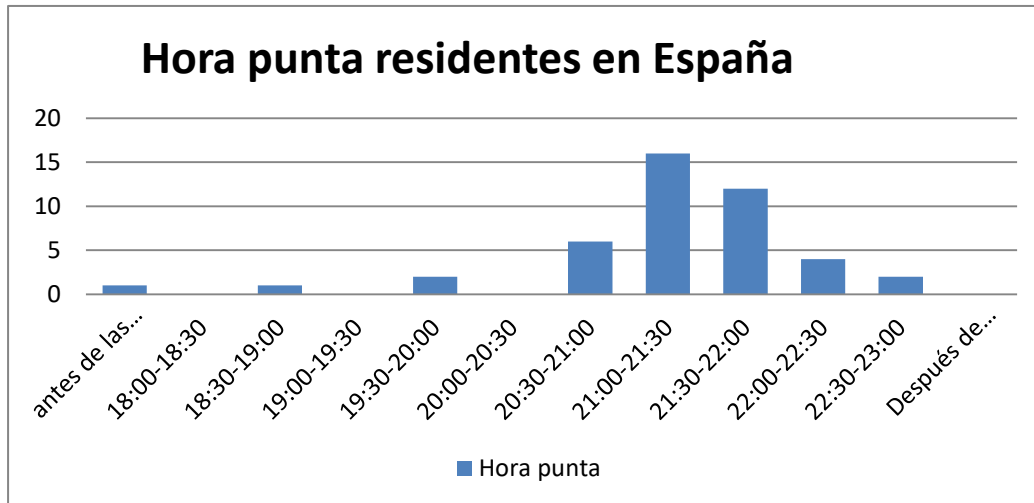
*En la industria de la restauración el valor se trata de un producto de calidad, en la porción correcta, acompañado de un buen servicio y por el precio correcto. (Brand Nelson)*

### **Diferenciación de precios en la industria de la restauración**

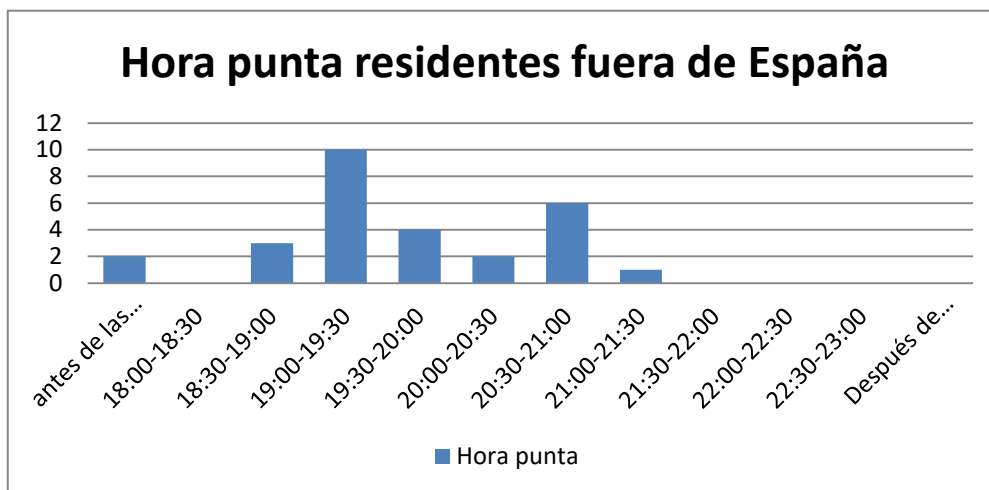
Anteriormente, cuando se establecían los precios de los menús, se le ponían los precios solo una vez y no variaban hasta la próxima vez que se volvía a imprimir los menús. El coste de los productos variaba según su popularidad, se añadía algún producto o se eliminaba. Con la creación del nuevo menú y de los nuevos precios se actualizaban los terminales de punto de venta.

Desde la crisis económica del 2008 muchos restaurantes decidieron bajar los precios pero lo único que causaba era una pérdida de clientes, esto es debido a que los clientes percibían los productos de peor calidad y también comenzaron a surgir las tiendas que ofrecen comidas caseras para recoger a domicilio en los que los restaurantes no podían competir.

Por lo tanto la cuestión es ¿se puede aplicar *la política de tarifas diferentes* al sector de la restauración? La respuesta es sí. Los restaurantes pueden subir el precio de sus productos los viernes y sábados, cuando hay más demanda. Aunque muchos restaurantes verían esta estrategia como un impacto negativo, en el sector del alojamiento se ve normal. Para ello se toma la **tarifa rack** del menú y la tarifa rack del menú sería la cargada a cliente si decide venir a cenar en hora punta, pero si decide venir a cenar una hora antes o una hora después se le podrá ofrecer un descuento del 15 o 20%. La hora punta de los restaurantes según los encuestados se interpreta de la siguiente manera;



**Grafico 4. Elección del rango horario de los residentes en España que deciden cenar en los restaurantes. Elaboración propia.**



**Grafico 5. Elección del rango horario de los residentes fuera de España que deciden cenar en los restaurantes. Elaboración propia.**

Se puede comparar las dos ilustraciones y la hora punta de los residentes en España se sitúa entre las 21:00 y 22:00 mientras que la hora punta de los residentes fuera de España se sitúa entre las 19:00 y 21:00. Por lo tanto un restaurante que vaya dirigido al segmento turistas puede ofrecer mesas entre las 19:00 y las 21:00 y en cuanto a los residentes a partir de las 21:00. Respecto a las gráficas a partir de las 22:00 hay un declive de clientes, por lo tanto se podría ofrecer incentivos, como por ejemplo postre gratis a los que vienen después de las 22:00 o descuentos. A los restaurantes que no tengan tanto segmento de cliente turista se puede ofrecer descuentos a la tarifa rack antes o después de la hora punta con el fin de acabar con la existencia de alimentos del día y llenar la capacidad.

Otra estrategia son los "happy hours". El plato especial también se puede venderse a una tarifa más alta ya que tiene un valor añadido para el cliente, al contrario de esto los platos de fácil preparación es recomendable venderlo a una tarifa más baja ya que es más rápido prepararlo. Otra estrategia del sector de los alojamientos aplicado al sector de la restauración es la venta de los asientos, hay que tener en cuenta de que no todos los clientes son iguales y que algunos clientes estarán dispuestos a pagar más por tener unas mejores vistas o por evitar esperas. Se tiene que averiguar la percepción del valor del cliente y por lo que estarían dispuestos a pagar más

La política de precios basadas en el coste no es tan efectiva como la política de tarifas diferentes, cuando se implementa la política de precios diferentes, se debe tener aspectos como, las características del cliente, localización, tiempo, cantidad, canal de distribución, tipo de producto y términos de pago.

#### **Factores que afectan el valor en la restauración**

- Competencia : cuando nuestra competencia tiende a bajar los precios también nos afecta
- Nivel de servicio: es muy importante como se presenta nuestro producto ya que determina su valor, también los clientes están dispuestos a pagar extra por un buen nivel de servicio
- Tipo de cliente: se debe conocer al cliente; los clientes están dispuestos a pagar más por un servicio que le conviene o es más rápido; (por ejemplo las tiendas de sándwiches los precios son más elevados si el sándwich ya está hecho ya que el cliente no tiene que esperar)
- Calidad del producto
- Cantidad: el cliente de hoy en día prefiere proporciones más pequeñas pero que vengan con acompañantes; por ejemplo frutas, patatas fritas, verduras. No obstante las bebidas tienden a ser servidos en más cantidad, todos estos productos son productos de coste bajo.
- Ambiente: se debe conocer la razón por la que el cliente cena fuera, la minoría de la gente cena fuera solo por hambre.
- Periodo de la cena: el cliente tiene que entender por qué el precio de menú cambia a lo largo del día, por ejemplo la carta de cenas tiene un precio más alto que la carta de la comida, una de las causas es que la porción de cena es más grande que la carta de comidas y el cliente está más tiempo para cenar que para comer.

- Ubicación: los restaurantes ubicados en zonas céntricas, por ejemplo en una zona turística o al lado de un museo tiene mucho más éxito.
- Imagen: en muchos casos la popularidad del sector de la restauración se trata de tener una imagen única.
- Sales mix: el total de ventas determinara la cuenta media de lo consumido por el cliente. La estrategia de ventas llamada mezcla de precios tiene el objetivo de incrementar los ingresos. Por ejemplo si en un restaurante se decide subir todos los costes de los productos a un 40%, hay productos que le parecerá caros al cliente, por eso cambiara el porcentaje de subida de precios dependiendo a la cantidad demandada (David K. Hayes, 2010).

### **Precios basados en la demanda desde la perspectiva del cliente**

Al igual que el sector hotelero se debe crear un programa basado en la demanda. Si el incremento de precios no es justificado el cliente lo vera como injusto. Los clientes ven los precios basados en la demanda como un hecho injusto, primero porque en periodos de hora punta pagaran más y segundo porque el restaurante no está ofreciendo ningún valor añadido.

El término justo se basa en el precio de referencia, el precio de referencia es lo que el cliente desea pagar por un producto o el último precio pagado por el cliente por un producto.

Si los precios basados en la demanda es aplicado al sector de la restauración, el precio de referencia puede ser el menor precio pagado por el cliente por lo tanto en periodos de hora punta (más ocupación) verán los precios como injustos.

#### *Vallas tarifarias*

Son reglas que se aplican a las tarifas, lo que significa que para reservar una tarifa determinada, habrá condiciones específicas en la reserva. Estas son diseñadas para que los clientes puedan determinar lo que quieren pagar, para que las vallas tarifarias sean justas, tiene que ser lógico, transparente y fijo.

