

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS MIPYME**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Análisis empírico del Revenue Management en la actividad gastronómica de un Hotel PyME de CABA (2021).

La sistematización de indicadores de Revenue Management como herramienta de gestión de inventarios para mejorar la competitividad en emprendimientos gastronómicos.

AUTOR: BRAIAN SOER

TUTOR: ARIEL BARRETO

[DICIEMBRE 2023]

Contenido

Resumen:	2
Introducción.....	3
Preguntas de investigación.	6
Objetivos generales y específicos.....	6
Metodología.....	7
Capítulo 1: Conceptualización de la MIPyME en Argentina.	9
Participación y marco legal.	9
Efectos de la pandemia 2020-2021.....	16
Capítulo 2: Marketing de servicios y la aplicación del revenue management	19
Marketing de servicios y gestión de inventarios.	19
Definición del revenue management.	27
Origen del revenue management.	29
Condiciones para la aplicación de un sistema de revenue management.	31
Revenue Management gastronómico.....	34
Indicadores de gestión de revenue management gastronómico.....	36
Diagnóstico.....	39
Breve reseña del Hotel “Cerrito”.....	39
Propuestas de acción:.....	49
Síntesis del problema a resolver:	49
Objetivos Generales:.....	50
Conclusión:.....	63
Bibliografía.....	66
Anexos.....	70
Anexo 1: Modelo de encuesta.	70

Resumen:

La PyME, motor de la economía, se encuentra inmersa en un contexto de cambios constantes potenciados por la globalización. Los hallazgos científicos y el avance tecnológico no hacen más que crear espacios y métodos para que la oferta y la demanda interactúen reduciendo la distancia entre ellas. En consecuencia, la incertidumbre toma protagonismo en un mercado donde las alteraciones son moneda corriente afectando a final de cuentas, la toma de decisiones del empresario. Tal es así, que la innovación constante parece ser el único camino para sostener la competitividad y evitar la decadencia.

La pandemia a raíz del COVID-19 en 2020, pauso el desarrollo de la economía poniendo en juego la continuidad de los establecimientos hoteleros-gastronómicos que, por la interacción cercana entre oferentes y demandantes y la necesidad del tráfico constante de público, se vieron obligados al cese de sus actividades. La reactivación tuvo lugar a fines del 2020 y principios del 2021 proponiendo un escenario con nuevas reglas de juego como consecuencia de la implementación de aforos restrictivos, reglamentaciones y medidas sanitarias.

El presente trabajo tiene por intención estudiar el caso de un hotel PyME de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Hotel “Cerrito” dentro de su unidad de negocio gastronómico (seudónimo adoptado para mantenerse en anonimato) durante la situación postpandemia del 2021. A partir de un diagnóstico sobre su operatividad se propondrá la implementación de indicadores de revenue management gastronómico para mejorar la gestión y comercialización de su inventario.

Esta disciplina nació en la industria aérea durante la década del setenta del siglo pasado como consecuencia de la desregulación aérea, lo que incremento la competitividad del sector, y de los avances tecnológicos y científicos que se estaban produciendo en esa época. Para finales de los años ochenta, el Revenue Management había sido adoptado por la industria hotelera-gastronómica americana.

Palabras clave: MiPyME, Revenue Management, indicadores, PyME gastronomica.

Introducción

La actividad hotelera-gastronómica se encuentra en un contexto globalizado y liderado por el flujo constante de información y conocimiento donde los nuevos modelos tecnológicos potencian su desarrollo. Tanto la hotelería como la gastronomía son empresas prestadoras de servicios y por ende, presentan características tales como: un inventario relativamente fijo que resulta inamovible para dar respuestas a oscilaciones de la demanda en el corto plazo y cuyas variaciones en el tiempo pueden darse desde horas hasta meses; a su vez este inventario es altamente perecedero dado que, representan plazas productivas en el tiempo que no pueden almacenarse para consumos futuros; la producción del servicio se da de manera simultánea a su consumo por parte de distintos beneficiarios que comparten un mismo tiempo y espacio. Además, su condición de intangibilidad representa un desafío desde dos puntos: por un lado, la carencia de consistencia física dificulta que el cliente pueda apreciar el servicio a través de sus sentidos y para el oferente, resulta complejo establecer una unidad de medición.

Las condiciones mencionadas implican que este tipo de organizaciones sean vulnerables ante la recepción de información y conocimiento. Por lo tanto, las TICs se fundan en la innovación a fin de posibilitar al sector hotelero-gastronómico alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado mundial, debido, principalmente, a su capacidad para gestionar la información y el conocimiento, los bienes más preciados (Azeglio, Barreto, Zanchetti, 2014).

En marzo 2020 la Argentina, al igual que muchos países en el mundo, fue afectada por la pandemia originada por el virus SARS COVID-19 que puso un alto al desarrollo de varios sectores de la economía como producto de las medidas sanitarias establecidas por el Gobierno. El distanciamiento social aplicado y las limitaciones de circulación conjunto al cierre de fronteras, repercutieron negativamente en el turismo nacional e internacional golpeando duramente al rubro hotelero-gastronómico, ocasionando el cierre de aproximadamente 11.800 establecimientos del sector (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), 2021).

A fines del 2020 y comienzos del 2021 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (lugar y tiempo en el cual se centra este trabajo) empieza a darse los primeros inicios de

reactivación operativa del mencionado sector. En principio, los restaurantes podían trabajar bajo la modalidad delivery (envió a domicilio) y “take away” (búsqueda del pedido en el local). Mas tarde, pudieron recibir clientela respetando un aforo que limitaba su capacidad productiva permitiendo operar primero al 30 % y luego al 50% poniendo a prueba así, la gestión sobre el inventario de plazas disponibles y la búsqueda de la rentabilidad.

El nuevo escenario sumado a la necesidad de adaptación de las organizaciones a un nuevo marco basado en la digitalización y el internet, han colocado a los sistemas de control de gestión e indicadores, como una de las claves más importantes de la gestión organizacional. El comercio electrónico incremento la velocidad de las transacciones y ha dado lugar al aumento de información acerca de los consumidores y sus intereses. A su vez, la determinación de precios comenzó a tener lugar en niveles tácticos, debido a la necesidad de cambio constante. En consecuencia, si se combinan estas dos variables (velocidad e información) con las necesidades organizacionales, se puede decir que nos encontramos en una nueva instancia de gestión y control. La digitalización y la internet disminuyen el tiempo para fijar precios y el margen de error, mientras que los sistemas automáticos son sólo una parte de la respuesta, ya que la fijación de precios eficiente requerirá de una correcta gestión de las organizaciones empresariales y la aplicación de nuevos indicadores, fórmulas y filosofías como el Revenue Management (RM). (Talón, González, Segovia, 2012).

Esta disciplina tiene origen en la industria aérea en la década del setenta del siglo pasado, producto, por un lado, de la desregulación aérea (aparición de las compañías de bajo costo) lo que incremento la competitividad del sector, y por el otro los avances tecnológicos y científicos que se estaban produciendo en esa época. Posteriormente se extenderá a otros sectores y a finales de los años ochenta, el RM empieza a ser adoptado por la industria hotelera-gastronómica americana (Kimes, 2003).

No hay un consenso entre los distintos autores acerca de si Yield Management o Revenue Management es una estrategia, un sistema, un método, una técnica o un proceso. Sin embargo, se puede decir que tendrá que existir una cultura de RM dentro de la empresa, y con relación a los clientes, quienes deben comprender, a través de una adecuada información, que las prácticas que se derivan de la aplicación del RM permiten maximizar

beneficios tanto para ellos, como para la organización. En el caso de los consumidores, se parte de la premisa de que el precio de referencia es justo, y cualquier variación de este, supone una ventaja para el cliente, la cual se evidencia en precios más económicos para quienes que se muestran más sensibles al precio, o ante la posibilidad de obtener una plaza en una fecha cercana a las deseadas para un cliente de negocios, no sensible al precio.

Algunos autores han puesto en evidencia la importancia que implica la administración de las organizaciones de servicios gastronómicos. “Management by Menu” de Lendal Kotschevar fue lanzado por el Instituto Nacional para la Industria de Servicios de Alimentos (NIFI) en 1975. Y la primera edición del libro de Jack E. Miller, *Menú Pricing & Strategy* publicado en 1980. Estos importantes libros ocasionaron variaciones considerables en la gastronomía, como así también de los sistemas de determinación de precios relacionados con el mismo y los modelos de gestión.

Miller (1980), no hace mención del término RM en su trabajo, pero sí los principios elementales que rigen esta metodología. Los trabajos de Kotschevar (1975) y Miller (1980) han sido revisados y actualizados en varias ocasiones. Haciéndose una verificación de las mejores prácticas pasadas (y presentes) relacionadas con las estrategias de precios, diseño de menú, predicción de la demanda y de la competencia (Bacigalupo, 2016), llegando a conclusiones relevantes para el presente estudio. En las obras antes citadas, se habla por primera vez, de la posibilidad de fluctuar los precios en función no solo de los costos y su respectiva participación porcentual en el precio final sino también, a partir de la presión de la demanda. También se infiere el concepto de maximización del beneficio por asiento disponible/hora, dando cuenta del vínculo existente entre: producto/servicio, espacio, tiempo y consumidor. La correcta gestión de estos factores requiere, por un lado, el dominio de metodologías, técnicas y conocimiento, y por el otro, aplicar indicadores de gestión para la toma de decisiones, consolidados en sistemas de información, adecuado a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. De la literatura consultada se observa que, cuando un establecimiento de alimentos y bebidas trabaja en su máxima capacidad productiva (100% de ocupación) requiere con más urgencia una política adecuada que adapte niveles de rentabilidad, calidad y eficiencia en la prestación del servicio y en la percepción de valor. A partir de esto último, se entiende que el

conocimiento y la aplicación de la filosofía que propone el RM ayudarían a disminuir la brecha de incertidumbre que genera la toma de decisiones en la definición de las estrategias.

El presente trabajo tiene por intención estudiar y diagnosticar la gestión de inventarios implementada por el restaurante del Hotel “Cerrito” ubicado en CABA (seudónimo aplicado para preservar su privacidad y derechos de marca) durante el proceso de reactivación económica postpandemia 2021. Se trata de una PyME perteneciente a una cadena nacional cuyos orígenes familiares datan de los años 50'. Al igual que muchas otras empresas hoteleras, han aplicado revenue management como estrategia de gestión y comercialización para habitaciones obviando su uso y aplicación para el activo hora/silla de su restaurante.

Preguntas de investigación.

Partiendo de la suposición de que la aplicación de indicadores de revenue management contribuye positivamente a mejorar la gestión de inventarios y su comercialización para optimizar la rentabilidad del restaurante del Hotel Cerrito y a partir de la bibliografía analizada se intentara dar respuesta a los siguientes interrogantes ¿Qué datos surgidos de la operatoria diaria pueden registrarse, medirse y controlarse para conocer y mejorar la performance del restaurante? ¿Qué acciones pueden aplicarse para favorecer la recolección de datos y la obtención de información útil para la toma de decisiones? ¿Cómo puede instaurarse la cultura del revenue management para que desde la base operativa hasta la cúpula jerárquica sean coherente con ellas? ¿Qué métodos de segmentación y su aplicación, son útiles para este modelo de negocio? ¿Qué indicadores pueden aplicarse para medir el desempeño del hotel cerrito y la producción generada? ¿Qué métodos pueden aplicarse para gestionar de manera eficaz y eficiente el inventario perecedero?

Objetivos generales y específicos.

Los objetivos generales proponen por un lado identificar prácticas y/o procesos de gestión en general y de ingresos en particular, vinculados al revenue management gastronómico aplicado en la organización bajo análisis. Por el otro, identificar métodos empleados de recolección y análisis de la información por la organización bajo estudio en procesos de

comercialización de servicios de alimentos y bebidas y su relación con los procesos operativos y toma de decisiones.

En cuanto a los objetivos específicos se basan en primera instancia proponer un sistema de indicadores de gestión en los procesos de comercialización y venta de los servicios de alimentos y bebidas y su relacionan con los procesos operativos. En segundo lugar, proponer técnicas de recolección de datos que permitan sustentar un sistema de RM gastronómico en base a la gestión del inventario (sillas disponibles por hora) y recursos mercadotécnicos/canales formulando un sistema integral de indicadores.

Metodología

La metodología consistirá en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-cuantitativo, ya que –colegimos- no sólo la esencia de esta indagación participa de ambas naturalezas, sino que permitirá cumplir con los objetivos del proyecto, pues sus resultados constituirán una visión aproximada del objeto de estudio; empleándose diferentes herramientas para la obtención de datos cuantificables: determinación del universo (en este caso, un hotel PyME de CABA durante la reactivación económica post pandemia 2021), realización del muestreo, encuesta y realización de inferencias estadísticas. En cuanto a la dimensión metodológica cuanti-cualitativa, se utilizará: la encuesta. Con los resultados de ambas dimensiones se realizará una propuesta de sistematización de indicadores de gestión.

Siguiendo a Sellriz (1980) y Sampieri (2006): esta investigación exploratoria permitirá no sólo familiarizarnos con un objeto que hasta el momento es parcialmente conocido, sino también como base para la posterior realización de una investigación descriptiva. Esta posibilitará conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en el entorno a analizar, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limitará a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables.

Este tipo de investigación, según Méndez (1995), se refiere al estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente de fuentes bibliográficas y documentales. Por otro lado, Méndez (1995) afirma, además, que la originalidad del estudio se refleja en el informe, criterios,

conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y en general en el pensamiento del autor.

Se aplicará una encuesta al Gerente de restaurante como referente principal de la unidad de negocio.

Capítulo 1: Conceptualización de la MiPyME en Argentina.

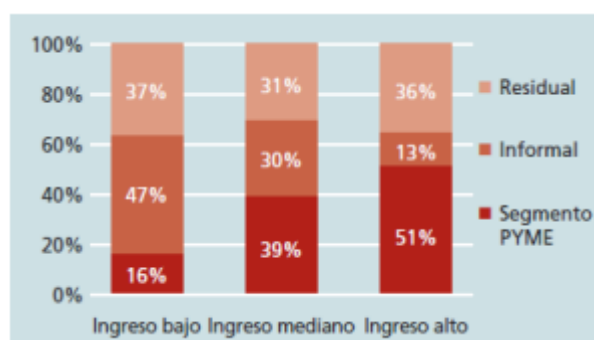
Participación y marco legal.

A la hora de iniciar la búsqueda de una definición para la Micro, Pequeña y Mediana empresa (en adelante MiPYMEs) podemos observar que la misma carece de una conceptualización homogénea entre entidades; marco normativo; autores e instituciones entre otros. A pesar de ello, se evidencia un punto en el que todas ellas coinciden, la importancia que representan las MiPYMEs como motor socioeconómico de un país.

Según indican las estadísticas del Banco Mundial¹, citado en informe de Fundación Observatorio PyME² (Fundación Observatorio PyME, 2013) la participación de las MiPYMEs en la generación de la riqueza en países de bajos ingresos (menos de 1.000 dólares per cápita) es del 16% en tanto que, para países de ingresos medios (entre 1.000 y 11.500 dólares per cápita) el porcentaje asciende al 39%. En países de ingresos altos (más de 11.500 dólares per cápita) la contribución alcanza el 51%.

Gráfico 1:

Aporte porcentual del segmento PyME y del sector Informal al PIB por grupo de países según ingreso



Fuente: Ayyagari, Beck y Demirgüç-Kunt (2003) citando en (Fundación Observatorio PyME, 2013).

¹ El Grupo Banco Mundial está conformado por 189 países miembros; su personal proviene de más de 170 países, y tiene más de 130 oficinas en todo el mundo. Constituye una asociación mundial única: las cinco instituciones que lo integran trabajan en la búsqueda de soluciones sostenibles para reducir la pobreza y generar prosperidad compartida en los países en desarrollo.

² La Fundación Observatorio PyME (FOP) es una entidad de bien público sin fines de lucro que opera hace más de 25 años. Produce de manera continua datos inéditos sobre la coyuntura y aspectos estructurales del sector MiPYME con el fin de incentivar acciones públicas y privadas.

* La categoría “residual” incluye fuentes como las grandes empresas y el sector público.

Para poder encuadrar a las MIPyMEs dentro de un marco conceptual se requiere de la implementación de variables cuali- cuantitativas que están sujetas a múltiples variaciones y combinaciones. Aquí radica la razón de la proliferación en cuanto a su conceptualización.