Las vallas tarifarias aplicadas al sector de los alojamientos puede incluir ubicación de la habitación, vistas, pensión, amenities. En un restaurante las vallas tarifarias pueden incluir ubicación de la mesa (por ejemplo terraza), amenities, servicio privado, horario de cena / comida, cenas entre semanas o fines de semana. Aunque en muchas investigaciones se han averiguado que los clientes no estaban satisfechos si se practica el precio basado en la

demanda, sin embargo sí que aceptarían los descuentos ofrecidos en horarios fuera de hora punta o cupones de descuento (cenas 2x1 o -20%). Para incrementar los ingresos fuera de las horas punta se puede ofrecer descuentos al precio rack para aumentar la demanda, solo dos de los encuestados no serían flexibles con el horario de la comida (Kimes S. , Restaurant Revenue Management , 2004).

Las siguientes ilustraciones muestran si los clientes aceptan los descuentos si vienen una hora antes o una hora después de la hora punta. Se categorizan por residentes de España, por rango de edad y ocupación.

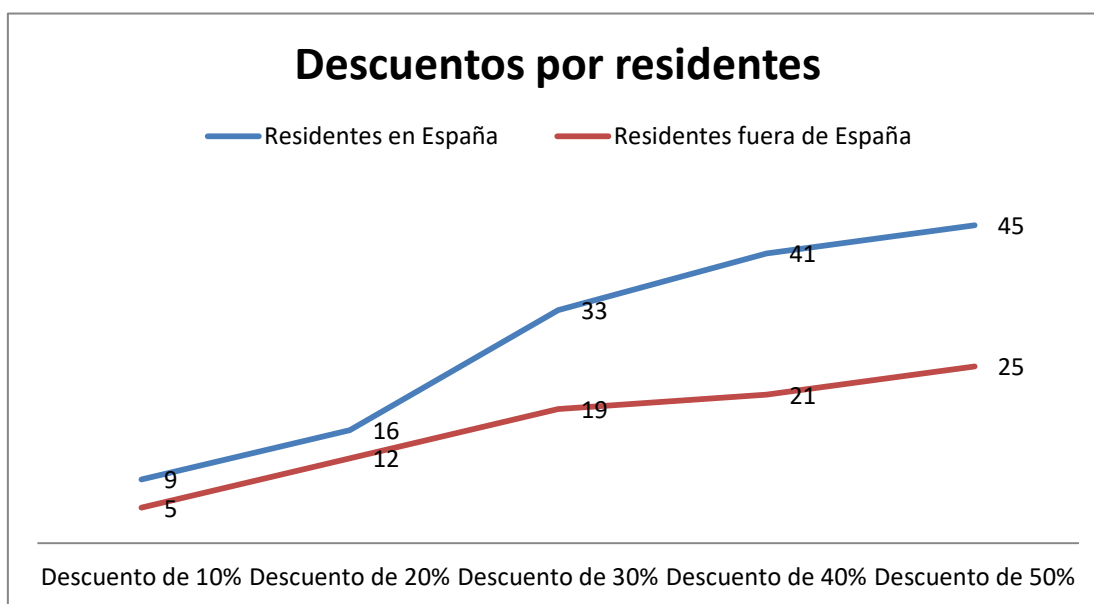


Gráfico 7. Categorización por residentes en España y fuera de España. Elaboración propia.

En el eje Y se refleja el número de encuestados y en el eje X el descuento ofrecido. Se entiende que el que acepta un descuento del 10% aceptará un descuento del 20% y consecutivamente. Por lo tanto el mejor descuento para ofrecer a los consumidores residentes en España sería de un 20% y 30% si vinieran una hora antes. En cuanto fuera de España sería entre un 10 y un 20%.

Encuestados en España = 45 personas

$$\frac{100}{45} = 2,22 \text{ entonces } 2,22 * 17 = 38\%$$

Hay un incremento del 38% de cliente si se ofrece un descuento entre en 20% y 30%.

Encuestados fuera de España = 25 personas

$$\frac{100}{25} = 4 \text{ entonces } 4 * 7 = 28\%$$

Hay un incremento del 28% de clientes si se ofrece un descuento entre el 10% y 20%

**CATEGORIZACIÓN POR RANGO DE EDAD**

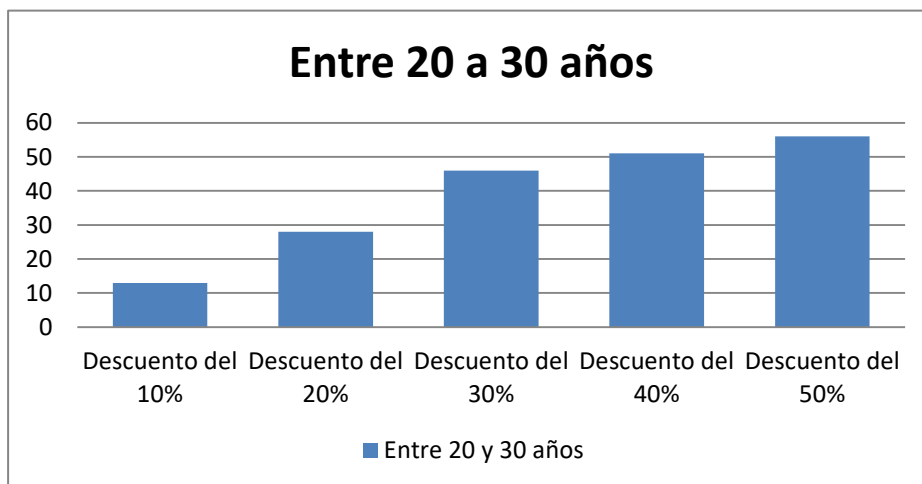


Gráfico 8. Categorización por edad 20 a 30 años. Elaboración propia

De los encuestados entre 20 a 30 años se ve un mayor incremento cuando se ofrece un descuento de entre el 20% y 30%. Si vienen una hora antes de la hora punta.

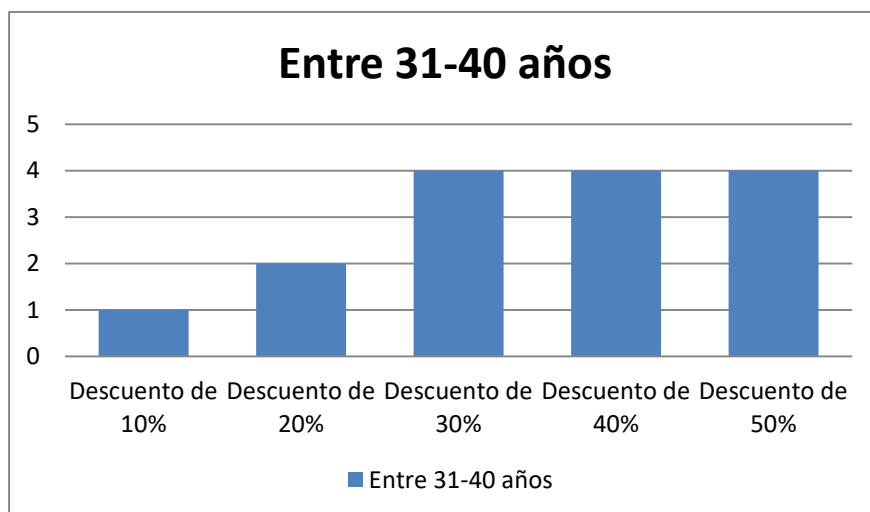


Gráfico 9. Categorización por edad 31 a 40 años. Elaboración propia.

De los encuestados de entre 31 a 40 años se ve un mayor incremento cuando se ofrece un descuento de entre el 20% y del 30% si vienen una hora antes de la hora punta.

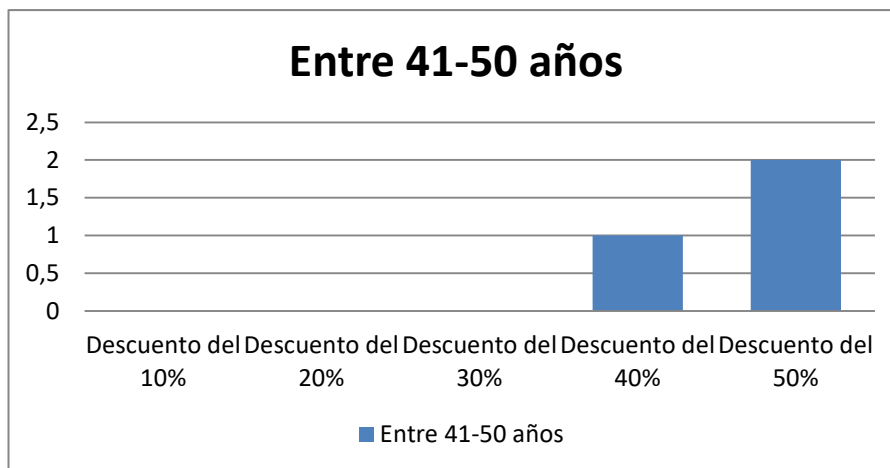


Gráfico 10. Categorización por edad 41 a 50 años. Elaboración propia.

De los encuestados entre 41 a 50 años se ve un mayor incremento cuando se ofrece un descuento de entre el 40% y 50%. Si vienen una hora antes de la hora punta. No aceptarían venir una hora antes si se le ofrecen un descuento del 10% al 30%. Esto puede ser debido aspectos sociales, por ejemplo a un trabajo estable, horarios fijos... También se debe tener en cuenta de que si se quiere atraer a este segmento de cliente también pueden consumir más.

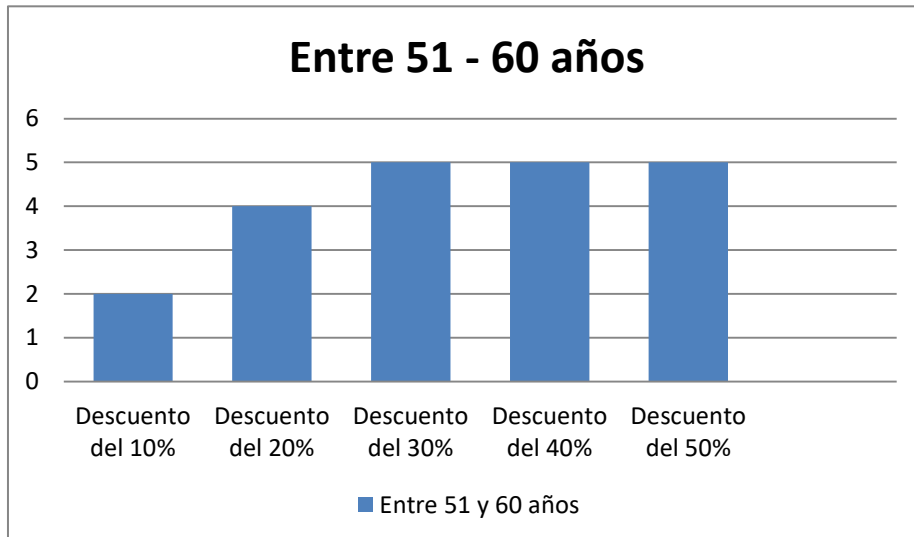


Gráfico 11. Categorización por edad 51 a 60 años. Elaboración propia.

A la hora de categorizar los descuentos a la tarifa rack ofrecido por un restaurante y la ocupación de los encuestados, la mayoría de nuestros encuestados aceptarían un descuento del 20 al 30% para cenar una hora antes o después de la hora punta.



La población activa cena con más frecuencia fuera, casi el 50% de los activos cenan entre 1 o 2 días fuera, mientras que el 50% no activos cenan menos de un día a la semana fuera. La categoría de precios a visitar también es diferente. Según las encuestas la categoría de precio de restaurante más frecuentados por los activos es de entre 20 y 30€, mientras que la categoría de precios de los no activos es del 10 a 20€. Por lo tanto los no activos son más sensibles al precio

Este aspecto es importante para conocer a nuestro cliente y el precio que está dispuesto a pagar. Por ejemplo, si nuestra tarifa rack es de 25€ por persona y el cliente le parece justo ese precio en relación a la comida entonces estará dispuesto a pagarlo, mientras que si el cliente está dispuesto a pagar 15€ por persona pero nuestra tarifa rack es de 25€, se le podrá ofrecer un descuento del 30% fuera de hora punta y si tenemos suficiente inventario.

### **Análisis de ingresos en la industria de la restauración**

El análisis de los ingresos en la restauración ha sido enfocado en los productos que se venden a los clientes con el objetivo de averiguar el producto más rentable de la carta.

En los siguientes puntos se hablarán de las fuentes que generan más ingresos en un restaurante, evolución del ingreso de un restaurante y evolución de la eficiencia del ingreso.

#### **Fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos se pueden medir de varias maneras, a través de puntos de venta, periodos del día y tipo de servicio.

#### **Puntos de venta**

Los puntos de venta son una subsección o una parte del total de fuente de ingreso. Por ejemplo si una cadena de restaurantes tiene 3 restaurantes, los tres restaurantes serían los puntos de venta. Se debe calcular el porcentaje de contribución de los restaurantes, para ello se usa la siguiente formula:

$$\frac{\text{TOTAL DE INGRESOS DE UN PUNTO DE VENTA}}{\text{INGRESO TOTAL}} = \text{PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN}$$

$$\text{Por ejemplo; } \frac{18.000\text{€}}{52.000\text{€}} = 0.34\%$$

Por lo tanto la contribución de ese punto de venta es el 34%

### Periodos del día

En el sector de la restauración con periodo del día se refiere al periodo de la comida, por ejemplo, desayuno, almuerzo o cena. Para calcular la contribución de cada periodo se usa la siguiente formula:

$$\frac{VENTAS DE PERIODO DEL DÍA}{INGRESOS TOTALES} = PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN$$

$$\text{Por ejemplo; } \frac{8.000€ \text{ VENTA DE CENA}}{14.000€ \text{ INGRESOS TOTALES}} = 0.57\%$$

Por lo tanto, el porcentaje de contribución de la cena es el 57%

### Tipo de servicio

Hay que tener en cuenta la cantidad de clientes que vienen a cenar, la cantidad de clientes que piden comida a domicilio o que usan algún canal de distribución. La rapidez en el restaurant revenue management es esencial, "cada segundo que se optimice pueden darse una incremento de ventas del 1%" (Jennings)

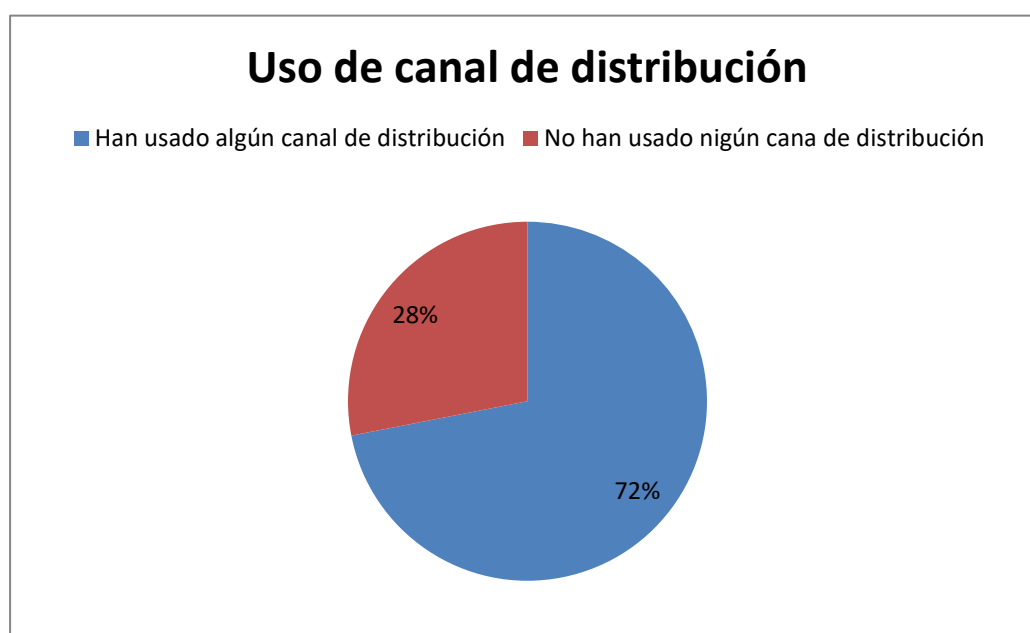


Gráfico 12. Porcentaje de encuestados que han usado algún canal de distribución. Elaboración propia.

El 72% de los encuestados han usado algún canal de distribución, estos incluyen, Glovo, UberEats, Deliveroo, Foodora, Just Eat y Thuisbezorg. Se debe realizar un análisis de cada canal de distribución y la demanda de cada canal.

Glovo: es una empresa de distribución que ofrece su servicio en una aplicación móvil donde los consumidores pueden realizar su pedido ya que sea a un restaurante, a una tienda o a una empresa de distribución e-commerce que son partner de Glovo. Hay que tener en cuenta este canal ya que tiene mayor cuota de mercado en España.

Deliveroo, Foodora , JustEat y Thuisbezorg: Empresas de distribución de comida a través una aplicación móvil, Deliveroo se enfoca en restaurantes de comida rápida. Normalmente estas empresas obtienen una comisión por pedido y gastos de gestión de pedido. También el cliente debe pagar una tarifa por la entrega de un pedido. Cada una de las empresas tiene mayor presencia en algunos países, por ejemplo, Deliveroo en Reino Unido, Foodora en Alemania y Thuisbezorg en Holanda.

UberEats: funciona también como página web o aplicación móvil de inspiración, UberEats también ofrece un servicio de seguimiento por la aplicación móvil, existe un sistema GPS donde permite al cliente localizar donde se localiza su repartidor. Es recomendada para restaurantes de una categoría más alta que quiere ofrecer su comida a domicilio.

### **Evolución del ingreso**

Se debe analizar el aumento o disminución de los ingresos de los restaurantes para ver cuál es la dirección del negocio. A corto plazo se entiende que una disminución de costes da lugar a un aumento de ingreso, pero un incremento del volumen de ventas también da a un incremento de ingresos.

Muchas veces la estrategia de intentar reducir los costes en el sector de la restauración es un fracaso ya que reducirá la percepción que tiene el cliente de lo que es el valor. El fracaso de un restaurante desde un punto de vista de ventas puede ser por muchos motivos como por ejemplo, la atracción de pocos clientes, una economía en declive o por reducir demasiado los precios de los productos.

### **Evolución de la eficiencia del ingreso**

Las técnicas de optimización de ingresos funcionan mejor en sectores cuando tienen un inventario fijo y cuando la demanda es variable.

Existen puntos de referencia para la captura de cuotas de mercado, capacidad de uso de un restaurante y efectividad de precios, pero estos todavía no están tan desarrollados para el sector de la restauración como el sector de los alojamientos. Se puede analizar la eficiencia de ingresos a través de los siguientes puntos:

#### **Ingreso por metro cuadrado**

Los restaurantes con bajos ingresos por metro cuadrado tienen más dificultades para cubrir los gastos fijos que los restaurantes con altos ingresos por metro cuadrado, además estos son también más eficientes y más rentables. Hay veces que el ingreso por metro cuadrado es subjetivo ya que la localización juega por papel muy importante. Por ejemplo si un restaurante está situado al lado de una empresa grande entonces de lunes a viernes a la hora del almuerzo tendrá más cliente que un sábado o domingo a la hora del almuerzo ya que la empresa estará cerrada.