Pueden mencionarse las siguientes:

Tabla 1:

Variables de conceptualización MiPyME

Variables Cuantitativas	Variables Cualitativas
<ul style="list-style-type: none">• Nivel de ventas (monto y volumen)• Ingresos promedio• Nivel de utilidades promedio• Monto y volumen de producción• Capacidad productiva (definida por el número de trabajadores y la inversión en activos fijos)	<ul style="list-style-type: none">• Sector económico.• Tipo de actividad que desarrolla la empresa.• La región donde se desarrolla la actividad.• Tipo de sociedad

Tabla 1. Variables de conceptualización MiPyME- Elaboración propia.

En Argentina, la Ley 25.300 en su artículo 55 determina que el órgano público encargado de promover, velar y supervisar el marco regulatorio competitivo entre las MIPyMEs favoreciendo su creación, crecimiento y desarrollo para la integración regional y cadenas de valor es la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Además, en su primer artículo señala que dicho organismo es el encargado de definir las características para tener en cuenta a la hora de clasificar a las empresas como micro, pequeñas y medianas considerando el personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo. Sin embargo, realiza la siguiente salvedad:

No serán consideradas MIPyMEs a los efectos de la implementación de los distintos instrumentos del presente régimen legal, las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos (El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en, 2000).

Por lo tanto, dentro del marco de la autoridad que le compete establece que, la definición de MiPyME estará sujeta al nivel máximo en las ventas totales anuales en pesos y en función de ello, quedará determinando su parámetro clasificatorio. Se aclara, además, que tomara como monto de ventas anuales a aquel que surja del promedio de los últimos TRES (3) ejercicios comerciales o años fiscales libre de impuestos (neto) y deduciendo hasta el 50% del valor de las Exportaciones. Si la empresa no cumple con la antigüedad requerida, su monto de ventas totales anuales se calculará promediando la información de los ejercicios comerciales o años fiscales completos. En caso contrario, se considerará el proporcional de ventas acumuladas desde el inicio de actividades hasta la fecha de solicitud.

Tabla 2:

Clasificación de empresas MiPyMEs

Categoría/ Sector	Agropecuaria	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$90.930.000	\$150.620.000	\$213.150.000	\$36.850.000	\$78.690.000
Pequeña	\$334.950.000	\$1.125.450.000	\$1.518.340.000	\$222.160.000	\$466.910.000
Mediana Tramo 1	\$1.971.190.000	\$8.010.250.000	\$7.217.020.000	\$1.838.740.000	\$2.605.040.000
Mediana Tramo 2	\$3.126.440.000	\$16.184.690.000	\$10.310.100.000	\$2.625.990.000	\$3.907.130.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2, puede apreciarse la combinación de dos variables diferentes que contribuyen a la categorización de las organizaciones. Por un lado, las ya mencionadas ventas totales anuales (criterio cuantitativo) y por el otro, el sector de la actividad económica que desempeña la empresa (criterio cualitativo).

El sector de pertenencia estará determinado a partir de la realidad económica que refleje la empresa en el desarrollo de sus actividades. Ante la posibilidad de estar presente en más de un rubro, se considerará aquel donde sus ingresos hayan sido mayores, siempre y cuando, no exceda los límites fijados.

Entre el 2020 y el 2021 Instituto Nacional de Estadística y Censos³ (INDEC) llevo delante de manera digital el Censo Nacional Económico (CNE 2020-2021) que tuvo como objetivo identificar y caracterizar a cada uno de los agentes económicos que producen bienes y servicios en nuestro país determinando su ubicación; tamaño; nivel de inversión; forma jurídica entre otros aspectos.

Gráfico 2:

Participación % de las empresas y organizaciones por tamaño y personal asalariado



Fuente: Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

Los primeros resultados arrojados respaldaron la importancia que tienen las MIPyMEs en Argentina como motor socioeconómico ya que, se registraron 2.189.472 unidades económicas de las cuales el 78,6% se identificaron como microempresa (entre 1 y 9 empleados), el 15,5% fueron pequeñas (entre 10 y 49 empleados) y el 3,9% medianas (entre 50 y 199 empleados). En conjunto, emplean el 56% de los trabajadores asalariados. Para los fines del presente trabajo, focalizaremos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde se evidenciaron 123.377 unidades económicas de las cuales, el 83,2% son microempresas, el 12,6% son pequeñas y el 3,1% son medianas.

Ahora bien, una vez definido el universo MIPyME según el marco regulatorio en la República Argentina, requerimos puntualizar en que aquellas que desempeñan la actividad

³ El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Hacienda de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, 2023)

hotelera operando como alojamientos turísticos dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A nivel nacional, la Ley 18.880 denominada “Ley Nacional Hotelera” vigente desde 1970 define al alojamiento turístico en su artículo 1ero de la siguiente manera:

Artículo 1º - Los establecimientos comerciales en zonas turísticas o comprendidos en planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características el organismo de aplicación declare de interés para el turista, que ofrezcan normalmente hospedaje o alojamiento en habitaciones amuebladas por períodos no menores al de una pernoctación, a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos, quedan sujetos a la presente Ley y a las normas que se dicten en su consecuencia, sin perjuicio de las reglamentaciones locales en cuanto no se les opongan. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1970)

En posteriores artículos de la mencionada Ley, se establece como requisito para ser considerado “alojamiento turístico” la inscripción en el Registro Nacional Hotelero y consignar un nombre, clase y categoría siguiendo una serie de requisitos en cuanto a la disposición física en su estructura, amueblamiento y personal.

La mención de un registro donde se asuma una clase y categoría invita a pensar en una posible clasificación de los alojamientos turísticos. En efecto, la ley identifica tres tipos de establecimientos: hostería; motel y hotel. No ofrece una definición específica para cada caso, sino que se limita dar una serie de requisitos que habilitan su homologación.

Siguiendo a Gonzalez & Talon (2003) el hotel se define como aquel establecimiento que ofrece alojamiento en unidades con baño privado. Puede o no contar con servicios complementarios. Por su parte la hostería, ofrece alojamiento en unidades que pueden o no ser compartidas al igual que el baño mientras que el motel, queda conceptualizado como establecimiento situado próximo a la ruta donde las unidades ofrecidas cuentan con garaje y entrada independiente.

Además de brindar una clasificación a la variedad de empresas que prestan servicio de hospedaje en el rubro turístico, la Ley Nacional Hotelera determina una calificación para cada una de ellas dentro de un rango de estrellas.

Tabla 3:

Clasificación y calificación de alojamientos turísticos según Ley 18.880.

Clasificación	Calificación (categoría)
Hostel	De 1 estrella a 3 estrellas
Motel	De 1 estrella a 3 estrellas
Hotel	De 1 estrella a 5 estrellas

Fuente: Ley 18.880 “Ley nacional hotelera”.

Para el correcto encuadre se observará la ocupación del edificio, el número de entradas (huéspedes – servicio), la cantidad de salones, habitaciones y baños además de los metros cuadrados que cada uno ellos ocupen. Se tendrá en cuenta el tipo de amueblado, el servicio ofrecido y las cualificaciones del personal.

Vale decir, que la Ley Nacional Hotelera atendió a reglamentar el mercado hotelero existente en la década del 70'. Con el pasar de los años, evidencio su falta de actualización al presenciar nuevas exigencias y gustos en los consumidores que obligaron a los oferentes hoteleros a reinventar e innovar sobre su propuesta. Es así como, surgen nuevos modelos de servicios de hospedaje.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se advierte la evolución y desarrollo del sector por lo que en 2013 el Gobierno de la Ciudad pone en vigencia la Ley 4.701 con el objetivo de regular “la clasificación, categorización, inscripción y control de los establecimientos en los que se brindan los servicios de alojamiento turístico en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.” (Gobierno de la Ciudad Autonoma de Buenos Aires, 2013)

En esta normativa, puede evidenciarse un mayor grado de especificación en la conceptualización y clasificación sobre las empresas de hospedaje. Por empezar, en su artículo 3 define al servicio turístico que brindan las organizaciones como:

Aquél que se presta en establecimientos de uso público, en forma habitual o temporaria, por una tarifa y un período determinado, al que pueden sumarse otros servicios complementarios, siempre que las personas alojadas no constituyan domicilio permanente en ellos. Solamente se puede ofrecer y/o brindar el servicio de alojamiento turístico en establecimientos autorizados, clasificados, categorizados e inscriptos en el Registro de Prestadores Turísticos, creado por la ley 600 (BOCBA 1229). (Gobierno de la Ciudad Autonoma de Buenos Aires, 2013)

Para los confines de la Ley 4.361, el universo de alojamientos turísticos se segregará en 3 tipos; hoteleros; para-hoteleros; y extrahoteleros. Cada uno de ellos podrá subclasificarse en clases con su correspondiente categorización que dependerá, al igual que la Ley 18.880, de una serie de requisitos mínimos en los siguientes factores:

- Dimensiones de las unidades de alojamiento hotelero (convencionales)
- Servicios esenciales.
- Mínimo con el siguiente equipamiento, muebles e instalaciones.

Tabla 4:

Clasificación de establecimientos alojativos citada de la ley 4.361.

TIPO	Clase	Categoría
HOTELERO	Hotel.	1 a 5 estrellas
	Apart-Hotel.	1 a 3 estrellas
	Hotel Boutique.	Estándar y Superior
PARA-HOTELERO	Cama y Desayuno / Hostal / Bed and Breakfast.	Estándar y Superior
	Albergue Turístico / Hostel.	Estándar y Superior
	Hospedaje Turístico / Residencial Turístico.	A/B
EXTRA-HOTELERO	Campamento Turístico / Camping.	-

Fuente: Ley 4361 “Ley de regulación de alojamientos turísticos y no turísticos en CABA”.

En relación con el objeto de estudio de este trabajo, solo se tomará en consideración al tipo hotelero donde puede notarse tres clases; el hotel; el apart-hotel; y el hotel boutique; de acuerdo con el cuadro anteriormente citado. La normativa los conceptualiza de la siguiente manera:

Tabla 5:

Definición de establecimientos alojativos citada de la ley 4.361.

Concepto	Definición
Hotel	Establecimiento que brinda servicio de alojamiento y otros complementarios, conforme a los requisitos que se indican para cada

	<p>categoría, en habitaciones con baño privado y ocupa la totalidad de un inmueble, constituyendo sus servicios y dependencias un todo homogéneo.</p>
<p>Apart-Hotel</p>	<p>Establecimiento que agrupa unidades de alojamiento integradas en uno o más edificios que se encuentren dentro de un mismo predio, sujeto a administración centralizada y que ofrece los servicios complementarios que para cada categoría se determinan. Cada unidad cuenta como mínimo con área de dormitorio, baño privado, estar/comedor debidamente amoblado y cocina con equipamiento que permita la elaboración y conservación de alimentos, distribuidos en uno o más ambientes.</p>
<p>Hotel Boutique</p>	<p>Establecimientos de alojamiento definido por la caracterización de un estilo único, que brinda alojamiento con servicios complementarios, ocupando la totalidad de un edificio, que posee características especiales, peculiaridad en sus instalaciones o en sus prestaciones de servicios, sean de nueva construcción o no, destacándose por el valor artístico del inmueble, su diseño, ambientación, o la especialización; a este efecto se tendrá en cuenta la unidad entre la arquitectura, la decoración, las actividades y/o servicios o cualquier otro factor similar que determine su diferenciación.</p>

Fuente: Ley 4361 “Ley de regulación de alojamientos turísticos y no turísticos en CABA”.

De esta manera, se abandona la generalización planteada en la Ley 18.880 para pasar a la fragmentación del universo de alojamientos turísticos como producto de la evolución de la actividad hospitalaria y el dinamismo del mercado. Sin embargo, ambas leyes coinciden en los mismos criterios clasificatorios, es decir, las dimensiones en su estructura física, los servicios prestados y un mínimo de equipos o amueblamiento, con excepción de uno. La Ley Nacional Hotelera toma como factor diferenciador las cualificaciones del personal.

Según el Ministerio de Turismo y Deporte (2023) a través de su plataforma online de datos, información y conocimiento (YVERA) nos indica que en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran identificados 609 establecimientos de alojamientos turísticos.

Efectos de la pandemia 2020-2021

La pandemia afectó notoriamente el desarrollo de las actividades económicas del país generando una revolución en el mercado donde la interacción de la oferta y la demanda se vio envuelta en un nuevo escenario de incertidumbre, preocupación y creatividad en la aplicación de recursos. Sectores productivos que, por la naturaleza de su operatividad basado en el contacto cercano, se vieron obligados a pausar su actividad producto de las medidas de confinamiento obligatorio y cierre de fronteras que limitaron la circulación de

personas. Ejemplo de ello fue el rubro hotelero-gastronómico cuyos establecimientos a partir de marzo 2020 cerraron sus puertas y, en algunos casos, no las volvieron a abrir.

Para abril 2020 la economía argentina mostro una caída interanual del 25% mientras que en el sector hotelero gastronómico la caída fue del 85%. En cuanto al empleo asalariado informal la caída fue más abrupta alcanzando una baja interanual del 65% mientras que, para empleados formales la baja fue del 17%. La cifra se contuvo como producto de la política de prohibición de despidos decretada por el gobierno nacional y programas de sostenimiento del trabajo formal, como el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) (Mera, Petrone, & Echandi, 2022).

El nuevo contexto golpeo fuertemente a las PyMes del sector las cuales, en muchos casos, se vieron obligadas a cerrar sus puertas de manera definitiva. De acuerdo con el informe “Seguimiento de Coyuntura del Sector Hotelero Gastronómico. Mayo 2021” presentado por la Federación Empresaria Hotelera gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) en 2020 cerraron sus puertas 8000 establecimientos que, para 2021 esta cifra ascendió a 11.800.

Desde las primeras etapas de aislamiento, los establecimientos gastronómicos implementaron distintas estrategias para poder seguir operando bajo las restricciones a la circulación impuestas por la estrategia sanitaria. En un primer momento aumentó el uso de reparto, tanto tradicional como mediante plataformas de reparto, ya que era la única alternativa para poder operar. Esto forzó a muchos establecimientos que aún no participaban de las plataformas a comenzar a comercializar a través de ellas. En una segunda instancia, cuando se suavizaron las restricciones, comenzó a difundirse también la modalidad “take-away” mediante la cual los locales podían atender al público en el exterior. En la Ciudad de Buenos Aires, a partir del mes de septiembre, se habilitó la actividad gastronómica exclusivamente en veredas, calzadas y otros sectores del espacio público. Esto permitió a los bares y restaurantes que se encontraban en calles habilitadas puedan atender al público en mesas al aire libre (Mera, Petrone, & Echandi, 2022).

A partir de diciembre 2020 y de manera progresiva, el gobierno flexibilizo las restricciones permitiendo que los establecimientos puedan operar al 30% de su capacidad

en espacios cerrados indicando como límite horario de actividad las 23 hs. Para julio 2021, la capacidad permitida era del 50% y el límite horario paso a ser hasta la media noche.

La pandemia dejó un escenario crítico para las MIPyMEs hoteleras gastronómicas que debieron encontrar nuevas formas de subsistir a partir de la innovación y la adaptación al cambio. Si bien la asistencia del estado fue un elemento clave para evitar cierres y despidos, la optimización de los recursos y la búsqueda de nuevas metodologías de gestión resultaron ser de importancia para mantener la operatividad pese a la adversidad.

Capítulo 2: Marketing de servicios y la aplicación del revenue management

Para los fines del presente trabajo y la aplicación de una metodología de gestión innovadora, resulta imperativo comenzar a desarrollar este apartado a partir de una mirada conceptual generalista y avanzar hacia el punto específico del revenue management.

Marketing de servicios y gestión de inventarios.

A la hora de analizar una empresa, puede visualizarse que la misma se encuentra sostenida sobre diferentes áreas. En la actualidad, ha tomado gran importancia el sector de marketing y por el contrario de lo que el común de la gente cree, el marketing no solo está destinado a publicitar y vender. De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) se define como:

Un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

De esta manera, los autores expresan el marketing como una relación de mutuo beneficio entre la firma y el cliente. Esto implica, que la empresa comprenda el mercado en el que opera entendiendo al consumidor, sus necesidades y deseos. Para ello, recolecta datos que procesa con el fin de transformarlos en información útil que le permita elaborar estrategias y crear propuestas de valor significativas para el cliente. Con ello, posibilita la obtención de valor del cliente que se traducirá en ventas, utilidades y una relación sostenida en el tiempo pasando a ser un activo intangible de la firma.

Para lograr este objetivo, se implementan procesos complejos que requieren planificación y ejecución a partir del uso de herramientas y técnicas avanzadas que, combinadas con

prácticas clásicas, dan origen a soluciones creativas e innovadoras acordes a las nuevas realidades.

Con la intención de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales para lograr rentabilidad, lleva adelante estudios y trabajos sobre el mercado; la competencia; la comunicación y la distribución entre otros aspectos, para nutrirse de información que facilite la entrega de la oferta de valor más eficiente y eficaz.

En el mercado encontramos grupos de oferentes y demandantes dispuestos a transaccionar productos (tangibles) y servicios (intangibles). Sin embargo, el marketing no aplica de manera homogénea para ambos casos, sino que requiere una separación en su tratativa. Los autores Pierre Eiglier & Eric Langeard (1989) plantean que la producción de un producto y el servicio solo coinciden en responder a la teoría de los sistemas, es decir, se logra a partir de elementos fácilmente identificables e interrelacionados entre sí que buscan un objetivo y que tienden a un estado de equilibrio.

La diferenciación queda expuesta en un modelo simplificado, pero no por eso menos explicativo, donde establecen que la fabricación de un producto requiere de tres elementos: mano de obra; máquinas y materia prima y para llegar al producto deseado se instauran relaciones previamente definidas hasta el más mínimo detalle. Esto implica que, el producto sea concebido antes de su fabricación sabiendo que se quiere realizar y en qué cantidad. Por ello, los elementos son fijados según las características del resultado a obtener y minimizando los costos. En una fábrica todo está previsto y puesto en funcionamiento.

En cuando al servicio, ya no hablan de un sistema de fabricación sino de servucción como proceso designado a la creación de un servicio donde se requiere como elementos: mano de obra servicial considerado el personal en contacto; elementos materiales denominados soporte físico; y el beneficiario, es decir, el cliente. Los autores definen el proceso de servucción como: “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados” (Eiglier & Langeard, 1989)

Debido a la complejidad del sistema, resulta importante realizar un análisis sobre los elementos que lo componen:

- El cliente: puede ser quien consuma el servicio o bien, sea participe necesario de la creación del servicio. Su presencia es esencial ya que, sin él, el servicio no existe. Si una mesa de un restaurante no se ocupa, simplemente es una plaza vacía donde no ocurre un servicio y constituye una capacidad potencial de servicio.
- El soporte físico: son instrumentos necesarios para la producción del servicio y de los cuales harán uso el personal en contacto, el cliente o ambos para lograr el resultado. Pueden categorizarse como:
 - Instrumentos: se refiere a objetos, maquinas o muebles del que se sirve el personal de contacto y/o el cliente para la producción del servicio. En un hotel puede tratarse de la mueblería de una habitación como también, aquellos ubicados en los espacios comunes.
 - El entorno: representado por el espacio donde se encuentran los instrumentos. Puede tratarse de la localización, el decorado, la distribución etc.
- El personal en contacto: se trata del personal en contacto directo con el cliente encargado de efectuar el servicio. En un hotel puede tratarse de la mucama encargada de asear el cuarto o un recepcionista de recibir a los pasajeros. A diferencia del cliente, la participación del personal en contacto puede no existir en algunos procesos de servucción.

El resultado final de la interacción de estos elementos será el servicio en sí mismo. Según Pierre Eiglier & Eric Langeard (1989) se define como “el resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Este resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente” (Eiglier & Langeard, 1989)

Por otra parte, el sistema puede complejizarse aún más si al mismo se le añade la organización interna entendiéndose por ella a las funciones básicas internas de la empresa que inciden en la elaboración del servicio como el capital humano o administración, por ejemplo, pero que no tienen un contacto directo con el cliente, aunque si, influyen sobre el

soporte físico y el personal en contacto. A su vez, se suman el resto de los clientes dado que, la oferta tiene lugar en un tiempo y espacio físico que reúne diversos clientes. La relación que pudiera darse entre ellos podría influir en la calidad del servicio prestado hacia el otro.

Existen dos variables a considerar que pueden afectar el funcionamiento del sistema propuesto y su equilibrio. El primero es el entorno, un espacio físico que por sus características condiciona la elaboración y prestación del servicio de manera favorable o desfavorable. En un hotel de montaña podría ser el clima en la temporada de nieve que obstruirá caminos o permitirá actividades de ski. La segunda variable será el tiempo, debido a que las organizaciones buscarán diferentes estados de permanencia del cliente ya que, el beneficiario del servicio no podrá ser siempre el mismo. Ambas variables no siempre son controlables, aunque si pueden estimarse.

En base a lo expuesto, las empresas de servicios por la naturaleza de su oferta y los procesos que implican su elaboración, presentan características que invitan a la aplicación de técnicas o prácticas que mejoren su eficiencia y eficacia. De acuerdo con Azeglio, Barreto & Zanchetti (2014) las características son:

- Capacidad relativamente fija del inventario: debido a limitaciones estructurales que presentan los oferentes de servicios, las unidades consumibles puestas a disposición del público son limitadas, por ejemplo: las habitaciones de un hotel, plazas en un avión o asientos en un restaurante. Por ende, ante variaciones en la demanda, la empresa en el corto plazo no podrá adaptar su capacidad imposibilitándole dar respuesta rápida a las nuevas exigencias.
- El inventario es perecedero: siguiendo el ítem anterior, las empresas de servicio además de contar con una capacidad de unidades limitadas, estas mismas también son perecederas, es decir, caducan en muy corto tiempo. A diferencia de los productos físicos, las habitaciones no vendidas, los asientos no ocupados, los autos no alquilados (entre otros) representan unidades de inventarios pérdidas para siempre dado que, no pueden acumularse para venderse al día siguiente. Por lo tanto, el objetivo será reducir el inventario vencido para maximizar los ingresos y, en consecuencia, los beneficios.

- **Intangibilidad:** como se mencionó anteriormente los productos físicos pueden ser percibidos por los sentidos, es decir, los podemos ver, oler, tocar etc. Por su parte, el servicio es inmaterial careciendo así de composición física que posibilite su apreciación a través de los sentidos. Esto presenta dos problemáticas, la primera es como transmitirle al cliente el beneficio que va a recibir y en segundo lugar, la medición de la capacidad productiva para que en función de ello, se logre planificar, ejecutar y controlar los planes de producción.
- **Heterogeneidad:** hace referencia a los diferentes tipos de públicos que consumen un mismo servicio y que, por lo tanto, dan lugar a percepciones distintas. Esto nos lleva a hablar de procesos que varían en función del tipo de cliente dificultando la posibilidad de estimar la duración de estos. Por ejemplo, un mozo que atiende a un cliente habitué de un bar probablemente ya sepa que va a ordenar, solo necesita confirmarlo con una pregunta. En cambio, quien visita por primera vez el establecimiento seguramente se tome su tiempo para revisar el menú, solicite sugerencia y realice preguntas. Esto sin duda prolongara la duración del servicio.
- **Carácter perecedero:** los servicios no solo no pueden ser almacenados, sino que también, tienen la particularidad de que su producción y consumo son simultáneos. Las empresas productoras de bienes físicos pueden almacenar su producción generando stock que le permita hacer frente a los desequilibrios en su sistema productivo originado por variaciones en la demanda o la falta de insumos. Esto no sucede en la industria del servicio, donde la generación y prestación de este sucede de forma simultánea. Un servicio de masajes se produce y se brinda al mismo tiempo, lo que imposibilita su almacenamiento. En consecuencia, las variaciones de la demanda afectan notoriamente el flujo productivo.
- **Necesidad de contactos personales:** la prestación de un servicio implica la interacción entre el prestatario y el consumidor. Durante el proceso de producción pueden surgir diferentes requerimientos del cliente o altercados por parte del prestador, que produzcan alteraciones. El servicio tiene la particularidad de ser flexible durante su elaboración por lo que, logra adaptarse a las circunstancias que lo amerite.

- Localización en función del cliente: en la gran mayoría de los servicios se requiere que el cliente se desplace hasta las instalaciones donde se llevara a cabo la prestación. Por lo tanto, la capacidad productiva debe estar disponible en el sitio apropiado y en el momento justo.
- La demanda es divisible en segmentos de mercado: se entiende por mercado a aquellos posibles consumidores dispuesto a adquirir una oferta de servicio. Estos deben ser identificados y divididos en función de características e intereses comunes. Con ello, la organización podrá trabajar en diferentes estrategias que contemplen propuestas atractivas para cada segmento.
- El producto es vendido con anticipación a ser consumido: generalmente las empresas de servicio se apoyan en gestores de reservas con el fin de vender las unidades antes de ser utilizadas. Esto permite conocer cuál será la capacidad necesaria en el futuro. Sin embargo, en esta instancia pueden surgir los siguientes interrogantes ¿Qué cantidad de las unidades deben ser puestas a la venta? ¿a qué precio publicar las unidades? ¿será conveniente acelerar la venta o esperar?
- Demanda sujeta a fluctuaciones de diferentes factores: como se mencionó anteriormente, la demanda presenta oscilaciones que como consecuencia de factores externos que no pueden ser controlados, aunque si estimados.
- Estructura tarifaria múltiple: en pocas palabras, las empresas proveedoras de servicios pueden ofrecer un mismo servicio a diferentes precios de acuerdo con el segmento de mercado. Para ello, debe estudiar la respuesta de cada ellos ante variación de precios. Esto permitirá, elaborar propuestas que atraigan a quienes son más sensibles y quienes presenten características opuestas.
- Costos marginales de venta bajos y costos marginales de producción alto: una vez alcanzado el punto de equilibrio (entendiéndose por este concepto a aquel punto que indica el número de unidades mínimas a vender para que la empresa no gane ni pierda y donde los costos se igual con los ingresos), cualquier venta adicional implicaría ingresos significativos y costos muy pequeños debido al escaso requerimiento de recursos adicionales. Esto permite que la empresa, al alcanzar el punto de equilibrio, pueda reducir tarifas anticipándose a la demanda. Sin embargo, habiendo alcanzado el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad

adicional implica costos significativamente altos dado que, debería ampliar la infraestructura, contratar más personal etc. Costos que son elevados y no justifican una venta adicional.

En base a lo expuesto, la condición de pronta caducidad de los servicios junto a su imposibilidad de almacenamiento donde a su vez, el inventario es limitado, son desafiados por oscilaciones de la demanda en el transcurso del tiempo y en un contexto difícil de controlar que ponen a prueba la efectividad de la capacidad productiva cuyo objetivo, no debe ser intensificar la implementación de personal en contacto y soporte físico sino más bien, hacer uso de ellos de la manera más eficiente y eficaz. Conjuntamente, conocer al cliente objetivo permitirá que la propuesta de valor sea ajustada de manera tal, que no se perciba una pérdida de calidad en el servicio que genere una mala experiencia para el cliente.

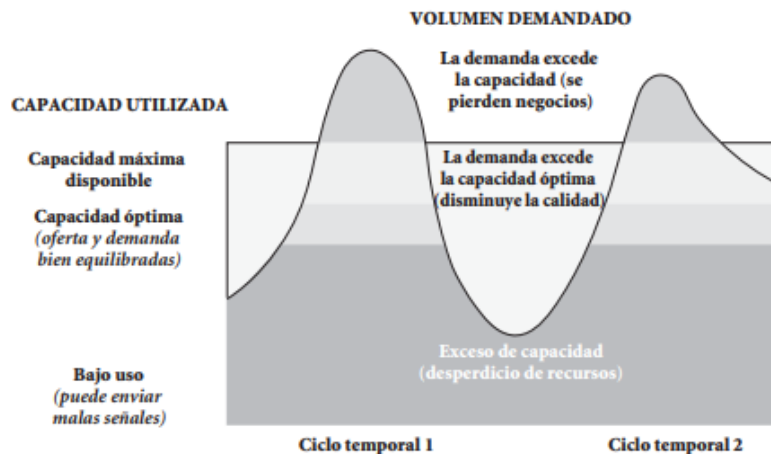
Entender el comportamiento de la demanda y el mercado, permite optimizar la capacidad productiva maximizando el beneficio y evitar costos aparejados a una estructura ociosa entendiendo por ello al exceso de personal o elementos/ maquinarias Inactivas. De acuerdo con Lovelock & Wirtz (2009, pág. 285) un servicio de capacidad fija puede enfrentarse a las siguientes situaciones:

- Exceso de demanda: implica que el nivel de demanda supera al nivel de oferta, por lo tanto, la capacidad no es suficiente para brindar servicio a todos los clientes y en consecuencia, se procede a rechazar cliente perdiéndose la posibilidad de maximizar ingresos.
- La demanda excede a la capacidad óptima: en esta condición no hay negación a la demanda, pero, la infraestructura se encuentra trabajando a su máxima capacidad. Esto podría impactar negativamente sobre el cliente quien percibiría la pérdida de calidad en el servicio recibido y se sienta insatisfecho.
- La oferta y la demanda están bien equilibrados al nivel de la capacidad óptima: en esta situación, el nivel de demanda iguala al de la oferta en óptimas condiciones. Esto permite que la operatoria se lleve adelante sin sobrecargas ni contratiempos que generen apreciaciones negativas. Aquí se alcanza el equilibrio entre ambas partes logrando el nivel ideal.

- Exceso de capacidad: en esta situación el nivel de demanda está por debajo del nivel de oferta, por lo tanto, se obtiene capacidad productiva ociosa incurriendo en pérdidas económicas. En consecuencia, el cliente puede no creer en la viabilidad del servicio o bien, sentirse defraudado.

Gráfico 3:

Implicaciones de las variaciones de la demanda con relación a la capacidad.



Fuente: (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 261)

Sin embargo, los autores ponen énfasis en destacar que no siempre la capacidad máxima es igual a la capacidad óptima. La idea se basa en la falta de equilibrio entre los elementos necesarios para llevar adelante el proceso de servucción y la precepción del cliente de acuerdo con la experiencia recibida. Por ejemplo, una empresa con un establecimiento capaz de albergar hasta cien personas cuenta con una plantilla de persona en contacto suficiente para lograr atender solo 70 clientes. En situación de plena ocupación, seguramente habrá contratiempos, demoras y errores que impactaran en la calidad del servicio prestado. Del otro lado, encontramos la expectativa y el disfrute del consumidor ya que, en ciertas situaciones como un evento puede ansiar encontrar una capacidad plena mientras que otras, valorara que una ocupación menor donde la atención puesta en él sea más significativa.

Siguiendo a Lovelock & Wirtz (2009, pág. 262) existen dos maneras de poder afrontar la fluctuación de la demanda:

Uno consiste en ajustar el nivel de la capacidad para cubrir las variaciones en la misma. Este método requiere la comprensión de lo que constituye la capacidad productiva y la manera en que se puede incrementar o disminuir. El segundo método consiste en administrar el nivel de la demanda por medio de estrategias de marketing que suavicen los picos y llenen los vacíos para generar un flujo más consistente de solicitudes de servicio. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Con este argumento es que, muchas empresas de servicio han incursionado en diferentes técnicas de comercialización y marketing a fin de afrontar los virulentos cambios de la demanda y ajustar su oferta al mercado en búsqueda de incrementar ingresos y reducir sus costos para maximizar el beneficio. Es así, que allá por la década de 1980 la industria de la aeronavegación dio origen al “Revenue Management” (en adelante RM).

Definición del revenue management.

Ciertamente la idea del Revenue Management sienta sus bases en el comportamiento típico del comercio focalizando su estudio en la interacción entre la oferta y la demanda y el proceso de formación de precios, lo que le permite responder interrogantes como ¿a quién vender? ¿a qué precio? ¿en qué momento? ¿con que condiciones? ¿Cómo distribuir? ¿hay que subir o bajar el precio? La novedad de esta técnica según Azeglio, Barreto, & Zanchetti (2014, pág. 9) es el aporte de una metodología tecnológica-estadística para la toma de decisiones y la gestión de la demanda a gran escala. Así sostiene que:

Este nuevo enfoque es impulsado por dos fuerzas complementarias. En primer lugar, avances científicos en economía, estadística e investigación operativa que hacen posible contener en un modelo de demanda; las condiciones económicas; cuantificar las incertidumbres que enfrentan los tomadores de decisiones, la estimación y previsión de la respuesta del mercado, y calcular las soluciones óptimas a problemas de decisión complejos. En segundo lugar, los avances en tecnología de la información proporcionan la capacidad de automatizar las transacciones, capturar y almacenar grandes cantidades de datos de forma rápida, ejecutar algoritmos complejos y, a continuación, aplicar y gestionar decisiones

altamente específicas de gestión de la demanda (Azeglio, Barreto, & Zanchetti, 2014, pág. 9)

Diferentes autores han aportado sus definiciones a través de sus obras:

...” consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto” ... (Smith, Leimkuhler, & Darrow, 1992)

... “es la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio, el inventario y mejorando el servicio” ... (Lieberman, 1993)

... ““la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos de pico de demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico, también lo podrán hacer” ... (Kimes, Chase, Choi, Lee, & Ngonzi, 1998)

... ““Yield Management es una filosofía de gestión que ayuda principalmente a las empresas que tienen capacidad fija, en el proceso de toma de decisiones (estratégicas y operativas) relativas a precio y al inventario. Esta filosofía está basada en el análisis de la información, apoyado en la ciencia, la tecnología y el sentido común, que aportan un conocimiento profundo del mercado y del producto, facilitando así una correcta previsión de la demanda y una adecuada segmentación de las tarifas. De esta forma a través de un eficaz control de las reservas, y teniendo en cuenta el factor tiempo (antelación y duración) la empresa podrá maximizar los beneficios al mismo tiempo que satisface las demandas del cliente” ... (Talón Ballesteros, Gonzalez Serrano, & Segovia Perez, 2011)

A partir de las distintas definiciones presentadas puede decirse que el revenue management es una técnica mercadotécnica que permite gestionar el inventario de las empresas de servicios con el objetivo de maximizar los ingresos, a partir de un análisis sistemático de la información del mercado para elaborar estrategias comerciales que consideren la

interacción entre la oferta y la demanda y la respuesta de esta, ante la variación de precio de modo tal que, permita vender el producto adecuado, al cliente adecuado, en el momento apropiado y al precio correcto.