### **Ingreso por hora de trabajo**

Usar la mano de obra eficientemente es muy importante para el ingreso, la rentabilidad y las pérdidas. En el caso de que el servicio de un restaurante prestado sea lento puede reducir el nivel del gasto del cliente. La fórmula para averiguar la productividad de la mano de obra es la siguiente;

$$\frac{\text{TOTAL DEL INGRESO}}{\text{HORAS DE TRABAJO USADAS}} = \text{INGRESO POR HORA DE TRABAJO}$$

### **Ingreso por hora de asiento disponible**

Para entender el ingreso por hora disponible, es importante saber que el restaurante aparte de vender sus productos también venden espacio. Normalmente si hay un incremento de clientes sentados en los asientos dará a un incremento del ingreso.

Para optimizar los ingresos en relación a la capacidad y al inventario significa establecer precios basadas en la voluntad del huésped de pagar y hacerlo de tal manera que los clientes sensibles al precio estén dispuestos a comprar en momentos de menor demanda a precios más bajos. La estrategia de ingreso por hora de asiento disponible está diseñada para incrementar el ingreso enfocando en la duración de la cena.

Para calcular el ingreso por hora disponible se usa la siguiente formula:

$$\frac{\text{INGRESO TOTAL}}{\text{HORAS DE ASIENTO DISPONIBLE}} = \text{INGRESO POR HORA DE ASIENTO DISPONIBLE}$$

Tabla 13. RevPASH: Ingreso por hora de asiento disponible, ilustración de *Revenue Management for the Hospitality Industry*; (David K. Hayes & Allisa A. Miller 2010)

Hora	Asiento disponible	Clientes	Ingreso	RevPASH
7 – 8 PM	100	25	750	30€
8 – 9 PM	100	75	2250	22,50€
9 – 10 PM	100	100	3000	30€
10 – 11 PM	100	75	2250	22,50€
<b>Total</b>	500	275	8250	16,50€

En la figura anterior se puede optimizar los ingresos si se ofrecen incentivos si los clientes desean venir antes a cenar, por ejemplo de (7 a 8 PM) o de (10 a 11 PM) Por lo tanto se daría un incremento en el ingreso (David K. Hayes, 2010).

## 5. IMPLEMENTACIÓN

Aunque hoy en día muchos restaurantes o ninguno usan las técnicas de Revenue Management, para que el Revenue Management funcione los restaurantes tendrían que contratar personas especializadas que desempeñe el función del Revenue Manager como si fuera un hotel, pero esto supondría un gran coste para los restaurantes.

Una solución a este problema es que haya empresas especializadas que realicen el Revenue Management de los restaurantes, empresas como Opentable.com o ElTenedor.es están utilizando algunas estrategias del Revenue Management.

*ElTenedor es una plataforma que permite al Usuario contactar con los restaurantes referenciados en el Sitio ElTenedor, entre otras funcionalidades. Como tal, La Fourchette actúa exclusivamente como intermediario en relación con las reservas efectuadas por el Usuario en dichos restaurantes. El tenedor permite al usuario buscar y reservar un restaurante a tiempo real y también permite al usuario cancelar su reserva.*

*Los Usuarios que efectúen su reserva a través del Sitio ElTenedor pueden beneficiarse de las ofertas promocionales puestas a su disposición por los restaurantes en el mismo, no obstante no todos los restaurantes cuentan con ofertas promocionales. Una de las condiciones de validez es la obligación de que el Usuario y todos sus acompañantes lleguen al restaurante a la hora estipulada en la reserva. Si el Usuario y todos sus acompañantes no se presentan en el restaurante en un plazo de 15 minutos a partir de la hora de la reserva, el usuario y sus acompañantes pueden perder los beneficios de la oferta promocional.*

Un incentivo que ofrece ElTenedor, es el uso de Yums, cuantas más reservas haga el cliente más Yums, ganará, con estos Yums puede reservar restaurantes con descuentos, si se produce un no show, el cliente no ganará los yums.

Desde el punto de vista del restaurante, se factura 2€ por comensal y si la reserva se cumple. Además funciona como software de gestión de reservas, este software puede ser gratuito si se usa las herramientas más sencillas y de pago si se necesita herramientas más especializadas, además de ofrecer este sistema. ElTenedor tiene su propia plataforma de atención al cliente para los consumidores que reservan restaurantes, este servicio esta disponible de 9 a 22h. Otro de los objetivos del tenedor es ayudar a los restaurantes a captar clientes, optimizar las reservas usando los principios del YieldManagement (ElTenedor, datos basicos 2018, 2018).

Sin embargo siguen siendo los restaurantes quienes deciden los descuentos a ofertar, la cantidad de capacidad a ofertar y las horas disponibles que pueden reservar para cenar. Por lo tanto para que haya una completa aplicación del RRM, se tiene que asignar varios revenue manager por zona o por ciudad, los restaurantes deberían proporcionar la información disponible en relación a; localización, segmento al que va dirigido, número medio de comensales, número de asientos disponibles, número de mesas disponibles, duración media de la cena, hora punta de la cena, inventario que posee (tiene que permitir al revenue manager el acceso a los termines de venta para una mayor eficacia y rapidez), precio medio de la cena, costes variables y fijos y uso de canales de distribución entre otros datos.

## 6. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de las respuestas del cuestionario para cada pregunta. Además se indica el total de respuestas recibidas para cada una de las cuestiones.



Gráfico 14. Cantidad de encuestados que han reservado una mesa en un restaurante para cenar. (71 respuestas) Elaboración propia.

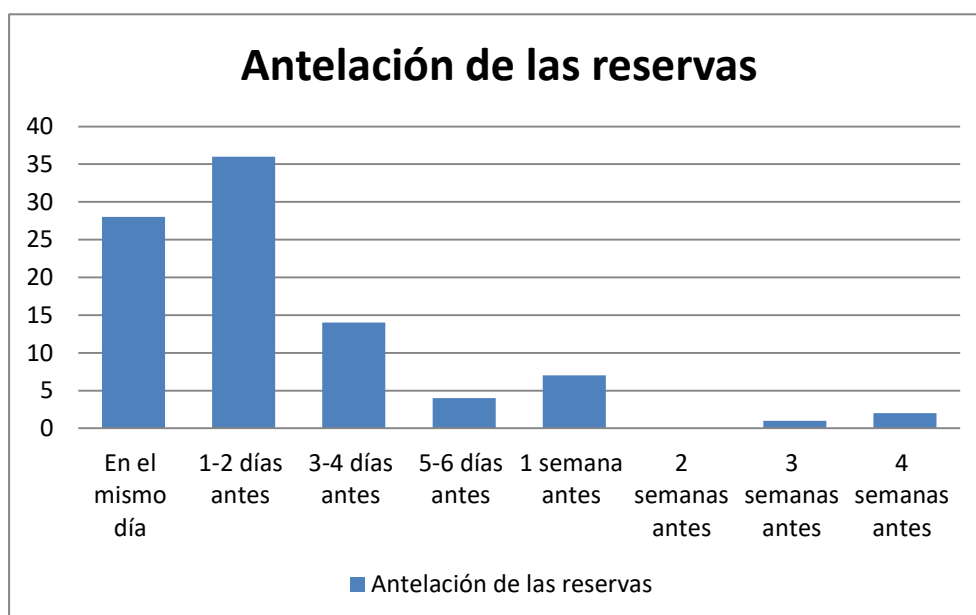


Gráfico 15. Antelación de las reservas hechas por los clientes para cenar en un restaurante, interpretación en días y en semanas. (71 respuestas, selección múltiple hasta un máximo de 3) Elaboración propia.

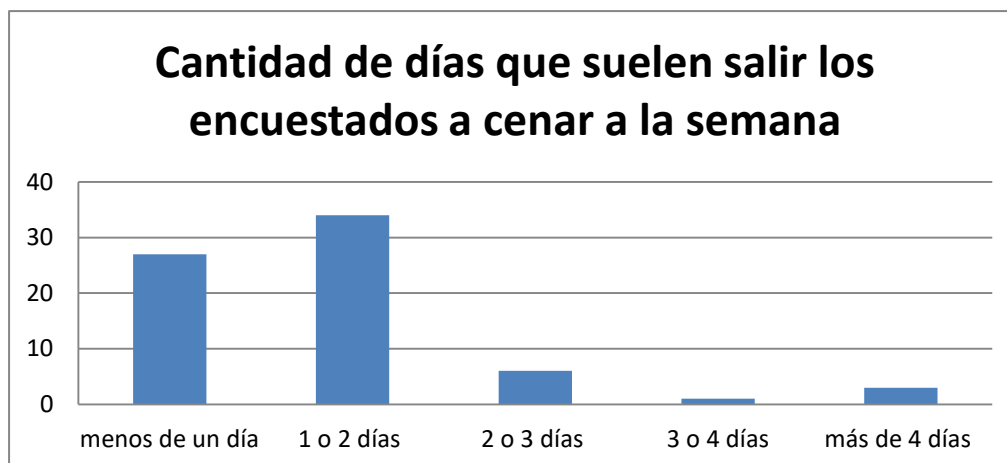


Gráfico 16. Cantidad de días que suelen salir los encuestados a cenar a la semana. (71 respuestas) Elaboración propia