Origen del revenue management.

El origen de esta idea de gestión se remonta a la década del 70' dentro de los Estados Unidos cuyo contexto no era tan liberal como lo es entonces y los avances tecnológicos crecían a pasos agigantados dando origen a la era computacional. El revenue management tiene su punto de partida en la industria aérea producto de dos hechos fundamentales:

1. Ley estadounidense de desregulación de las aerolíneas (1978): desde sus inicios, las líneas aéreas estadounidenses fueron afectadas por fuertes regulaciones establecidas por la Junta de Aviación Civil (CAB) quien ejercía controles sobre el tráfico, rutas y la fijación de precios en los tickets llevando a este tipo de empresas a ofrecer un tarifario estándar caracterizado por elevados valores y descuentos inexistentes. En consecuencia, la posibilidad viajar a través de los cielos quedo restringido a un selecto grupo de personas cuyo nivel adquisitivo era lo suficientemente alto como para asumir los costos. Con una industria en crisis, en 1978 fue promulgada la Ley estadounidense de desregulación de las aerolíneas cuyo objeto era eliminar los controles gubernamentales en la industria de la aviación comercial para que esta se abra a la competencia y así, crear nuevas oportunidades aprovechables por nuevas líneas aéreas y aeropuertos secundarios. A raíz de esto, se abandonó el fuerte control que hasta entonces existía sobre barreras de ingreso al mercado, rutas, horarios y tarifas estándares dando paso a una guerra de precios regida por la Ley de la oferta y la demanda cuyo fin no era otro que maximizar la rentabilidad y que aún se sostiene hasta nuestros días.
2. Avances tecnológicos y científicos: el auge computacional que se vivía en aquella época y la libertad otorgada a las empresas aéreas como consecuencia de la mencionada Ley sancionada, llevo a los empresarios a orientar sus inversiones en el desarrollo de programas informáticos que asistan en la gestión de reservas, reportes estadísticos, monitoreo de la competencia, formulación de tarifas y análisis históricos y previsionales entre otros. Tal es así, que dieron origen a sistemas

computarizados de reserva (CRS), los sistemas de distribución global (GDS), y los Sistemas Centrales de Distribución (CDS).

Los resultados fueron el acceso a nuevos consumidores sensibles a la variación de precios, el incremento del tráfico a nuevas ciudades y la consolidación de marcas. Sin embargo, esto no era suficiente para lograr maximizar los beneficios ya que, las grandes compañías perdían clientes (principalmente viajeros de negocios) frente a las empresas de bajo costo quienes ofrecían un tarifario más atractivo. Para dar batalla a esta problemática surge DYNAMO, el primer sistema informático de Yield Management desarrollado para American Airlines y que, debido a su complejidad, no quedó totalmente desarrollado hasta 1985.

Nutrido por la información de público conocimiento provista por los GDS (siglas en inglés de Sistemas de Distribución Global) en materia de precios, rutas y ocupación, DYNAMO ofrecía un nuevo sistema de tarifa de “último momento” llamadas las tarifas “Super Saver” –súper ahorro-, que igualó y superó a las tarifas más bajas de descuento disponibles en todos los mercados de Norteamérica. Si una aerolínea rival anunciaba una tarifa especial en cualquiera de los mercados norteamericano, American de inmediato podría igualar la oferta en todos los ámbitos, a sabiendas de que el sistema de control DINAMO mantendría cuidadosamente la disponibilidad de estas tarifas en las diferentes partidas afectadas por el cambio de precio.

De esta forma, el poderoso software permitía calcular cuál sería el rendimiento de cada vuelo antes de realizarlo, tomando como base no solo el estado actual de las reservas o ventas sino a qué precio habría que vender el remanente para maximizar el rendimiento. Efectivamente se hizo así y en Estados Unidos las líneas aéreas comenzaron a ofrecer importantes descuentos cercanos a las fechas de los vuelos.

Este sistema no tardó en llegar a hoteles y restaurantes, sectores que presentan similares características a las aerolíneas forzadas a desarrollarse en contextos altamente competitivos que obligo a desarrollar una serie de adaptaciones de acuerdo con la industria.

Condiciones para la aplicación de un sistema de revenue management.

Siguiendo a Azeglio, Barreto & Zanchetti (2014) pueden identificarse cinco condiciones claves para la empleabilidad del revenue management y que el mismo sea beneficioso para la rentabilidad. A continuación, se presentan:

1. El precio no es señal de calidad: de acuerdo con Eglie & Langeard (1989) el consumidor ante la imposibilidad de manipular o probar el servicio antes de comprarlo, se apoya en el precio como el único elemento de información objetiva y así establece la relación: cuanto más caro, mejor debe ser la prestación. De esta forma, el precio del servicio se convierte entonces en un indicador a priori de la calidad de la prestación esperada. En el Revenue Management esto no sucede dado que, se ofrecen diferentes precios por la renta del espacio-tiempo sin que se altere la calidad del servicio prestado.
2. Clientes heterogéneos: según Albarellos (2013) las empresas llevan adelante un proceso de segmentación que consiste en identificar y definir los distintos compradores en el mercado en función de características comunes dentro de cada grupo. Esto favorece la comprensión acerca del proceso de compra de los individuos permitiendo diseñar un plan de marketing y una mezcla de marketing mas específica y personalizada para cada segmento. Para lograrlo, se emplean diferentes criterios de segmentación que no se detallaran en este apartado. El revenue management propone atender cada segmento de mercado en un mismo tiempo y espacio, como puede suceder en un avión, ofreciendo a cada uno de ellos propuestas que les resulten atractivas y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
3. La demanda variable a través del tiempo: el comportamiento de la demanda presenta oscilaciones que, cuanto más pronunciadas sean, mayor será la incertidumbre sobre la demanda futura afectando la toma de decisiones referentes a la capacidad y cotización.
4. La producción no es flexible: La inflexibilidad de los productos genera mayor interacción entre las decisiones de demanda en diferentes puntos del tiempo entre diferentes segmentos de compradores, productos, etc.

5. Disponibilidad de datos y sistemas: para poder trabajar sobre la demanda es de vital importancia contar una herramienta sistémica que permita recolectar datos para su posterior análisis y procesamiento convirtiéndolos en información útil para la toma de decisiones. El revenue management sienta sus bases en el histórico de la demanda para poder provisionar el comportamiento futuro y de esta manera, reducir la incertidumbre y el margen de error.

Existen diferentes variables que entran en el margen de consideración para instalar un sistema de RM. Vale decir, que las mismas se aplican tanto para el negocio hotelero como para el gastronómico (Azeglio, Barreto, & Zanchetti, 2014).

Registro histórico: implica la recolección de datos. Es el contenedor de datos pasados sobre el comportamiento de nuestro establecimiento y ayuda a pronosticar el futuro. Nos revela información sobre los porcentajes de ocupación, tarifas o tickets promedios, variaciones de la demanda e incluso, reacciones de la competencia entre otros posibles factores. Los diferentes autores consultados recomiendan, no remontarse más de tres años para el análisis de registros históricos salvo en eventos particulares. El registro histórico es una fuente de información poderosa que no solo contribuye al RM sino también, a la elaboración de estrategias, planificación y gestión de los recursos. Podemos mencionar como información esencial a los fines del presente trabajo:

- Tipo de mesa escogida según la cantidad de plazas o sillas.
- Tipo de menú si el restaurante ofrece menús variados según sea el periodo de tiempo bajo análisis.
- Reservas, registro periódico de reservas recibidas y cuáles fueron los canales utilizados. Así mismo se consideran las asistencias y No Show, es decir, aquellos que reservaron y no se presentaron.

Comportamiento de la demanda: la demanda está compuesta por clientes reales (quienes efectivamente asistieron y asisten a nuestro establecimiento) y clientes potenciales (aquellos que aún no asisten, pero podemos lograr atraer con esfuerzo comercial). Resulta esencial conocer cómo se comportan, que buscan y como llevan adelante su proceso de compra a fin de poder adaptar la propuesta a sus requerimientos, más aun sabiendo que esta variable influye en la fluctuación de precios. Para el análisis entran en consideración:

- Antelación de la reserva: implica el tiempo de anticipación con el que realizan la reserva.
- Días y horarios concurridos además de la duración de la estancia.
- Cupo de reservas: implica el volumen de plazas destinadas a la reservación de cada segmento.
- Ocupación real: es el porcentaje de sillas ocupadas en el presente. Se calcula en porcentaje. Este indicador ocasiona fluctuaciones en el precio y permite contrastar el desempeño actual con las previsiones efectuadas.

Eventos en el destino: implica aquellos actos o actividades que congregan a un amplio número de participantes en una ciudad/destino y que puede provocar alteraciones en la ocupación siendo una oportunidad para maximizar los ingresos. Para ello registraremos:

- Tipo de evento: deportivo, social, cultural, político, feria, congreso etc.
- Fecha de evento: días en los que se desarrolla el evento.
- Cantidad de días que dura el evento.
- Localización: se trata de la ubicación geográfica donde se llevará a cabo el evento y nuestra posición respecto de ella.
- Periodicidad: es la frecuencia de tiempo en la que se lleva a cabo el evento. Un mundial de fútbol se celebra cada cuatro años.
- Número de participantes: es la cantidad de participantes que se espera que participen en el evento.

Tipología de clientes: implica la necesidad de dividir o segmentar al tipo de público que asiste al establecimiento teniendo en cuenta el canal por el cual proviene la reserva, el cual puede ser a través de un ejecutivo comercial, redes sociales o portales digitales etc.

Promociones: son acciones comerciales implementadas por el restaurante con el fin de darse a conocer o atraer al público para aumentar las ventas.

Meteorología: implica el aumento o disminución del precio de las plazas y la ocupación según las previsiones meteorológica. Por ejemplo, que el restaurante ubicado en capital acepte un mayor número de reservas durante la temporada primavera- verano sabiendo que puede abrir mesas en la parte exterior a cielo abierto o una terraza dado que la probabilidad de precipitaciones disminuye en esa época del año y la temperatura aumenta.

Acciones de la competencia: aquí los esfuerzos están en armar correctamente el set competitivo en función de las características de los competidores para luego monitorear sus propuestas, precios y ocupación entre otros aspectos.

Características del establecimiento: se relaciona con la ubicación geográfica donde está ubicado el establecimiento y como esta afecta los servicios ofrecidos impactando los precios mínimos y máximos a aplicar. Entre las variables posibles se considera:

- **Situación del establecimiento:** hace referencia a la ubicación física del establecimiento y cómo influye en la formulación de precios.
- **Servicios y equipamientos:** se entiende por servicios al conjunto de prestaciones ofrecidas al cliente y por equipamiento, a las instalaciones y bienes materiales necesarios para el desarrollo operativo.
- **Categoría:** es la clasificación con la que se diferencia la tipología del establecimiento dando cuenta del grado de calidad e impactando en los precios.
- **Imagen de marca:** es aquella que identifica y diferencia a un establecimiento respecto del resto y que, a su vez, lo encuadra dentro de un rango de precios.

Revenue Management gastronómico.

El Revenue Management no se trata únicamente de cálculos matemáticos que apoyen la toma de decisiones. Por el contrario, y más aún en el sector gastronómico, el RM inicia con el diseño mismo de las instalaciones del negocio basándonos en estudios de la demanda. Aquí, el objetivo es maximizar el beneficio por asiento disponible y por hora gestionando la relación precio y duración de la comida. Por lo tanto, buscaremos incrementar las ventas utilizando herramientas como la rotación de público, la optimización de la ocupación de mesas y sillas o aumentando el tránsito de comensales en días de baja actividad, entre otras posibles opciones. Por lo expuesto, será relevante considerar el tamaño del negocio (metros cuadrados), la decoración, la música, el tipo de mesa y silla en función de la comodidad que estas ofrezcan etc. Una herramienta de venta potente será el menú y su respectivo diseño considerando que se trata de nuestra carta de presentación, lo primero que el cliente ve en sus manos y que influenciará su consumo (Riquelme, 2019).

Al igual que en la hotelería y como en cualquier otra empresa de servicios, los procesos de fabricación deben ser medidos y controlados dado que ello, revelara la rotación de plazas. En el caso de un restaurante, hablamos de la toma de pedido y preparación de los platos. Cuanto más rápido se produzca, mayor será la rotación de sillas. Teniendo en cuenta lo expuesto, la gestión gastronómica contempla dos variables medibles: duración y precio. Ambos requieren poner en práctica la recolección de datos y establecer procedimientos estandarizados en cada una de las tareas (Kimes, Chase, Choi, Lee, & Ngonzi, 1998).

Los primeros estudios de investigación sobre la aplicabilidad del Revenue Management en restaurantes con servicio a mesa se inicia a mediados de los años 90 en la Universidad de Cornell y estuvieron liderados por la profesora Sheryl E. Kimes. Ella afirmaba que los restaurantes pueden medir sus ingresos por “asiento-hora disponible” y no únicamente por comensal a través del ticket medio. El ingreso por asiento-hora disponible al que denominaremos REVPASH (Revenue per available seat-hour), un indicador que incluye la dimensión temporal en la medición de la eficacia de las ventas. El REV-PASH se calcula dividiendo el ingreso obtenido en el restaurante en una franja horaria determinada entre cantidad de asientos disponible durante la franja horaria en cuestión.

La idea de considerar la variable tiempo en función de la medición de los ingresos da cuenta de que no solo se vende comida y un servicio, sino también el tiempo. Por esta razón, el Revenue Manager gastronómico durante la temporada alta se orienta a incrementar el número de veces que se ocupa una silla tantas veces como sea posible reduciendo la estancia de los clientes. Caso contrario ocurre en la temporada baja. En consecuencia, el horizonte no es otro que tratar de conseguir el máximo ingreso por periodo o unidad de tiempo.

Siguiendo a Riquelme R. (2019), la implementación de un sistema de revenue management en restaurantes requiere el siguiente de los siguientes pasos:

1. **Estandarización de las recetas:** Los costos de cada oferta indicada en el menú deben estar determinados de manera exacta.
2. **Estudio de la oferta gastronómica:** el tipo de servicio ofrecido y los platos que reflejados en el menú deben ser coherentes con la capacidad productiva para poder producirlos, la plantilla de personal capacitado para los fines propuestos y calidad

óptima de materia prima provista por los proveedores quienes cumplirán el papel de socios estratégicos.

3. **Cálculo de personal y tiempo promedio de los procesos:** se determina el número y tipo de empleado a contratar en función de la infraestructura física, el servicio que se desee ofrecer y el tiempo que demore cada etapa de los procesos contemplados previamente medidos y controlados.
4. **Sistema para la recopilación de información:** Lo que no se mide, no se puede controlar, por tanto, es de vital importancia llevar adelante un registro de las ventas discriminando ingresos, platos, productos más solicitados, tipos de clientes, franjas horarias etc. Esto nos permitirá elaborar propuestas con tarifas diferentes dado que los comportamientos no son iguales, es decir, el almuerzo no es igual que la cena, por ejemplo. Su estudio ayudara a comprender la demanda y efectuar estrategias que distribuyan a los clientes de manera uniforme.
5. **Formación del personal directo:** el camarero no puede ser un simple tomador de pedidos, por lo contrario, tiene que ser formado con técnicas de ventas para convertirse en un asesor gastronómico que acompañe al cliente en la elección de su pedido y oriente su consumo hacia los intereses del negocio.
6. **Cambiar la forma de pensar:** el inventario perecedero del restaurante no es la comida sino la hora/silla. Por lo tanto, lo que genera ingresos en un restaurante no es la mesa, sino la silla, o mejor dicho la hora/silla ocupada.

Indicadores de gestión de revenue management gastronómico

Tal como sugiere Rodrigo Riquelme (2019) se recomienda calcular la capacidad productiva máxima. Consiste en la medición del tiempo que demora prestar el servicio al cliente desde el momento que ingresa al restaurante hasta que se retira. El objetivo principal es mejorar los tiempos para lograr mayor producción, es decir, atender mas comensales. Para el estudio, se emplea la siguiente tabla:

Etapas	Tiempo en minutos
Proceso de Bienvenida	

De la toma de asiento a la entrega del menú	
De la entrega del menú	
De la toma de la orden a la entrega de bebidas	
Producción	
De la entrega de bebidas a la llegada de los platos (considerar si pide más de un paso)	
Postproceso	
De la finalización del último plato a la solicitud de la cuenta	
De la entrega de la cuenta al cobro	
Del pago al retiro de la mesa	
Del retiro de la mesa a la limpieza y puesta a punto de esta	
Tiempo total del servicio	

La capacidad productiva máxima se obtiene a partir de la siguiente formula:

$$\text{Capacidad productiva máxima} = \frac{\text{Nº de plazas} \times \text{Tiempo del ciclo del servicio}}{\text{Tiempo total del servicio}}$$

Donde el “número de plazas” son la cantidad de sillas que tiene el establecimiento, el “tiempo del ciclo del servicio” es la cantidad de minutos que se le asigna a un tipo de servicio (ej: almuerzo) y el “tiempo de total del servicio” es un tiempo promedio surgido a partir de la tabla anteriormente expuesta.

Porcentaje de ocupación: nos dirá que capacidad de servicio del restaurante se vende en un periodo considerado y estimar la capacidad de facturación. Se calcula de la siguiente manera:

- $\% \text{ de ocupación} = (\text{Tráfico} / \text{Capacidad productiva máxima}) \times 100$

Ticket promedio: consiste en registrar periódicamente el valor de las ventas generadas en un periodo dividiendo por el número de comensales atendidos. Con ello conoceremos cual es el consumo promedio por comensal en un periodo bajo análisis. El objetivo será incrementar este valor a partir de técnicas de comercialización. Resulta ser un indicador

referencial para crear propuestas gastronómicas de similares precios. La fórmula será la siguiente:

- Ticket promedio = Ventas de A&B / clientes atendidos

RevPash: su función es reflejar cuánto dinero genera una plaza en un periodo de tiempo evaluado (Riquelme, 2019). Aquí ya no se considera el número de comensales sino el número de plazas disponibles del restaurante en función de una unidad temporal y básicamente expresa, cuanto cotiza la silla por hora de servicio. Por esta razón, el establecimiento debe preocuparse por tenerlas ocupadas y aquellas que no se logren ocupar, representaran una perdida. Vale mencionar la cualidad perecedera del inventario.

- RevPash = Ventas del periodo / (Sillas x Hora)

Diagnóstico.

Breve reseña del Hotel “Cerrito”

El Hotel “Cerrito” forma parte de una reconocida cadena nacional de origen y gestión familiar cuyos primeros pasos se remontan a la década del 50’ del pasado siglo en la ciudad de Mar del Plata. Actualmente la dirección general la componen la segunda y tercera generación y bajo su gestión se encuentran doce establecimientos ubicados en la Argentina los cuales, forman parte de su holding de seis marcas.

Hotel “Cerrito” pertenece al segmento premium de la cadena y fue pensado para atender la necesidad de turistas y corporativos. Abre sus puertas en abril del 2018 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ubicándose en calle cerrito (de aquí su seudónimo) lindera a la avenida nueve de julio. Su excelente ubicación de fácil acceso, cercana a aeropuertos y próxima al corazón financiero de la ciudad, como así también, a los sitios más emblemáticos de la ciudad la volvieron una excelente opción para aquellos que deseen hospedarse en sus más de 190 habitaciones.

Además de la propuesta alojativa, puede identificarse dentro de sus instalaciones un restaurante con mesas ubicadas en su interior y exterior. Su capacidad alcanza las 80 plazas de forma cómoda, aunque, puede ampliarse si así se requiriese.

Hotel “Cerrito” ha definido su set de competidores considerando la ubicación cercana, la composición tarifaria y la propuesta de productos ofrecidos al mercado, es decir, alojamiento junto a gastronomía. A partir de ello, se toman en cuenta a los siguientes hoteles:

- Hotel NH 9 de julio.
- Hotel Bristol.
- Hotel Republica.
- Hotel NH Latino.
- Novotel Buenos Aires.

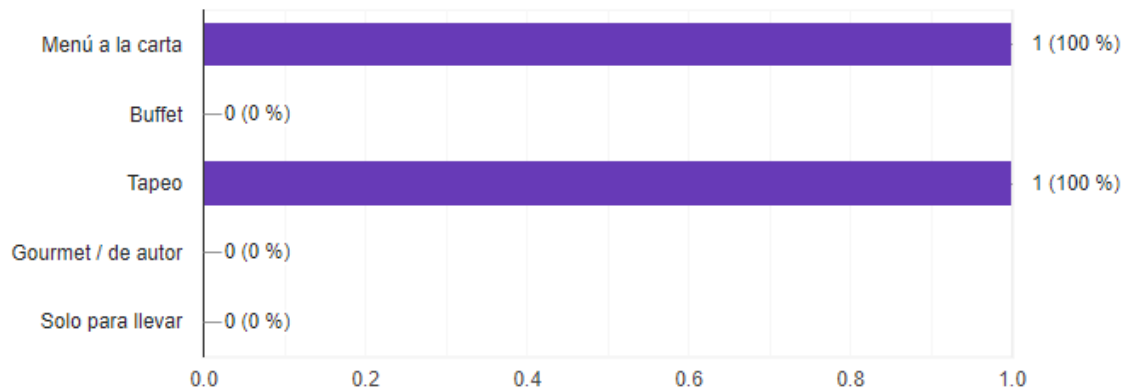


Gráfico 1: Propuesta gastronómica ofrecida.
Fuente: elaboración propia

Dentro de las diferentes opciones gastronómicas que puede ofrecer el establecimiento, su selección se remite al “menú a la carta” y el “tapeo”. Es decir, que cliente puede elegir entre un abanico de platos ya conocidos, estandarizados y predefinidos o bien, hacer una degustación de pequeños aperitivos hechos para acompañar las bebidas. También se puede observar, que no ofrece la modalidad “delivery” o “take away (para llevar)” lo que permitirá ampliar sus plazas por fuera del establecimiento.

Se consulto acerca del numero de plazas y el numero de mesas. Se indico un capacidad de hasta 70 personas de forma comoda mientras que el total de mesas asciende a 20. Sin embargo, presenta flexibilidad para el armado o disposicion de las mismas al igual que la ampliacion de plazas si fuese necesario. Por lo tanto, su inventario tiende a la adaptacion según el requerimiento.

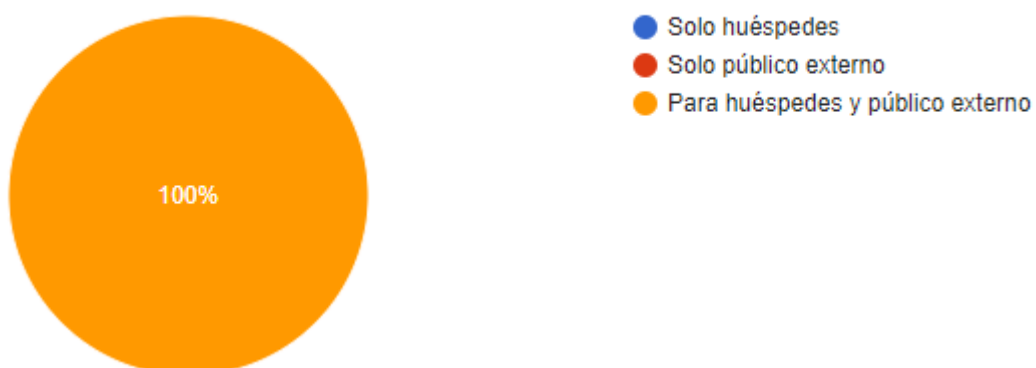


Gráfico 2: Acceso al público.

Fuente: elaboración propia

Respecto al acceso para el público, puede observarse que no presenta limitaciones para el público externo. Esto le permite ampliar su potencial clientela.

Indique el grado de utilización de los siguientes criterios para seleccionar su público meta

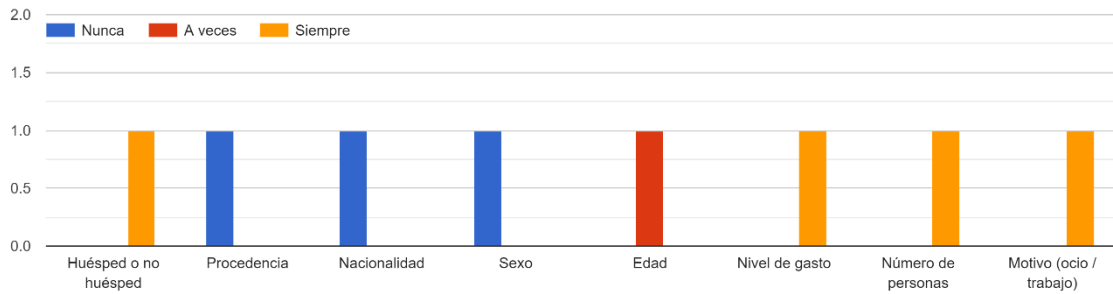


Gráfico 3: Criterios para la selección de público meta.

Fuente: elaboración propia

A ojos vista se puede evidenciar que, los criterios más utilizados para apuntar a un determinado público es considerar si se trata de huéspedes de público externo al hotel y el nivel de gasto que pudieran generar. A esto se suma al número de persona teniendo en cuenta si son personas solas o acompañadas como así también, el motivo por el cual asisten, es decir, si están por ocio/ disfrute o si se trata de una comida por trabajo o corporativa. Las variables consideradas, aunque no relevante es la edad.

Indique el nivel de frecuencia con el que recolecta información de los siguientes aspectos del público

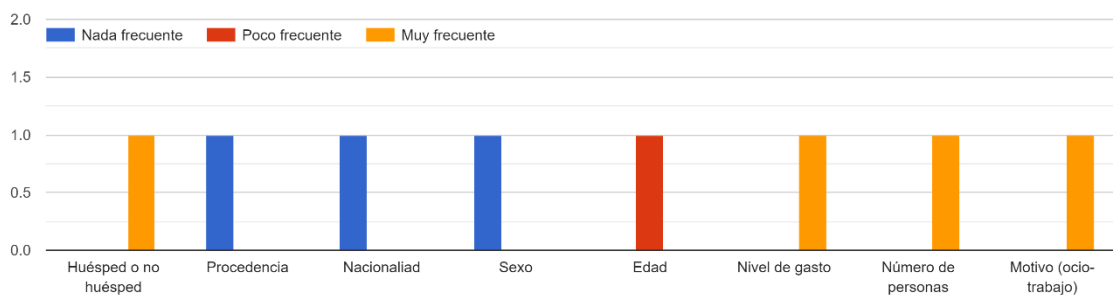


Gráfico 3: Criterios para la selección de público meta.

Fuente: elaboración propia

Dentro del relevamiento de datos y la frecuencia implementada para recolección y posterior análisis se evidencia que la mayor frecuencia esta tanto en la condición de huésped y no huésped, el nivel de gasto a generar, número de personas y el motivo de asistencia al establecimiento. Pocas veces se releva la edad.

¿Lleva un registro histórico de los criterios mencionados?

1 respuesta

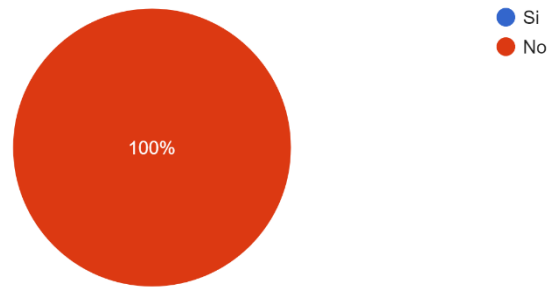


Gráfico 4: Existencia de registro histórico para analizar el público.
Fuente: elaboración propia

A ojos vista puede evidenciarse en la respuesta que el establecimiento carece de un registro histórico acerca de los criterios analizados del público.

Del 1 al 5 siendo 1 nada frecuente y 5 muy frecuentemente ¿con que frecuencia recibe reservas?

1 respuesta

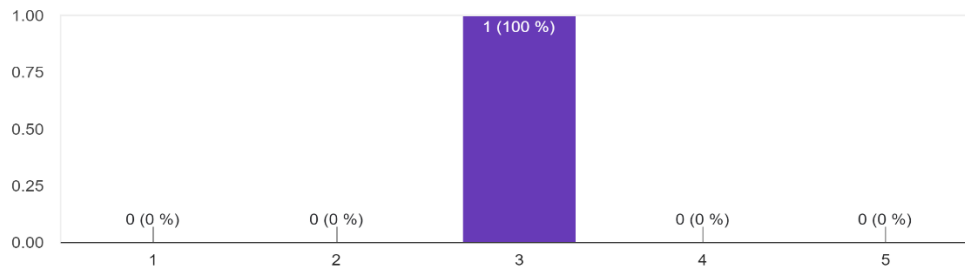


Gráfico 5: Recepción de reservas.
Fuente: elaboración propia

Puede evidenciar que no existe una frecuencia notoria en cuanto al nivel de reservas recibidas. Para más detalles se consultó para que turno recibe más reservas y la respuesta fue para la noche y casi nada para el medio día.

En base a los días ¿para que momentos recibe mas reservas?

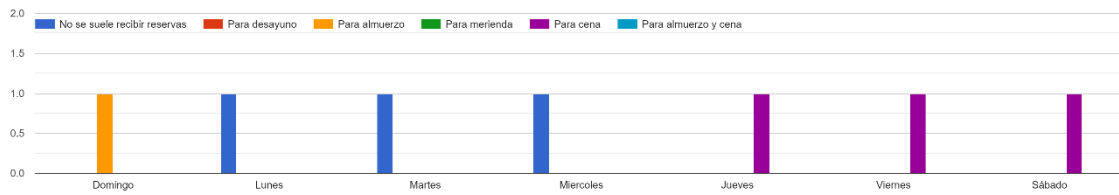


Gráfico 6: Días con mayores reservas.
Fuente: elaboración propia

Se expresa en el grafico que los días domingo cuentan con reservas para el almuerzo mientras que, para los jueves, viernes y sábado cuentan para la cena. En oposición, los lunes, martes y miércoles no cuenta con reservas para ningún turno.

¿con que tiempo de antelación se realizan las reservas?

1 respuesta

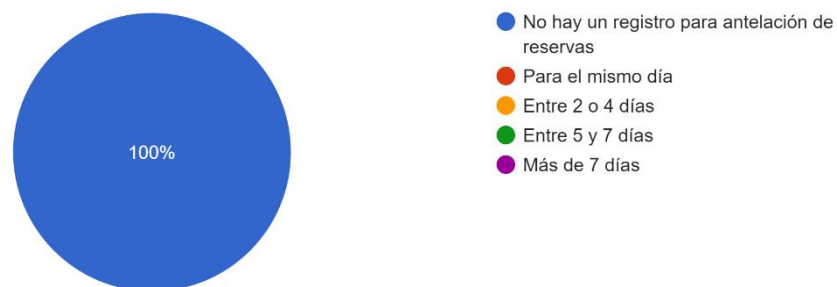


Gráfico 8: Políticas de reservas.
Fuente: elaboración propia

Puede evidenciar que la empresa no lleva un registro que permita medir la antelación con la que publico realizas las reservas, es decir, el tiempo que pasa entre que realiza la reserva y el momento en que efectivamente se consume el servicio.

Indique la utilización de las siguiente políticas de reservas

1 respuesta

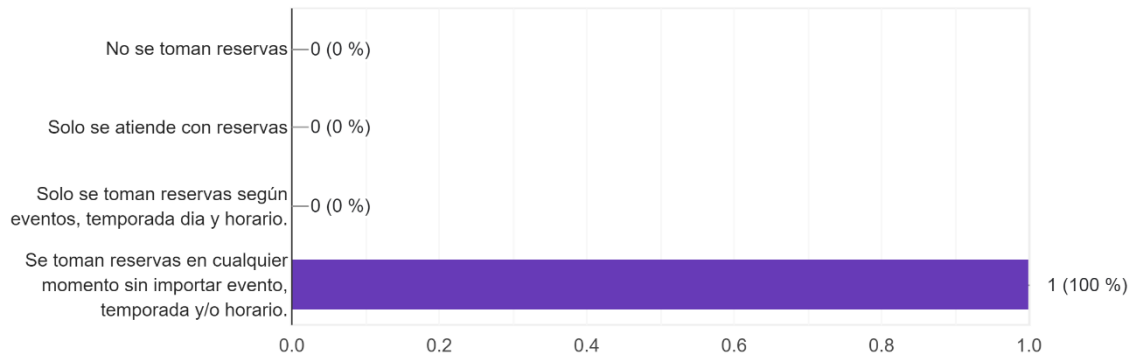


Gráfico 8: Políticas de reservas.
Fuente: elaboración propia

Puede evidenciar que la empresa no aplica una política restrictiva en cuanto a lo toma o no de reservas. Por el contrario, se mantiene abierta a la recepción de estas y a la atención del público con o sin reserva independientemente del momento y/o temporada.