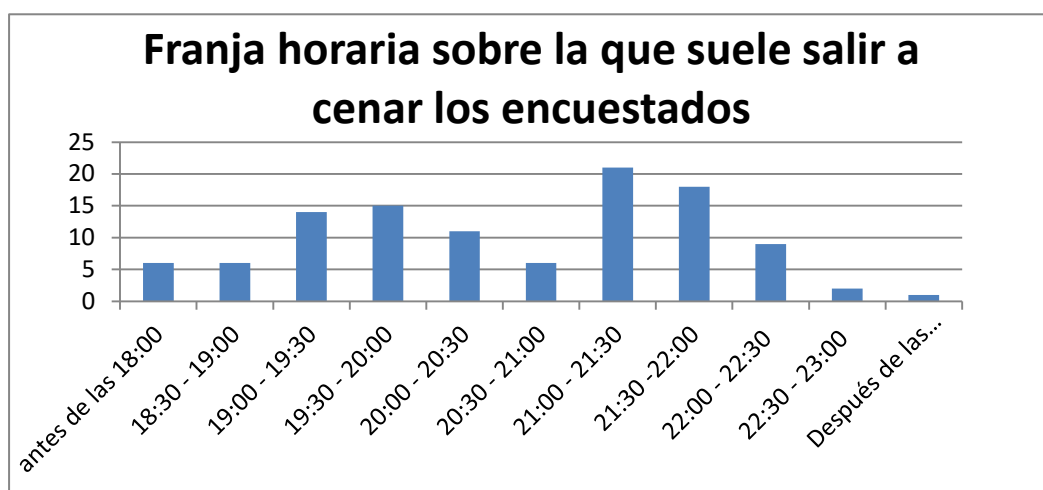


Gráfico 17. Franja horaria sobre la que suele salir a cenar los encuestados. (71 respuestas, selección múltiple hasta un máximo de 3 respuestas) Elaboración propia.

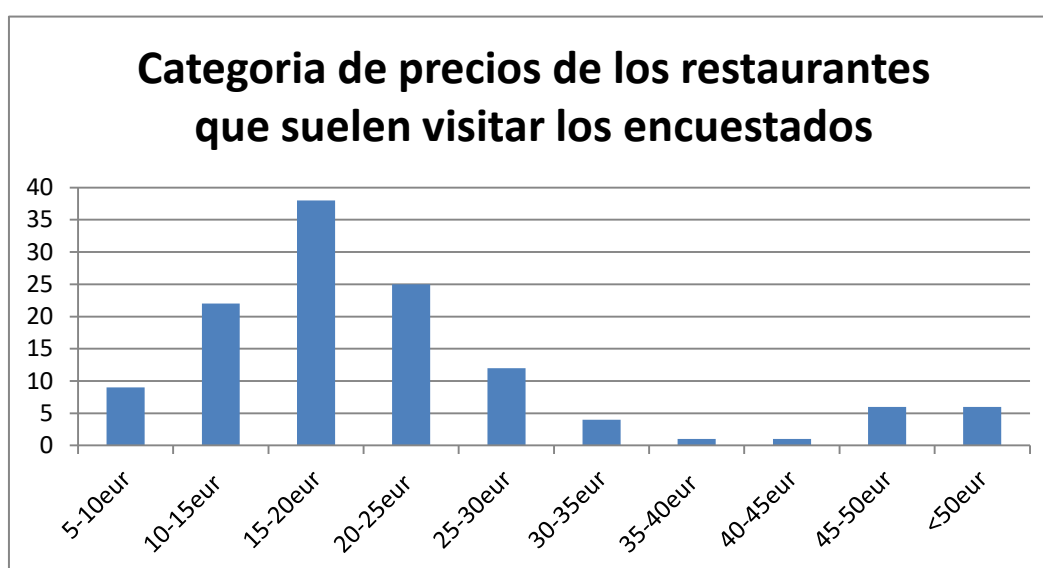


Gráfico 18. Categoría de precios de los restaurantes que suelen visitar los encuestados. (71 respuestas, selección múltiple hasta un máximo de 3 respuestas). Elaboración propia.



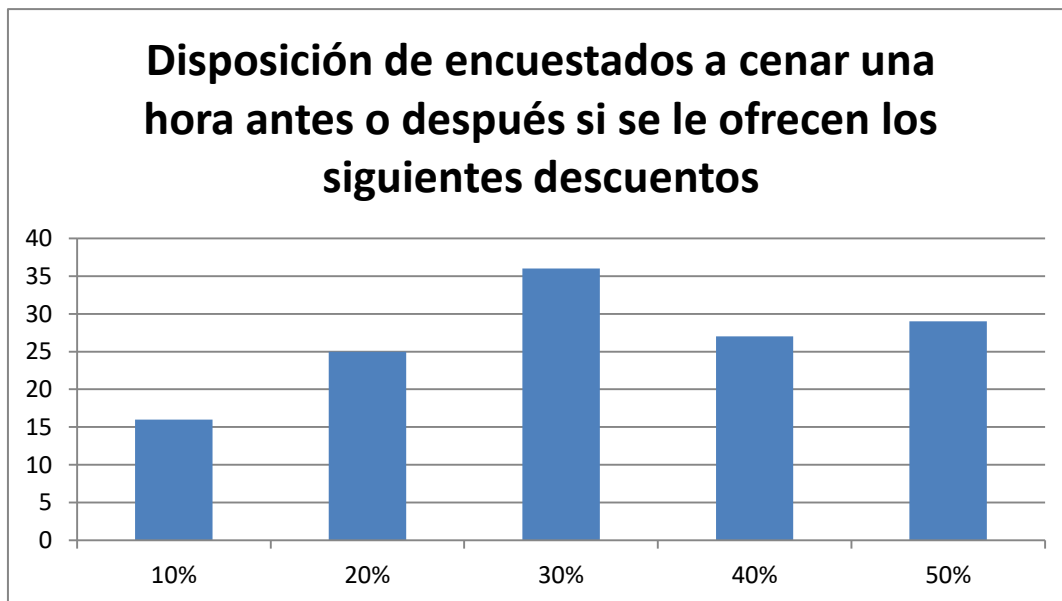


Gráfico 19. Disposición de encuestados a cenar una hora antes o después si se le ofrecen los siguientes descuentos. (69 respuestas, selección múltiple hasta un máximo de 3 respuestas). Elaboración propia.

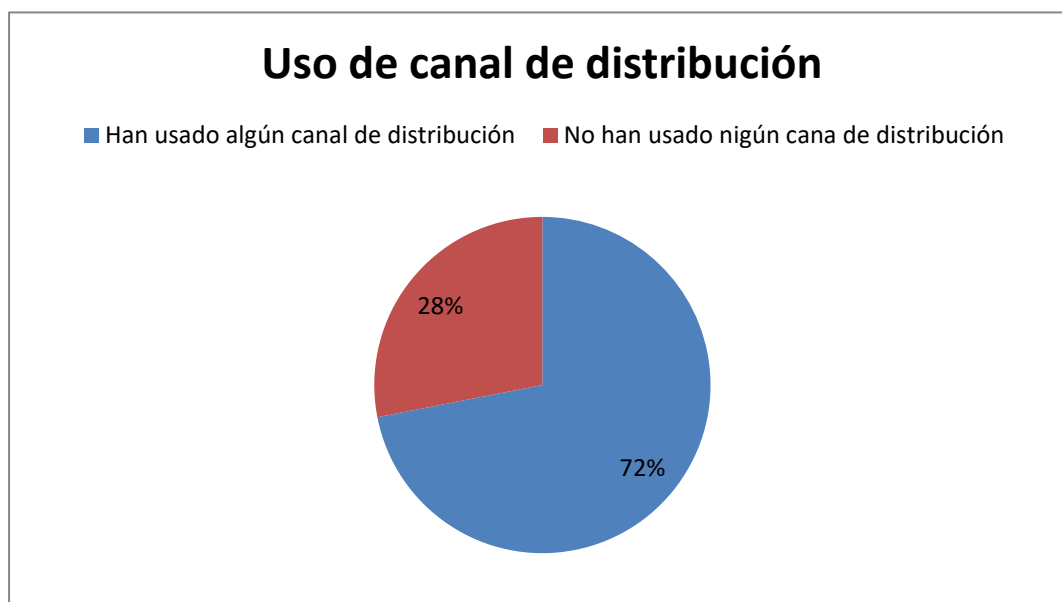


Gráfico 20. Uso de canal de distribución. (71 respuestas). Elaboración propia.