Indique el grado de frecuencia de uso de los siguientes canales de reservas

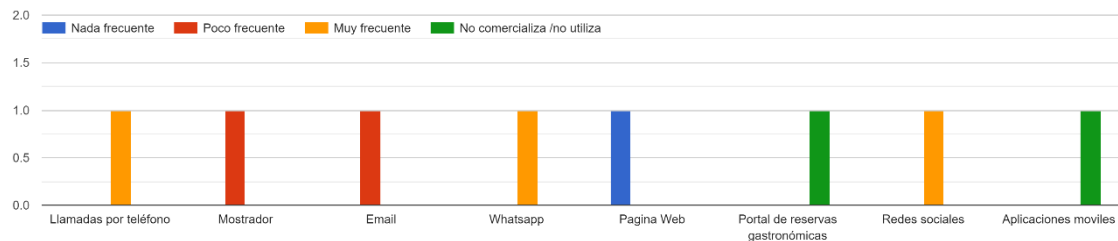


Gráfico 9: Frecuencia de uso de canales de reservas.
Fuente: elaboración propia

En cuanto al uso de canales de reservas puede notarse que las llamadas por teléfono, WhatsApp y redes sociales son los más utilizados por el público y por los cuales canalizan el mayor tráfico. Secundan las reservas en el mostrador y vía e-mail. Las aplicaciones móviles y los portales de reservas gastronómicas no son utilizados/ explotados.

Indique el grado de utilización de un registro histórico de reservas

1 respuesta

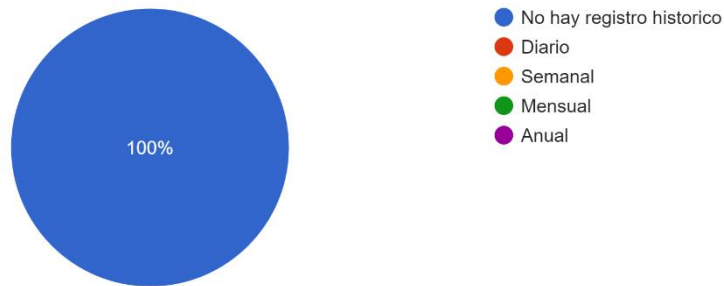


Gráfico 10: Uso de registro histórico de reservas.
Fuente: elaboración propia

A ojos vista puede evidenciarse que la empresa no cuenta con un registro histórico de reservas que refleje producciones pasadas.

¿Implementa un menú diferente para huéspedes y no huéspedes?

1 respuesta

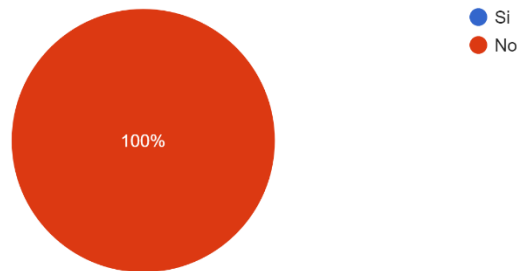


Gráfico 11: Aplicación de menús distintos para huéspedes y no huéspedes.
Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la presentación de la oferta a través de menús, no se evidencia la aplicación de un diferencial respecto a si se trata de un huésped o no del hotel.

¿Implementa menús diferentes para el almuerzo y para la cena?

1 respuesta

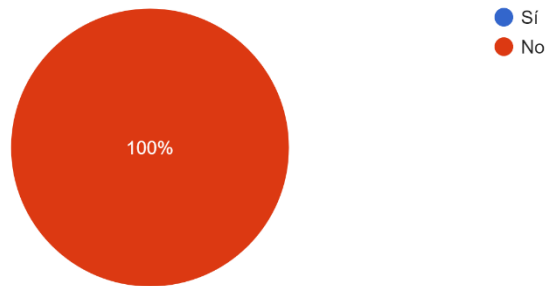
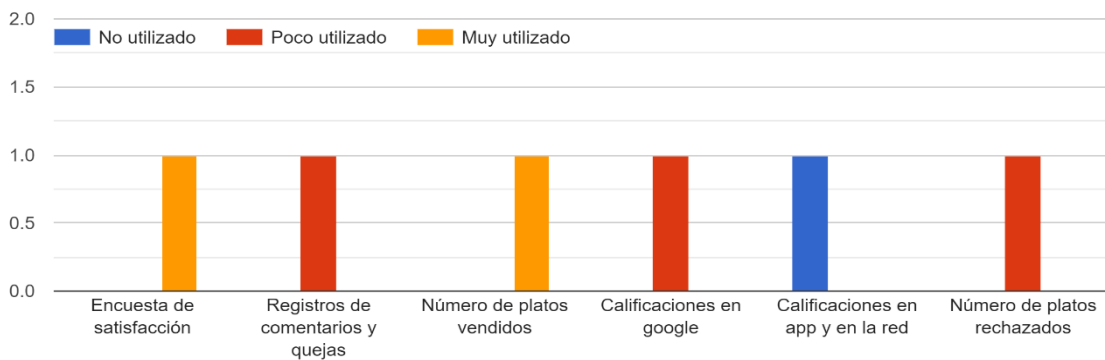


Gráfico 12: Aplicación de menús distintos para el almuerzo y la cena.
Fuente: elaboración propia

Por otra parte, tampoco se observa la aplicación de menús diferentes entre el almuerzo y la cena.

¿Utiliza alguno de las siguientes herramientas para monitorear el nivel de satisfacción del cliente?



Se observa que los elementos más utilizados para evaluar la satisfacción del huésped son la encuesta de satisfacción y los platos más vendidos. Estos son secundados por el registro de comentarios y quejas, las calificaciones en Google y el número de platos rechazados. Las calificaciones en aplicaciones móviles o en red no son utilizadas.

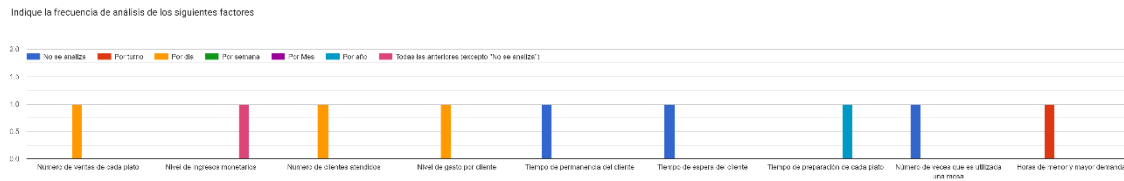


Gráfico 13: Análisis de factores.
Fuente: elaboración propia

Entendiendo la dificultad de la lectura, se consultó el periodo de análisis de los siguientes factores:

El nivel de ingresos monetarios es el factor analizado como mayor frecuencia dado que se hace por turno, diario, semanal, mensual y anual. El número de ventas de cada plato, el número de clientes atendidos y el nivel de gasto por cliente son factores que se analizan de manera diaria. Las horas con mayor demanda es un factor analizado en cada turno. Por otra parte, el tiempo de permanencia y el de espera del cliente, son factores no analizados. En cuanto al tiempo que demora la elaboración de un plato, se analiza de manera anual.

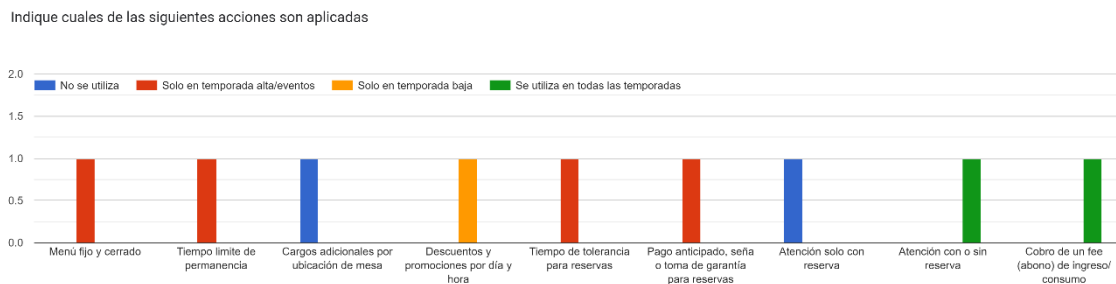
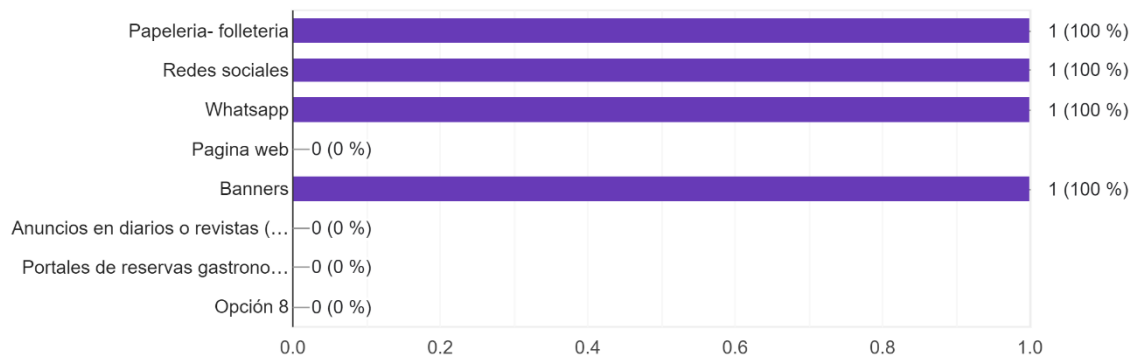


Gráfico 14: Acciones aplicadas.
Fuente: elaboración propia

Sobre las acciones aplicadas se observa que la atención con o sin reservas y el cobro de un fee (abono) de ingreso/consumo se aplica durante todo el año indistintamente la temporada o momento del día. Vale decir que el fee es para el sector bar dentro del restaurante. En temporada alta o fechas de eventos especiales se aplica un tiempo límite de permanencia, un tiempo máximo de tolerancia para hacer efectiva la reserva y el cobro anticipado, señal y/o garantía y el menú fijo y cerrado. Por otra parte, las acciones no aplicadas son los cargos adicionales por ubicación de mesas y atención solo con reserva.

¿cómo da a conocer su oferta gastronómica?

1 respuesta



A ojos vista se puede observar que los canales más utilizados para divulgar la oferta gastronómica por el establecimiento son la papelería y folletería distribuida en el hotel, redes sociales, WhatsApp y banners colocados en los puntos de acceso y circulación del hotel. Por su otra parte, la página web del hotel no es utilizada pese a ser un canal propio. Canales tercerizados como anuncios en diarios o revistas (físicos o digitales) al igual que portales de reservas gastronómicas no son utilizados.

Propuestas de acción:

Síntesis del problema a resolver:

La actividad hotelera-gastronómica se encuentra en un contexto globalizado y liderado por el flujo constante de información y conocimiento donde los nuevos modelos tecnológicos potencian su desarrollo. Hotel “Cerrito” no es ajeno a ello y al igual que otras empresas de servicios, presenta como característica un inventario fijo de sillas y mesas dispuestas en una estructura física que constituyen su capacidad productiva y que no puede ser ampliada o reducida para dar respuesta a las oscilaciones de la demanda. Su carácter perecedero y de intangibilidad imposibilitan un eventual almacenamiento de servicios para futuros consumos que, sumado a una fuerte estructura de costos fijos, obligan a repensar estratégicamente como rentabilizar de forma óptima el asiento disponible por hora gestionando el precio y la duración de la comida.

En 2020, el problema se agudizó más producto de la pandemia global generada por el virus SARS (Síndrome Respiratorio Agudo Grave) -COVID 19 que obligó a adoptar una cuarentena preventiva y obligatoria a nivel nacional por disposición del gobierno lo cual implicó, el cese de varias actividades económicas entre ellas, la hotelera-gastronómica debido al intenso contacto físico entre personal y cliente.

A fines de ese año, comenzaron a darse las primeras habilitaciones para operar a través de la modalidad delivery y luego “take away”, es decir, la búsqueda del pedido. La participación de la digitalización a través de aplicaciones, sistemas QR y páginas web fue esencial. En diciembre 2020 se dieron las primeras habilitaciones para albergar comensales solo en espacios externos, con distanciamiento entre mesas y plazas y fijando como límite horario las 23 hs. Luego el permitido ascendió al 30% de la capacidad productiva y para junio 2021 pasó a ser del 50%. Sin embargo, para mayo 2021 ya habían quebrado 11.800 hoteles y restaurantes (FEHGRA (FEDERACIÓN EMPRESARIA HOTELERA GASTRONÓMICA ARGENTINA), 2021). Paso a paso se logró la habilitación total.

Las características de este tipo de empresas, sumado al contexto coyuntural, ocasionan que la determinación de precios comience a tener lugar en niveles tácticos, debido a la

necesidad de cambio constante. Esto requiere de una correcta gestión y la aplicación de nuevos indicadores, fórmulas y filosofías como el Revenue Management (Gonzalez & Talón, 2003) cuyo objetivo es la maximización del beneficio por asiento disponible/hora, dando cuenta del vínculo existente entre: producto/servicio, espacio, tiempo y consumidor. La correcta gestión de estos factores requiere, por un lado, el dominio de metodologías, técnicas y conocimiento, y por el otro, aplicar indicadores de gestión para la toma de decisiones, consolidados en sistemas de información, adecuado a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Objetivos Generales:

- Identificar prácticas y/o procesos de gestión en general y de ingresos en particular, vinculados al revenue management gastronómico aplicado en la organización bajo análisis.
- Identificar métodos empleados de recolección y análisis de la información por la organización bajo estudio en procesos de comercialización de servicios de alimentos y bebidas y su relación con los procesos operativos y toma de decisiones.

Objetivos específicos:

- Proponer un sistema de indicadores de gestión en los procesos de comercialización y venta de los servicios de alimentos y bebidas y su relacionan con los procesos operativos.
- Proponer técnicas de recolección de datos que permitan sustentar un sistema de RM gastronómico en base a la gestión del inventario (sillas disponibles por hora) y recursos mercadotécnicos/canales formulando un sistema integral de indicadores.

Con el fin de contribuir a la mejora de la medición y optimización de la gestión del inventario y su comercialización se propone llevar a cabo la aplicación del revenue management como técnica de gestión de manera formal y sistematizada a partir de un plan integral comenzando por:

1- Análisis de la competencia:

Para comprender parte del entorno en el que opera Hotel “Cerrito”, las primeras acciones remiten al “Benchmarking” es decir, un estudio profundo sobre los competidores cercanos

para conocer y comprender las estrategias implementadas por ellos, como así también las practicas aplicadas. Esto implica investigar qué tipo de servicio ofrecen con sus respectivos menús, a que precios, el público meta que han seleccionado y como son sus procesos de compra. A ello se suma si la operatoria aplica únicamente al local físico o si se extensión al universo digital de las aplicaciones móviles.

Dado que existe una amplia oferta en la zona seleccionada, lo recomendable es conformar un set competitivo con cinco establecimientos con similares características (muy probablemente coincidirán con el set competitivo del hotel en cuanto al producto “habitaciones”). Lo recomendable es considerar a uno de los competidores como “Market Leader” es decir, quien forma precios y lidera el mercado por la composición de su servicio y cuyas acciones serán tenidas en cuenta por todo el set posicionándose como referente; un competidor considerado “Superior” respecto al establecimiento bajo análisis; otro como “igual” en los que respecta a características y servicio y otros dos competidores como “Inferiores”. Esto se llevará a cabo teniendo en cuenta el tipo de producto ofrecido evaluando:

- N° de plazas ofrecidas
- Canales de comercialización y divulgación.
- Ambiente.
- Atención del personal en contacto.
- Soporte físico.
- Platos ofrecidos en el menú.
- Horario operativo
- Precio promedio de comida tipo (entrada-plato principal-postre- una bebida sin alcohol)
- Ubicación.
- Nivel de popularidad.

Para evaluar estos aspectos se recomienda realizar una investigación monitoreando páginas web y redes sociales recopilando la puntuación en línea junto con comentarios del público. Además, se implementará la práctica de mystery shopper, es decir, simular ser un cliente con el fin de conocer la experiencia que ofrecen desde el proceso de generación de una

reserva, el consumo del servicio propiamente dicho hasta el post consumo dado que, hay empresas que envían encuestas de satisfacción, publicidad y promociones.

Esta acción propuesta no debe ser ocasional, sino mas bien, recurrente y sistematizada con cierta periodicidad en el tiempo.

2- Selección del publico meta:

Selección del publico meta: como se ha indicado en la encuesta, Hotel “Cerrito” se encuentra disponible tanto para huéspedes del hotel como para comensales externos. Si bien sobre los primeros puede asumirse los criterios de segmentación aplicado para la comercialización de producto “habitaciones”, sobre los segundos no hay registros aparentes que den cuenta del publico que asiste. Por lo tanto, debe definirse a partir de los siguientes criterios para ofrecer una propuesta que el público valore y esté dispuesta a pagar por ello construyendo lazos de fidelización con Hotel “Cerrito”.

Ayudados en aplicaciones digitales y recompensando al publico con descuentos o cortesías se invita al comensal a completar encuestas o formularios que recopilen datos acordes a los criterios de segmentación indicados a continuación:

Segmentación geográfica: indagar sobre la nacionalidad o procedencia de nuestros clientes como así inferir en el nivel de ingresos a partir del gasto efectuado. Si se trata de público extranjero, puede que estén en búsqueda de platos típicos argentinos y el menú deberá ser redactado y adaptado a diferentes lenguas. Además, deberemos contar con personal que tenga la capacidad de hablar más de un idioma lo cual, impactara en el costo. Las horas de operatividad y la distribución de las plazas también estarán afectadas dado que, existen diferenciales culturales respecto a los horarios de almuerzo y cena como así también, la forma de viajar. Esta información toma mayor énfasis al considerarse una propuesta hotelera-gastronómica.

Desde el punto de la comunicación, este criterio de segmentación nos indicara que idioma, gustos e intereses deberían ser tenidos en cuenta dentro del contenido a mostrar con la idea de generar el correcto impacto.

Segmentación demográfica: Indagar sobre la edad, sexo de los clientes y estilo de vida. No resulta igual los gustos e intereses de un público joven que quizás busca un espacio con

música animada y festiva, que cuentan con un paladar menos sofisticado y con una capacidad de gasto menor que un público mayor que busca un espacio más confortable, con luz tenue y con la disponibilidad de prolongar su permanencia en el establecimiento.

Tampoco será igual los intereses y necesidades de un grupo familiar que clientes corporativos que eligen el lugar para reuniones de trabajo. La edad, sexo y estilo de vida nos permitirá ajustar el ambiente, asignando la distribución de las mesas y las plazas entendiendo que son el inventario perecedero el cual debe venderse, de lo contrario se perderá. Esta información será tenida en cuenta a la hora de reflejar en el menú los diferentes platos con sus respectivos precios, abastecernos de insumos de mayor consumo por parte del público y adquirir un posicionamiento. Sin duda también influirá en los canales a utilizar y el contenido a divulgar.

Segmentación por uso o momento de compra: conocer el momento en el cual, el cliente decide asistir al establecimiento y las razones que lo impulsan, entendiendo que esto puede darse de manera eventual o recurrente. Asumiendo que se trata de una unidad dentro del hotel, el restaurante puede presentarse como un complemento para el consumo de los huéspedes o como unidad independiente que atraiga público externos. Los mismos puede convertirse en clientes frecuentes o bien, asistir ocasionalmente por algún evento o simplemente por vivir una experiencia ofrecida.

En base a lo expuesto se buscará responder la pregunta ¿Quién es nuestro cliente? Las formas posibles para recopilar esta información pueden ser:

Desde el área digital debe recurrirse a la sección de estadísticas de redes sociales para evaluar aspectos relevantes del público destacando la edad promedio, el sexo y la ubicación geográfica más aún si se tiene presente que estos son datos que en la encuesta, la gerencia de área reconoció no haberlos analizado ni haberlos contemplado.

Presencialmente, debe invitarse al público a participar de encuestas de satisfacción donde puedan volcar información sin entrar en detalles en lo que respecta a datos personales. Actualmente el sistema de QR ofrece acceso a formularios digitales los cuales no deben ser muy extensos. Si la variable costo resulta un aspecto a considerar como importante, puede

recurrirse a los formularios digitales de Google Form que brindan una solución rápida y efectiva respecto al procesamiento de los datos y su presentación.

Registrar diariamente los platos con mayor venta, el valor de los tickets, la duración de estancia de cada comensal para construir una base de datos que combine los criterios de segmentación con valores cuantitativos para dar exactitud a aquello que actualmente se trabaja con intuición y opiniones subjetivas.

3- Sistematización de datos:

Como se indico inicialmente, la propuesta implica aplicar indicadores que de forma sistematizada revelen la performance del establecimiento y contribuyan a la toma de decisiones. Para ello, se requieren de datos que nutran al sistema demostrando la ocupación alcanzada en función de la capacidad productiva junto con aquellos días y horarios de mayor tráfico, la respuesta del público ante cambios en el menú y la variación de precios como así también, el monitoreo de reservas y canales de distribución.

Tal como sugiere Rodrigo Riquelme (2019) se recomienda calcular la capacidad productiva máxima (definición presentada en el marco teórico). Se debe efectuar un muestreo para obtener un cálculo promedio que permita determinar la información en cuestión. Esto es de suma relevancia ya que, el establecimiento reflejo en la encuesta que no lo considera y, por ende, no lo analiza. Se sugiere el uso del siguiente cuadro dividido en etapas desde que el cliente llega hasta que se retira del establecimiento:

Etapas	Tiempo en minutos
Proceso de Bienvenida	
De la toma de asiento a la entrega del menú	
De la entrega del menú	
De la toma de la orden a la entrega de bebidas	
Producción	
De la entrega de bebidas a la llegada de los platos (considerar si pide más de un paso)	
Postproceso	

De la finalización del último plato a la solicitud de la cuenta	
De la entrega de la cuenta al cobro	
Del pago al retiro de la mesa	
Del retiro de la mesa a la limpieza y puesta a punto de esta	
Tiempo total del servicio	

Tabla 5: Calculo del tiempo total de servicio citado de (Riquelme, 2019)

El resultado arrojado será el tiempo en minutos estimados que demora la prestación del servicio para el comensal desde que ingresa al establecimiento hasta que se retira poniendo a punto la plaza para ser nuevamente ocupada.

Si al “Tiempo total del servicio” le incorporamos el número de plazas siendo de 80 y el “tiempo del ciclo del servicio”, es decir, los minutos que el restaurante le asigna a cada tipo de servicio. Por ejemplo, el almuerzo de este restaurante es de 12 hs a 16 hs (240 minutos). Podremos construir el indicador de “Capacidad productiva máxima”.

Capacidad productiva máxima = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de plazas} \times \text{Tiempo del ciclo del servicio}}$

Tiempo total del servicio

Capacidad productiva máxima = $\frac{80 \text{ plazas} \times 240 \text{ minutos}}$

90 minutos

Capacidad productiva máxima = 213,33 clientes

A partir del cálculo realizado (hipotético a partir de una estimación) se resuelve que la capacidad productiva máxima es de 213,33 cliente (214 por redondeo). Esta cifra es un ideal que se entiende, es difícil de lograr ya que no todos los comensales llegan a un mismo tiempo. Sin embargo, constituye un horizonte a cuál debe acercarse el número de clientes atendidos para llevar un control y análisis.

Recopilación diaria de la capacidad productiva: habiendo determinado el número ideal de clientes como capacidad productiva máxima, el siguiente paso será avanzar con un proceso de registro diario del número de clientes reales atendidos en cada turno para calcular el porcentaje de la capacidad productiva alcanzado. Esto nos dará a conocer que tan lejos o

que tan cerca estamos de nuestro mejor desempeño. Así mismo, nos revela nuestra performance y el comportamiento de la demanda de forma diaria y por turno. Se sugiere aplicar el siguiente cuadro:

Dias	Almuerzo		Cena		Totales	
	Cant. De clientes	% alcanzado	Cant. De clientes	% alcanzado	Cant. De clientes	% alcanzado
Lunes						
Martes						
Miercoles						
Jueves						
Viernes						
Sabado						
Domingo						

Tabla 6: Recopilación diaria de la capacidad productiva. Fuente (Riquelme, 2019)

En base a los datos recopilados y la información obtenida tratar de mejorar la productividad y aumentar la rentabilidad efectuando las siguientes acciones:

Estudiar el ciclo de servicio para reducir los tiempos en cada etapa. Puede incorporarse un anfitrión/a (hostess) quien reciba a los comensales, los lleve a la mesa según necesidad estratégica (Por ej: llevandolos a las mesas con vistas al exterior para dar sensación de concurrencia) y explicar rápidamente que al menú se accede a través de un QR ya colocado en la mesa. Así mismo, puede sugerir el plato del día o la sugerencia del chef de modo tal, que las personas eviten tener que ver el menú. De esta manera, se eliminan tiempos muertos.

Entendiendo cuales son las horas de mayor tráfico⁴, el reto será tratar de mermar la demanda hacia aquellas horas de mejor afluencia. Una opción sería por ejemplo para horas cercanas a la cena, de 19 hs a 20:30 hs habrá un descuento del 50% en la segunda bebida o

⁴ Se entiende por tráfico al número de clientes o comensales que pasan por el restaurante en un periodo o durante una franja horaria (Riquelme, 2019)

que, no se cobrará fee de ingreso. A la hora de tomar reservas, inducir al cliente a que la realice para esas horas muertas.

Contar con un sistema de reservas apoyado con informática. Implementando un simple Excel, podrán llevar registro de la fecha en que se realiza la reserva, para que día y horario, cuantas personas e inducir a que las mismas sean tomadas para aquellas horas muertas.

Esta información permite conocer:

1. Tiempo de antelación con que el publico realiza una reserva y la consume efectivamente:
 - Días de antelación = fecha de reservación – fecha de consumo
2. Porcentaje de efectividad de las reservas, es decir, quienes realmente asistieron, quienes cancelaron y quienes no se presentaron.
 - Porcentaje de efectividad = $(\text{N}^\circ \text{ de asistencias} / \text{N}^\circ \text{ de reservas totales}) \times 100$
 - Porcentaje de cancelaciones = $(\text{N}^\circ \text{ de cancelaciones} / \text{N}^\circ \text{ de reservas totales}) \times 100$
 - Porcentaje de N/ presentados = $(\text{N}^\circ \text{ no presentados} / \text{N}^\circ \text{ de reservas totales}) \times 100$
3. Estimar la cantidad de plazas a ser ocupadas para un determinado día y horario.
4. Que días son los que reciben mas reservas y cuáles no.
5. Tipo de publico que asiste y como se comportan. Aquellos que viene en familia reservaran diferente a un corporativo. También conoceremos tipo de eventos y celebraciones.

Estos datos se deben contrastar con el consumo monetario realizado y el tiempo de permanencia. Con ello, podremos elaborar un pronóstico de ventas y ocupación, optimizando así la capacidad productiva teniendo en cuenta los diferentes armados posibles dentro de las limitaciones para hacer frente a las oscilaciones de la demanda. Vale decir, que el calculo de empleados necesarios no es un dato menor si se considera que será el personal en contacto, elemento clave del proceso de servucción y quien efectuará la prestación del servicio. Podemos sumar, además, los elementos físicos necesarios si se desea mejorar el servicio como así también el número de mercaderías e insumos para elaborar los distintos platos.

Continuando con la evaluación de la capacidad productiva, el próximo indicador a incorporar sería el porcentaje ocupación del restaurante que nos dirá que capacidad de

servicio del restaurante se vende en un periodo considerado y estimar la capacidad de facturación. Se calcula de la siguiente manera:

- $\% \text{ de ocupación} = (\text{Tráfico} / \text{Capacidad productiva máxima}) \times 100$

Se ha calculado anteriormente la capacidad productiva máxima del Hotel “Cerrito” a partir de datos hipotéticos indicando como resultado un máximo de 214 comensales en una franja horaria de 12 hs a 16 hs con 80 plazas activas. A partir de ello, imaginando que asisten 100 comensales podemos calcular el porcentaje de ocupación.

- $\% \text{ de ocupación} = (100 \text{ comensales} / 214 \text{ comensales}) \times 100 = 46,72 \%$

El porcentaje alcanzado para el panorama ofrecido fue del 46,72% dejando sin ocupar un 53,28% de la capacidad productiva lo que se traduce en plazas sin rentabilizar. Este análisis debe aplicarse de forma diaria generando un acumulado mensual y anual. Los resultados nos indicaran la necesidad de aplicar acciones de mejora. En esta situación, por ejemplo, Hotel “Cerrito” podría aplicar un menú ejecutivo para los almuerzos que conste de 3 pasos, entrada, plato principal, postre y una bebida sin alcohol a un precio fijo de manera promocional. Otra opción, sería buscar acuerdos con empresas cercanas para que los empleados en sus horas de almuerzo asistan al restaurante a cambio de precio preferencial. Una alternativa más sería la distribución de la oferta gastronómica a través de páginas web o aplicaciones de cupones, servicios de regalo o membresías bancarias.

El próximo indicador para incorporar implica datos monetarios que reflejen el desempeño económico del Hotel “Cerrito”. Básicamente consiste en registrar periódicamente el valor de las ventas generadas que, sumado al numero de clientes atendidos permitirán calcular el ticket promedio. Con ello conoceremos cual es el consumo promedio por comensal en un periodo bajo análisis. La fórmula será la siguiente:

- $\text{Ticket promedio} = \text{Ventas de A\&B} / \text{clientes atendidos}$

El registro y análisis debe ser diario, mensual y anual sin perder de vista el objetivo de incrementarlo. Este dato puede incorporarse en la tabla 6 “Recopilación diaria de la capacidad productiva” anexando una columna para “Ventas” y otra para “Ticket promedio”. Se detalla a continuación la acción propuesta únicamente estudiando el horario

de almuerzo para simplificar el caso, pero debe tenerse en cuenta que también aplica el estudio sobre los distintos turnos y constituir un total diario:

Días	Almuerzo			
	Cant. De clientes	% de ocupación alcanzado	Ventas	Ticket promedio
Lun	100	46,72%	\$635.879	\$6.358,79
Mar	45	21,02%	\$367.134	\$8.158,53
Total	145	33,87%	\$1.003.013	\$6.917,33

Tabla 7: Registro de la capacidad productiva y monto de ventas. Fuente: (Riquelme, 2019)

El total del % de ocupación alcanzado refleja un promedio de la ocupación acumulada en los dos días. Lo mismo sucede con el total del ticket promedio. De esta forma, los datos se van reuniendo de manera tal que, reflejen información diaria pero también semanal. A medida que se efectuó el registro, se construirá una base histórica que nos permitirá conocer cómo se comportó la demanda y si existen patrones que posibiliten una proyección hacia el futuro estimando sus posibles oscilaciones.

Este indicador, como se indicó en el marco teórico, constituye un punto de referencia para elaborar platos cuyos valores sean cercanos al promedio abonado por el comensal. En este caso, observado la baja ocupación del martes puede confeccionarse dos menús ejecutivos de dos y tres pasos con valores cercanos a los \$6.000 y \$8.000. También puede proponerse una promoción para jubilados sabiendo que suelen tener mas tiempo ocioso y por lo tanto, disponibilidad para asistir al establecimiento en días de baja ocupación.

Con ello se busca, no solo incrementar ingresos mejorando la ocupación y el ticket promedio, sino también elevar RevPash⁵, el próximo indicador a incorporar en este sistema para evaluar la operatividad y performance de Hotel “Cerrito”. Su función es reflejar cuanto dinero genera una plaza en un periodo de tiempo evaluado (Riquelme, 2019). Aquí ya no consideramos el numero de comensales sino el numero de plazas disponibles del restaurante en función de una unidad temporal y básicamente expresa, cuanto cotiza la silla por hora de servicio. Por esta razón, Hotel “Cerrito” debe preocuparse por tenerlas

⁵ RevPash es la abreviatura de “Revenue Per Available Seat Hour” lo que en español sería “ingreso por hora por asiento disponible”.

ocupadas y aquellas que no se logren ocupar, representarían una pérdida. Vale mencionar la cualidad precedera del inventario.