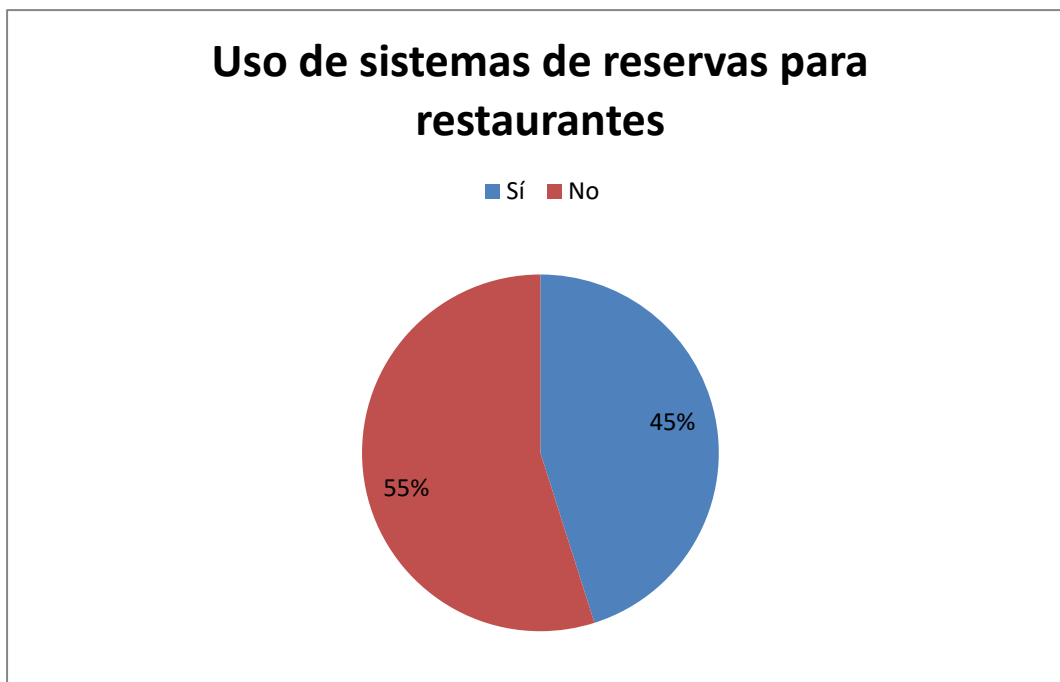


Gráfico 21. Uso de sistemas de reservas para restaurantes. (71 respuestas). Elaboración propia.

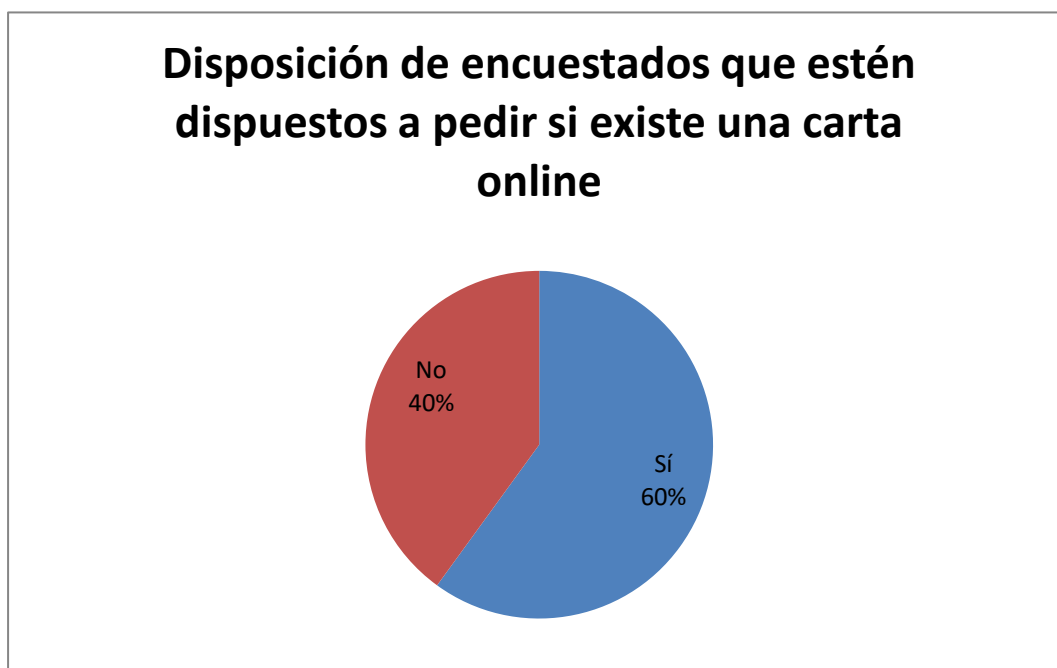


Gráfico 22. Disposición de encuestados que estén dispuestos a pedir si existe una carta online. (71 respuestas). Elaboración propia.



Gráfico 23. Razón del uso de páginas de reservas online. (29 respuestas). Elaboración propia.

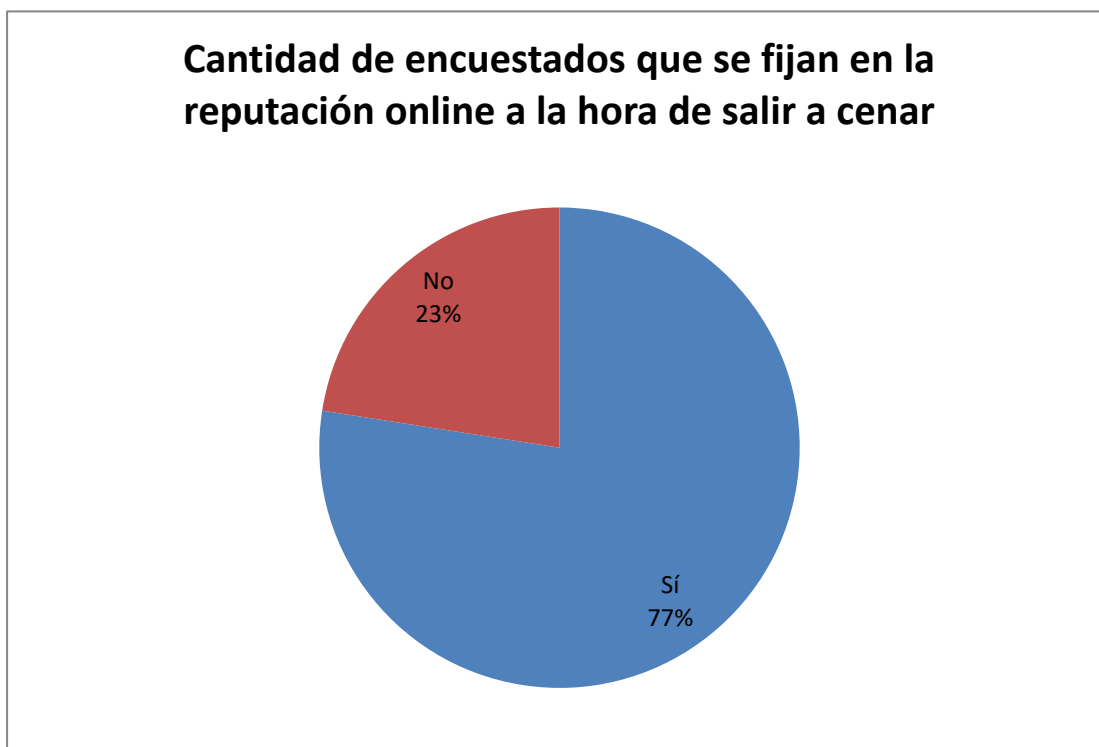


Gráfico 24. Cantidad de encuestados que se fijan en la reputación online a la hora de salir a cenar. (71 respuestas). Elaboración propia.

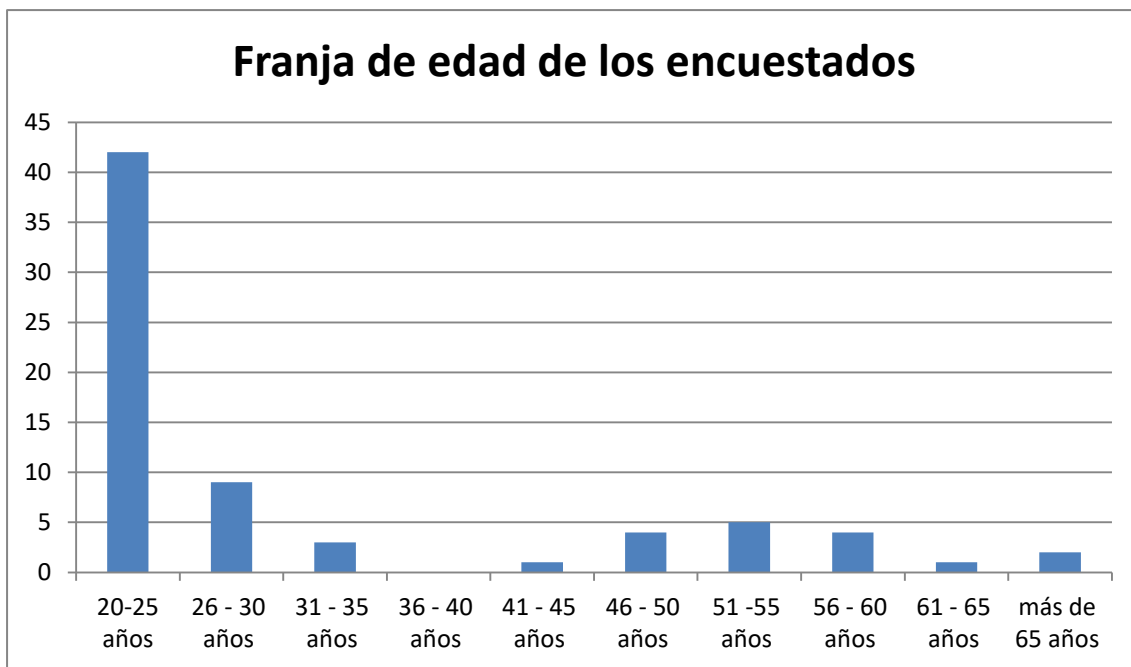


Gráfico 25. Franja de edad de los encuestados. (71 respuestas). Elaboración propia.

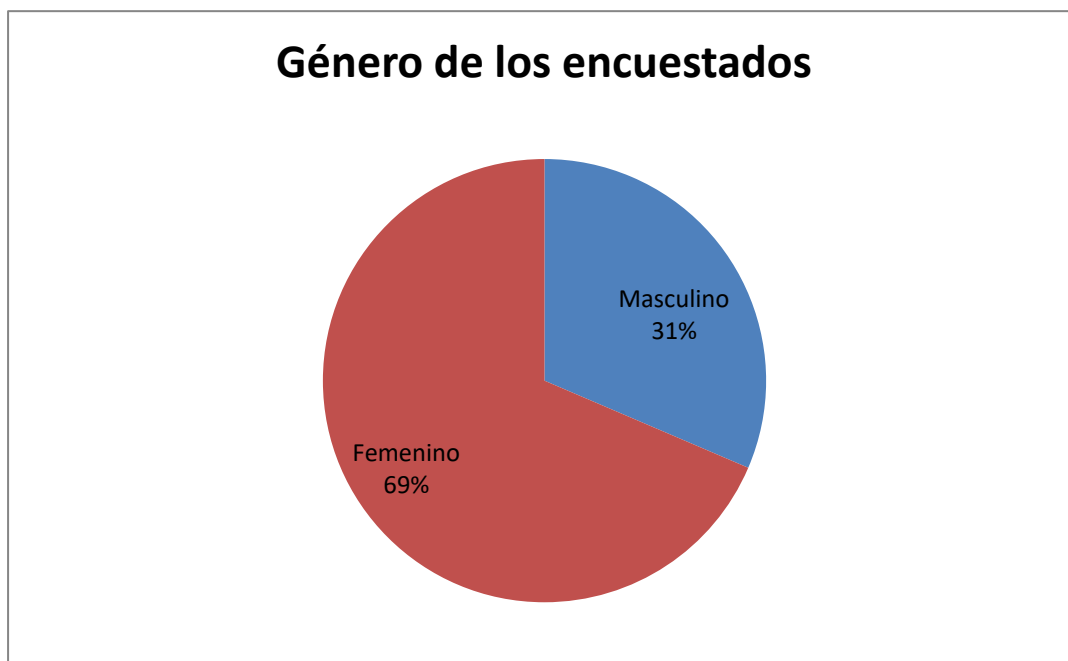


Gráfico 26. Género de los encuestados. (71 respuestas). Elaboración propia.

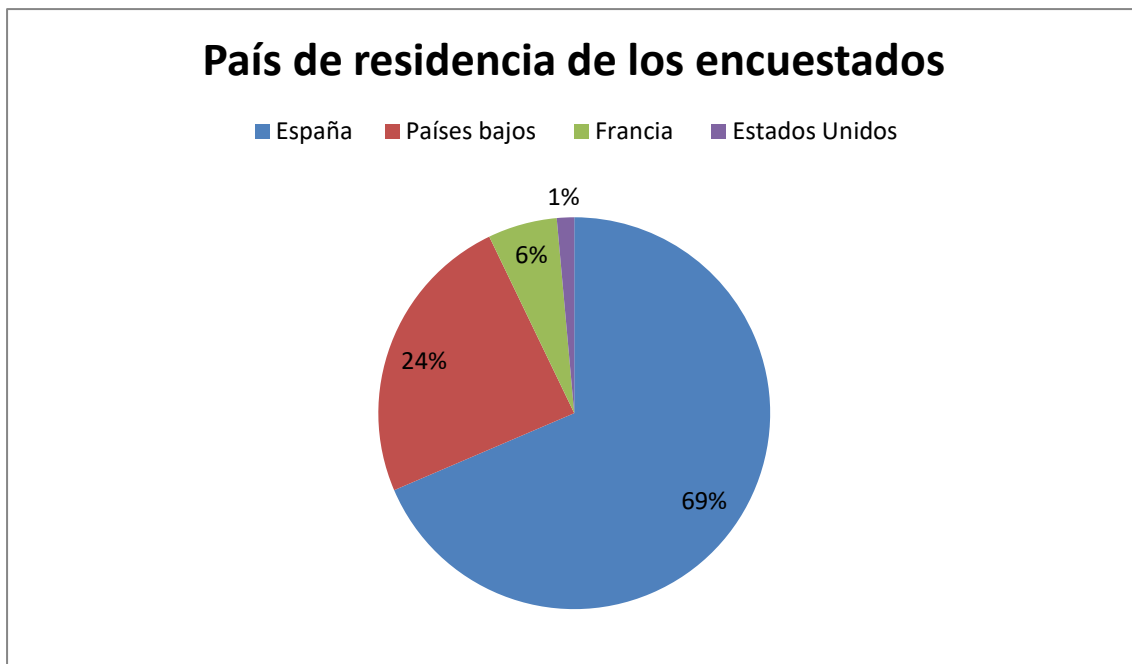


Gráfico 27. País de residencia de los encuestados. (71 respuestas). Elaboración propia.

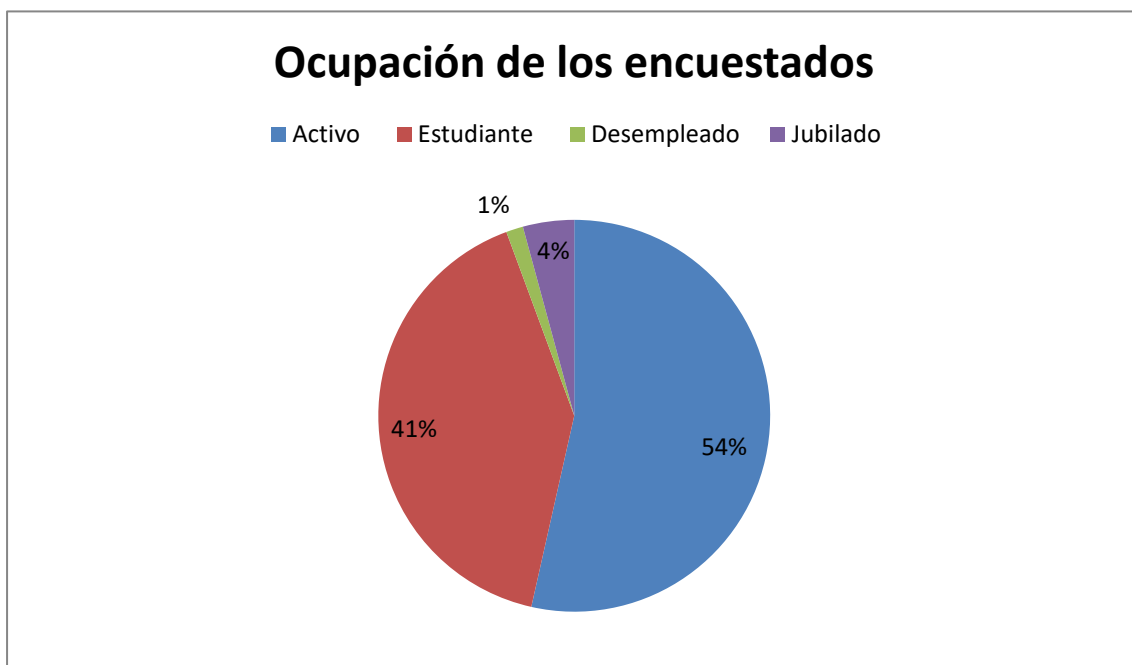


Gráfico 28. Ocupación de los encuestados. (71 respuestas). Elaboración propia.

## 7. CONCLUSIONES

Al realizar este estudio, soy consciente de que el Revenue Management puede ser aplicado en la industria de la restauración ya que tiene unas características muy similares al sector hotelero.

No obstante la antelación del cliente que reserva una mesa en un restaurante y del cliente que reserva un hotel es totalmente distinta. Hay que tener en cuenta el segmento MICE del sector hotelero, estos deben reservar habitaciones de un hotel por deber y la mayoría de los clientes que reservan una mesa en un restaurante son por motivos de ocio. La poca antelación de los clientes que reserva una mesa en un restaurante dificulta al restaurante para poder incrementar sus reservas o reducir sus reservas en caso de overbooking. Además de que el cliente que reserva una mesa en un restaurante vería injusto si tiene que pagar un precio más alto en periodos de temporada alta, por lo tanto solo se podría ofrecer descuentos a la tarifa rack.

El Revenue Management aplicado a la industria de la restauración implica un análisis de datos históricos sobre la demanda, el precio y el control del tiempo del servicio del restaurante. Actualmente existen restaurantes que ofrecen incentivos de precio con el fin de incrementar la demanda en temporadas bajas, como por ejemplo cupones, menus cerrados para días especiales, happy hours... pero no se aplica el Revenue con el fin de optimizar los ingresos y ser más eficientes con el servicio.

Para una correcta aplicación del RRM se requiere un gran trabajo por parte de los restaurantes, por la cual dudo en que si estos están dispuestos a invertir. Por lo tanto aconsejo que se cree programa de RRM para todos los restaurantes y que se eduque a los clientes de usar sistemas de reservas online.

El restaurant revenue management es una estrategia importante del marketing, ya que el cliente tendrá un mayor control sobre su reserva, como por ejemplo, podrá elegir el tiempo de espera. Además cuando los clientes tienen control sobre un servicio se verán más satisfechos (Averill, 1973). En cuanto al restaurante si el proceso es más rápido entonces más clientes serán atendidos por lo tanto dará a un aumento del ingreso. Para implementar el restaurant revenue management en los restaurantes se debe entender desde el punto de vista estratégico con el fin de minimizar los costes laborales, incrementar el ingreso y para predecir los productos necesarios, además de estos se debe promocionar y enseñar al público el uso de la tecnología a través de sistemas online de reservas. En otras palabras se le intenta sacar el

máximo provecho a los restaurantes a través de la segmentación de los clientes y ofreciéndoles el servicio que ellos desean.

### Problemas de investigación

El instrumento usado para analizar el comportamiento del consumidor si el RM fuera aplicado no representa gran exactitud ya que no hay suficientes elementos muestrales analizados. Además el método de muestreo es no probabilístico. Hay que tener en cuenta que el comportamiento del consumidor varía dependiendo las culturas. Por lo tanto, para los próximos estudios se debería realizar un estudio en profundidad de los residentes de un país en vez de agrupar todos.