- $\text{RevPash} = \text{Ventas del periodo} / (\text{Sillas} \times \text{Hora})$

Para reflejar la acción propuesta, se continúa el ejemplo lunes reflejado en la tabla 7 en el horario del almuerzo cuya franja horaria es de 12 hs a 16 hs, equivalente de a 4 hs de apertura. Recordando que cuenta con 80 plazas y que el monto de ventas fue de \$635.879, se procede a calcular:

- $\text{RevPash} = \text{Ventas del periodo} / (\text{Sillas} \times \text{Hora})$
- $\text{RevPash} = \$635.879 / (80 \times 4 \text{ hs}) = \$ 1.987,12$

El RevPah es el indicador que logra conjugar el valor unitario de la capacidad productiva con un marco de referencia temporal, es decir, la relación espacio-tiempo. El objetivo será que se aproxime al ticket promedio. Para lograrlo se propone las siguientes acciones:

Capacitar al personal: tal como sugiere Riquelme (2019) el camarero/a debe dejar de ser un simple tomador de pedidos para convertirse en un asesor gastronómico. Habiendo estudiado el menú, gestionando los tiempos y conociendo las propuestas más rentables, está en condiciones de brindar una correcta atención que logre incrementar los ingresos a partir de sus sugerencias. Para que los comensales no obvien una entrada, ya sea por cuestión económica o por guardar apetito, puede sugerir alguna opción que sea para compartir o de una mínima unidad. En cuanto al plato principal, puede invitar una pequeña degustación de un plato con mayor margen de ganancia para incitar al cliente a pedirlo. En cuanto al postre, simplemente acercarse con la carta reflejando fotografías en tinentes al comensal a realizar el pedido pese a que se sienta satisfecho.

Costo por ubicación: aquellas mesas con cuya ubicación es más solicitada, pueden incluir un recargo o costo adicional.

- Upselling: es una técnica de venta que en hotelería se aplica con mucha frecuencia y consiste básicamente en tratar de vender al cliente un producto mejor al que ya tiene contratado o solicitado. Por ejemplo, el cliente que llega a registrarse a la recepción y quien tiene contratado una habitación categoría estándar con vista

interior, se le ofrece pasar a una categoría superior con vistas a la ciudad a cambio de X dinero adicional. En el restaurante puede aplicarse exactamente la misma técnica por ejemplo si el comensal elige un determinado plato acompañado por un vino “A”, nuestro asesor gastronómico puede permitirse sugerirle acompañarlo con el vino “B” dado que, sienta mejor al maridaje y a la degustación de la opción elegida.

- Cross-selling: otra técnica de venta muy utilizada en la hotelería y consiste en ofrecer algún producto complemento al que el cliente tiene contratado. Ante la solicitud de un postre, nuestro asesor gastronómico debería ofrecer acompañarlo con un te o café. Estos últimos constituyen un buen complemento para el producto solicitado inicialmente.
- Estudiar y mejorar los procesos de producción interno. Vale recordar que una de las formas de rentabilizar el inventario perecedero es atender la mayor cantidad de clientes en el menor tiempo posible. Por lo tanto, lograr reducir los tiempos de preparación y cocción será uno de los puntos fuerte para cumplir el objetivo. Otra alternativa será estudiar la distribución del soporte físico para reducir tiempos muertos.
- Entretenimientos: aprovechando la localización próxima al Obelisco y al tráfico de público, una buena opción será ofrecer un show aquellos días cuyo nivel de ocupación sea bajo. Los shows de stand up y bandas en vivo resultan muy efectivos a la hora de atraer público.



En base a lo expuesto se establece una serie de indicadores que contribuyen a resolver la problemática de Hotel “Cerrito” para la gestión de su inventario perecedero y comercialización de este. Existen muchos mas que, por limitaciones del presente trabajo, quedan excluidos, pero no por ello dejan de ser relevantes. Sin embargo, se escogen los esenciales considerando que será una aproximación del hotel a la implementación del revenue management gastronómico que poco a poco podrá ir perfeccionando.

Conclusión:

A partir del trabajo realizado puede establecerse que, en Argentina, al igual que en muchos otros países, las MIPyMEs cumplen un papel protagónico en el desarrollo económico. A nivel nacional, su participación alcanza el 55% y generan aproximadamente 2.388.886 de puestos asalariados. Tan solo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se concentran el 35,3% de las empresas, el 98,1% de ellas, son MIPyMEs y el 38,3% son prestadoras de servicios (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Las características de este tipo de empresas presentadas a lo largo de este trabajo tales como: un inventario relativamente fijo que resulta inamovible para dar respuestas a oscilaciones de la demanda en el corto plazo y cuyas variaciones en el tiempo pueden darse desde horas hasta meses; a su vez este inventario es altamente perecedero dado que, representan plazas productivas en el tiempo que no pueden almacenarse para consumos futuros; la producción del servicio se da de manera simultánea a su consumo por parte de distintos beneficiarios que comparten un mismo tiempo y espacio. Además, su condición de intangibilidad representa un desafío desde dos puntos: por un lado, la carente consistencia física dificulta que el cliente pueda apreciar el servicio a través de sus sentidos y para el oferente, resulta complejo establecer una unidad de medición. Todas ellas ponen a prueba la gestión aplicada por las empresas de servicios en búsqueda de la optimización de sus recursos y la obtención de la rentabilidad esperada obligándolas a innovar constantemente.

El confinamiento obligatorio propuesto en marzo 2020 a raíz de la pandemia como consecuencia del surgimiento del virus SARS-COVID 19 pauso la actividad de diferentes sectores económicos. Uno de los principales afectados fue el hotelero-gastronómico que por necesidad de contacto estrecho entre oferentes y beneficiarios se vio obligado a cerrar sus puertas y en muchos casos, de manera definitiva. La reapertura no tuvo lugar sino hasta fines del 2020 y principios del 2021 con condiciones sanitarias que afectaron la capacidad productiva y la comercialización del inventario.

Nuevas necesidades y condiciones de mercado surgieron llevando a que muchas empresas hoteleras-gastronómicas busquen metodologías innovadoras en gestión que les permitan sobrevivir evitando la quiebra. El Hotel “Cerrito” ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires durante el 2021 fue el caso de estudio de este trabajo y a partir de encuestas y observaciones se llegó a la conclusión de que el mismo carece de una metodología sistematizada para recopilar datos que, una vez procesados, permitan construir indicadores útiles que brinden información para la toma de decisiones y previsiones futuras.

Si bien es correcto que el resultado de la encuesta evidencio el control sobre variables cuantitativas como el nivel de ingresos, el numero de platos producidos y la cantidad de clientes atendidos, esta información carece de un registro formal que contribuya a formar una base histórica para provisionar la demanda. Tampoco se evidencio un control exhaustivo sobre las plazas y el movimiento del público. La toma de decisiones tiende a sostenerse sobre bases subjetivas. La venta anticipada no se explota y el publico no es estudiado en detalle.

En base a lo expuesto y en conjunto con el nuevo escenario establecido, se concluye en que la aplicación de indicadores de revenue management contribuye positivamente a mejorar la gestión de inventarios y su comercialización para optimizar la rentabilidad del Hotel Cerrito. Queda evidenciado a través de la bibliografía analizada y las sugerencias propuestas.

En principio se dio cumplimiento con los objetivos identificando procesos operativos aplicados y el déficit que presentan en lo que respecta a la recolección sistematizada de datos y análisis de la información. Para ello, se propuso métodos de recolección de datos volcados en tablas que posibiliten su estudio, en principio, evaluando la producción en función de la capacidad productiva y en segundo lugar, el desempeño económico alcanzado.

Así mismo, se establecieron indicadores que den cuenta de la performance del Hotel “Cerrito” demostrando resultados operativos y monetarios. En función de una posible

mejora se sugirieron técnicas de comercialización con el fin de rentabilizar las plazas entendiendo que el negocio es optimizar la relación espacio-tiempo, o más en el sector gastronómico, la relación silla-hora.


Vale decir, que el presente trabajo represento una aproximación a la temática propuesta y que su desarrollo implica un análisis más exhaustivo profundo sobre el desarrollo del negocio y su posición respecto al mercado, evaluando su set competitivo y el publico que asiste. Aun así, se presento argumentos validos para incursionar en el modelo de gestión ofrecido por el revenue management.

Bibliografía

- El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en. (16 de Agosto de 2000). LEY DE FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. *Ley 25.300*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Albarellos, A. (2013). *Marketing*. Bernal: Universidad Virtual de Quilmes.
- Azeglio, A., Barreto, A., & Zanchetti, W. (2014). *Yield management en hotelería: Estrategias para la gestión de ingresos en las PYMES de alojamiento turístico*. Buenos Aires: Ediciones turísticas.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. Paris: McrGraw-Hill.
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA). (2021). *Seguimiento de Coyuntura del Sector Hotelero Gastronómico*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Invecq Consultora Económica.
- FEHGRA (FEDERACIÓN EMPRESARIA HOTELERA GASTRONÓMICA ARGENTINA). (21 de Mayo de 2021). *Ya quebraron 11.800 hoteles y restaurantes. Habrá nuevos cierres*. Obtenido de FEDERACIÓN EMPRESARIA HOTELERA GASTRONÓMICA ARGENTINA:
<https://fehgra.org.ar/archivos/10346>
- Fundación Observatorio PyME. (2013). *Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo*. Buenos Aires: Fundación Observatorio PyME.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (13 de Agosto de 2013). Ley 4.631 . *REGULACIÓN DE ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Gonzalez, L., & Talón, P. (2003). *Dirección Hotelera: operaciones y procesos*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Resultados provisorios del Censo Nacional Económico 2020-2021*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (09 de Octubre de 2023). <https://sitioanterior.indec.gob.ar/>. Obtenido de INDEC: <https://sitioanterior.indec.gob.ar/el-indec.asp>
- Kimes, S., Chase, R., Choi, S., Lee, P., & Ngonzi, E. (1998). Restaurant Revenue Management Applying Yield Management to the restaurant Industry. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly* (págs. 348-363). New York: 1998.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez, Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lieberman, W. (1993). Debunking the Myths of Yield Management. *The Cornell H.R.A Quartely* (págs. 34-41). New York: Cornell University.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Mexico DF: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mera, M., Petrone, L., & Echandi, J. (2022). *Nuevos desafíos en el sector gastronómico: la crisis de la pandemia y la expansión de las plataformas de reparto*. Buenos Aires: Programa de protección social.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (6 de Noviembre de 1970). *Infoleg*. Obtenido de Ley 18.828: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/231822/norma.htm>
- Ministerio de Turismo y Deporte. (16 de Octubre de 2023). *Sistema de información turística de la Nación Argentina*. Obtenido de Ministerio de Turismo y Deporte: <https://tableros.yvera.tur.ar/puna/>
- Riquelme, R. (2019). *Revenue Management para restaurantes*. Lima: Yopublico.
- Smith, B., Leimkuhler, J., & Darrow, R. (1992). Yield Management at American Airlines. *Yield Management at American Airlines* (págs. 8-31). Dallas: The institute of Management Sciences.

Talón Ballesteros, P., Gonzalez Serrano, L., & Segovia Perez, M. (2011). *Yield revenue management en el sector hotelero: estrategias e implantación*. Madrid: Delta Publicaciones.

Solicitud de aprobación de	Código de la Especialización
PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE	
Nombre y apellido del alumno	Tipo y N° de documento de identidad
Braian Emanuel Soer	DNI 36.533.360
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo	2020
Título del Trabajo Final (preliminar)	
Análisis empírico del Revenue Management en la actividad gastronómica del sector hotelero PyME de CABA (2021). La sistematización de indicadores de RM como herramienta para la gestión de inventarios, formulación de precios y mejora de la competitividad en emprendimientos gastronómicos.	
Conformidad del profesional propuesto como Tutor de Trabajo Final	
He revisado el proyecto y acepto la postulación como Tutor comprometiéndome a dirigir las tareas del alumno orientadas a elaborar su Trabajo Final de Especialización.	
Firma del Tutor de Trabajo Final	
Aclaración... Carlos Ariel Barreto	
Lugar y fecha: Berazategui, 15 de diciembre 2023	
	
Datos de contacto del postulante a Tutor	
Correo electrónico	Teléfonos
abarreto@unq.edu.ar	Cel:1134417555

Se adjunta a este formulario:

- Proyecto de Trabajo Final de Especialización (2 ejemplares impresos)
- CV del postulante a Tutor de Trabajo Final (si no fuera docente de la Especialización)

Fecha 15 de diciembre 2023

Firma del alumno



Para uso exclusivo de la Dirección de la Especialización

Se solicita a la EEP elevar al Consejo Directivo de la FCE el pedido de aprobación de tema de Trabajo Final y designación de Tutor/a propuesto/a.

FIRMA AUTORIDAD ACADÉMICA

ACLARACIÓN

FECHA

Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta.

Datos de propiedad

1. Indique nombre del hotel:
2. Indique posición:
3. Indique número de mesas:
4. Indique el número de plazas:
5. Indique días de apertura:
6. Indique hora de apertura y cierre:

1. Seleccione el tipo de propuesta ofrecida

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Menú a la carta
- Buffet
- Tapeo
- Gourmet / de autor
- Solo para llevar
- Otros: _____

2. Indique el número de plazas

3. Indique el número de mesas

4. Indique el acceso de acuerdo al tipo de público

Marca solo un óvalo.

- Solo huéspedes
- Solo público externo
- Para huéspedes y público externo

5. Indique el tiempo en que se encuentra operativo

6. Indique el grado de utilización de los siguientes criterios para seleccionar su público meta

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca	A veces	Siempre
Huésped o no huésped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de gasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivo (ocio /trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Indique el nivel de frecuencia con el que recolecta información de los siguientes aspectos del público

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada frecuente	Poco frecuente	Muy frecuente
Huésped o no huésped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nacionalidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de gasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero de personas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivos (ocio-trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Lleva un registro histórico de los criterios mencionados?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

9. Del 1 al 5 siendo 1 nada frecuente y 5 muy frecuentemente ¿con que frecuencia recibe reservas?

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy
a frecuente					frecuentemente

10. En base a los días ¿para qué momentos recibe más reservas?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	No se suele recibir reservas	Para desayuno	Para almuerzo	Para merienda	Para cena	Para almuerzo y cena
Domingo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lunes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Martes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miércoles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jueves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viernes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sábado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿con que tiempo de antelación se realizan las reservas?

Marca solo un óvalo.

- No hay un registro para antelación de reservas
- Para el mismo día
- Entre 2 o 4 días
- Entre 5 y 7 días
- Más de 7 días

12. Indique la utilización de las siguientes políticas de reservas

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- No se toman reservas
- Solo se atiende con reservas
- Solo se toman reservas según eventos, temporada día y horario.
- Se toman reservas en cualquier momento sin importar evento, temporada y/o horario.

13. Indique el grado de frecuencia de uso de los siguientes canales de reservas

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada frecuente	Poco frecuente	Muy frecuente	No comercializa /no utiliza
Llamadas por teléfono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostrador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Página Web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portal de reservas gastronómicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicaciones móviles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Indique el grado de utilización de un registro histórico de reservas

Marca solo un óvalo.

- No hay registro histórico
- Diario
- Semanal
- Mensual
- Anual
- Otros:

15. ¿Implementa un menú diferente para huéspedes y no huéspedes?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

16. ¿Implementa menús diferentes para el almuerzo y para la cena?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

17. ¿Utiliza alguno de las siguientes herramientas para monitorear el nivel de satisfacción del cliente?

Marca solo un óvalo por fila.

	No utilizado	Poco utilizado	Muy utilizado
Encuesta de satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registro de comentarios y quejas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero de platos vendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calificaciones en Google	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calificaciones en app y en la red	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero de platos rechazados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Indique la frecuencia de análisis de los siguientes factores

Marca solo un óvalo por fila.

	No se analiza	Por turno	Por día	Por semana	Por Mes	Por año	Todas las anteriores (excepto "No se analiza")
Numero de ventas de cada plato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de ingresos monetarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero de clientes atendidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de gasto por cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de permanencia del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera del .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de preparación de cada plato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de veces que es utilizada una mesa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horas de menor y mayor demanda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. ¿Implementa un registro histórico de ventas?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

20. ¿implementa un registro histórico de comensales atendidos?

Marca solo un óvalo.

Si

No

21. ¿Implementa un registro histórico de platos producidos?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

22. ¿implementa un registro de la producción de platos por día y horario?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

23. Indique cuales de las siguientes acciones son aplicadas

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	No se utiliza	Solo en temporada alta/eventos	Solo en temporada baja	Se utiliza en todas las temporadas
Menú fijo y cerrado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo límite de permanencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cargos adicionales por ubicación de mesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descuentos y promociones por día y hora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de tolerancia para reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pago anticipado, seña o toma de garantía para reservas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención solo con Reserva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención solo con Reserva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención con o sin Reserva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cobro de un fee (abono) de ingreso/consumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. ¿cómo da a conocer su oferta gastronómica?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- papelería- folletería
- Redes sociales
- WhatsApp
- Página web
- Banners
- Anuncios en diarios o revistas (físicos o digitales)
- Portales de reservas gastronómicas
- Opción 8
- Otros: _____