Además, para que se aplique el RRM también se tiene que analizar la información del libro de reservas o software de reservas y los puntos de venta de los restaurantes (POS), se puede tomar la siguiente información;

- Cantidad de reservas de cada canal (email, teléfono, walk-in, sistemas online de reservas)
- Cantidad de reservas que se recibe cada día
- Cantidad de cancelaciones, no shows y late shows,
- Hora de la llegada del cliente
- Duración de las comidas
- Inventario
- Capacidad del restaurante (número de asientos)

También hay que considerar el punto de vista del restaurante si se desea aplicar esta estrategia.

## 8. ANEXOS

1. ¿Ha reservado alguna vez un restaurante para cenar? ¿Have you ever make a reservation in a restaurant to have dinner?:

- Si
- No

2. Si contestó sí, ¿con cuánto tiempo de antelación suele reservar para cenar? If you have answered yes, how much time in advance do you usually book for dinner?:

- En el mismo día
- 1-2 días antes

- 3-4 días antes
- 5-6 días antes
- 1 semana antes
- 2 semanas antes
- 3 semanas antes
- 4 semanas antes
- 1 mes antes

3. ¿Cuántos días sueles salir a cenar a la semana a un restaurante? How many days do you have dinner out per week?

- > 1 vez
- 1 o 2 veces
- 2 o 3 veces
- 3 o 4 veces
- > 4 veces

4. ¿Sobre qué hora sueles salir a cenar (fuera)? Around what time do you normally have dinner (out)?:

- Antes de las 18:00
- 18:30 – 19:00
- 19:00 – 19:30
- 19:30 – 20:00
- 20:00 – 20:30
- 20:30 – 21:00
- 21:00 – 21:30
- 21:30 – 22:00
- 22:00 – 22:30
- 22:30 – 23:00
- 23:00 – 23:30
- Después de las 23:30

5. ¿Cuál es la categoría de precios de los restaurantes que suele frecuentar normalmente? (Por persona). What is the price target of the restaurant that you visit most? (Per person):

- 5 - 10 €



- 10 - 15 €
- 15 – 20 €
- 20 – 25 €
- 25 – 30 €
- 30 – 35 €
- 35 – 40 €
- 40 – 45 €
- 45 – 45 €
- < 50€

6. ¿Supongamos que la hora punta del restaurante es entre las 21:00 y 22:00, estaría dispuesto a cenar una hora antes o una hora después si obtiene alguno de los siguientes descuentos? Suppose that the restaurant's peak time is between 9:00 p.m. and 10:00 p.m., would you be willing to dine one hour before or one hour later if you have the following discounts?-

- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%

7. ¿Ha pedido comida a domicilio usando algun canal de distribucion? (aplicacion; glovo; pagina web...) Have you order delivery food by using any take away distribution channel? Ex: Glovo, Foodora, Delivero, Uber eats... :

- Si
- No

8. Si un restaurante tiene una carta online donde puede pedir la comida antes de llegar al restaurante, estaría dispuesto a hacerlo? If a restaurant has a online menu would you order the food before arriving to the restaurant?:

- Si
- No

9. ¿Ha usado alguna página web de reservas de restaurante? Have you ever used any restaurant reservations system? Tripadvisor (TheFork, El tenerdor) Groupon, Social Deal, Open table?

10. Si contesto que si, ¿Cual es la razon para usar este medio de reserva?, if you answered yes. What was the reason to use this booking system?

- o SI
- o NO

11. ¿A la hora de salir a cenar suele fijarse en la reputación Online? Do you normally check online reputation?

12. Edad / Age :

13. Genero / Gender :

14. Pais de residencia / Country of residence :

15. Ocupación / Job:

## 9. GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. Pick up: aumento o disminución de habitaciones reservadas entre dos fechas concretas y para un periodo determinado
2. Flash sales: oferta del día, es una modalidad de negocio que implica un intermediario, que la mayoría de los casos es un sitio web y ofrece un servicio con un gran descuento con la recompensa de tener clientes garantizados.
3. Spoillage: cuando las reservas se detiene porque hemos llegado con demasiada antelación un precio muy alto.
4. Spillage: en cuando se venden todas las habitaciones con demasiada antelación, dando a una pérdida de beneficio
5. Compset (competitive set): es un grupo de hoteles que se consideran competidores directos del propio hotel.
6. Tarifa media (ADR): 
$$\frac{\text{Ingresos de habitaciones}}{\text{Número de habitaciones ocupadas}}$$
7. Ingresos por habitación disponible (RevPar): 
$$\frac{\text{ingreso por habitacion}}{\text{habitaciones disponibles}}$$
8. Total ingresos por habitación disponible (TrevPar): 
$$\frac{\text{beneficio total}}{\text{numero total de habitaciones disponibles}}$$

9. ROH (reserve on hand): datos de reservas actuales
10. Turnaway / turndown / peticiones denegadas: cuando el hotel tiene un overbooking y no puede acomodar a un cliente que ya tiene una reserva de antemano
11. Previsión: determina la demanda, se realiza para cada día
12. Presupuesto: realiza una previsión de los ingresos, gastos y necesidades futuras de la empresa y cubre al menos entre 12 y 24 meses, se realiza para cada mes.
13. Mean Absolute Deviation (MAD) / Mean Absolute Porcentual Error (MAPE): medida de error global de la previsión. Se calcula con las previsiones de habitaciones vendidas en el pasado y las habitaciones actuales. Si la desviación es negativa se suben los precios y si la desviación es positiva se bajan los precios.
14. Booking Pace: lapso de tiempo entre la fecha en la que se toma la reserva y la fecha de la llegada del cliente.
15. Precios dinámicos: cuando se aplica una tarifa distinta al mismo producto
16. Cash flow: diferencia entre cobros y pagos de una empresa en un periodo determinado
17. Table mix: patrones de llegada, se entiende como administración de las mesas y sillas de un restaurante, esto puede repercutir en la rentabilidad y en la experiencia del cliente, la ineficiencia puede llevar a pérdidas del cliente.
18. Vallas Tarifarias: "rate fences" Son reglas que se aplican a las tarifas, lo que significa que para reservar una tarifa determinada, habrá condiciones específicas en la reserva. Por ejemplo, cuando un cliente reserva una habitación con desayuno incluido a un buen precio (por ejemplo 50€) pero no es reembolsable si se desea cancelar.

## 10. Bibliografía

*Customer Alliance Resources*. (09 de 2015). Obtenido de Del RevPAR al TRevPAR – ¿Es su hotel realmente rentable?: <https://www.customer-alliance.com/es/articulos/del-revpar-al-trevpar-es-su-hotel-realmente-rentable/#>

(2018). *ElTenedor, datos basicos 2018*.

Armando Travaglini, S. P. (2016). *Marketing Digital Turistico*. Marcombo.

Averill, J. (1973). *Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress*. Pshycological Bullenti.

CAESE. (21 de 4 de 2015). *CAESE Business & Tourism School*. Obtenido de <http://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>

- CESAE. (21 de 4 de 2015). *Qué es el revenue management. Indicadores, beneficios y cómo aplicarlo*. Obtenido de CESAE Business Tourism School:  
<http://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>
- David K. Hayes, A. A. (2010). *Revenue Management for the Hospitality Industry* . John Wiley & Sons Ltd.(350-420)
- Defranco, S. R. (1998). *Budgeting and forecasting*. Cornell University.
- Jennings, M. (s.f.). Data Management at Minnesota based Restaurant Technologies.
- Karadag. (2003). *Cost allocation and market segment profitability analysis in the lodging industry* . Oklahome State Univeristy.
- Kimes. (2002). A strategic approach to yield maagement .
- Kimes, S. (2004). *Restaurant Revenue Management* . Cornell University.(7-26)
- Kimes, S. (2010). *Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn* . Cornell Univerisity School of Hotel Administration.
- Kimes, S. E. (2004). *Restaurant Revenue Management, determining the best table mix (4-7)*
- Kimes, S. E. (2004). *Restaurant Revenue Management: Implementation at Chervys Arrowhead* . Cornell University School of Hotel Administration.
- Kimes, S. E. (2008). *The Role of The Technology in The Restaurant Revenue Management* . Cornell University of Hotel Administration.(5-12)
- Kotler, B. M. (1997). *Mercadotecnia para Hoteleria y Turismo*. Prentince Hall Hispanoamericana S.A.
- Miller, D. K. (2011). *Revenue Management for the hospitality industry* .
- Millers, J. E. (1980). *Menu Pricing and Strategy* . National Institute for the Food and Service Industry.
- Mouser. (1996). *Key issues surronding price-based marketing of breaks and holidays in the UK travel sector*. Journey of vacation marketing.
- Philip Kotler, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* . Pearson Prentice Hall.
- Philips, R. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. Standford Business Books.
- Pilar Talón, L. G. (2012). *Yield Revenue Management* . Madrid : Delta .
- Sahay, A. (2007). *How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing*. MITSloan.
- Vargas, D. A. (07 de 03 de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Diferencias entre yield management y revenue management: <https://www.gestiopolis.com/yield-revenue-management-diferencias-entre/>

Vitta, A. D. (s.f.). Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/restaurant-revenue-management/>

Vitta, A. d. (s.f.). *Les Hoteliers* . Obtenido de <http://www.leshoteliers.com/yield-revenue-management/>

Zhao Wen, S. Z. (2000). *Optimal Dynamic Pricing for Perishable Assets with Nonhomogeneous Demand*. Management Science.