



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat de Turisme

Memòria del Treball de Fi de Grau

El Precio como factor clave del Marketing Mix. Caso práctico: Iberostar Hotels & Resorts

Antonia Ramis Coll

Grau de Turisme

Any acadèmic 2014-15

DNI de l'alumne: 43064662Z

Treball tutelat per M^a Antonia García Sastre
Departament de Economia de la Empresa



S'autoritza la Universitat a incloure el meu treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Paraules clau del treball:

marketing mix, tendencias, tecnologia, precio, hotel, servicio, revenue management

INDICE

1. Introducción al proyecto	3
1.1 Introducción y objetivos	3
1.2 Metodología	4
2. El marketing turístico en los hoteles	4
2.1 Tendencias del turismo en el marketing hotelero	6
3. El precio. Factores que afectan al precio	9
3.1 Sensibilidad selectiva al precio	10
3.2 Factores internos y externos	11
3.3 Precios ofertados a través de la web de Iberostar.com	12
4. Sistema de gestión de precios: Revenue Management en los hoteles	13
4.1 Introducción	13
4.2 Requisitos para aplicar Revenue Management	14
4.3 Los 5 pasos del Revenue Management	15
4.4 Revenue Management Táctico y Estratégico	16
4.5 Revenue Management en Iberostar	17
5. Conclusiones	18
6. Bibliografía	20

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción y objetivos

Hoy en día la globalización en los negocios y las economías de mercado, han convertido el marketing en un elemento de creciente importancia dentro de la empresa moderna. Cada vez más se exige que las empresas logren dominar nuevas habilidades y técnicas para adecuarse a los cambios y a las necesidades de los consumidores de todo el mundo.

La aparición de internet, así como la incorporación de las nuevas tecnologías han supuesto importantes cambios estructurales y grandes avances en el sector turístico. La configuración de este nuevo entorno ha proliferado además de nuevos negocios en la red como agencias on line o portales turísticos, unos sistemas de gestión, que además de proveer información sobre los servicios y recursos disponibles, facilitan operaciones de reserva y venta y permiten a las empresas responder de manera eficaz a las demandas de unos viajeros multiconectados y muy informados a través de varios canales.

La clave, pues, consiste en la identificación de las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los factores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. Las 4 actividades fundamentales para el desarrollo del marketing giran en torno a decisiones sobre productos, precios, comunicación y distribución. Y aunque desde el punto de vista del marketing, el producto es la primera y más importante de las variables (si una empresa no tiene el producto adecuado para estimular la demanda, no podrá llevar a cabo, de forma efectiva, ninguna acción comercial) se pretende, con este estudio, analizar el factor precio como elemento clave y sumamente estratégico dentro del marketing mix, así como su relación con las otras tres variables que constituyen la oferta comercial.

Se verá, además, que la fijación de precios ha experimentado una profunda revolución y se ha convertido en todo un proceso científico, convirtiendo el pricing en uno de los factores más relevantes para incrementar los resultados. En el sector turístico, la determinación de precios, reviste especial complejidad debido a la variabilidad en la composición de los productos, a la competencia y a las dificultades de predecir los flujos de los visitantes, por lo que un segundo objetivo será el de evaluar el potencial del sistema de Revenue Management (en adelante RM), como técnica de gestión de la capacidad y la demanda dentro de la gestión de precios para el sector hotelero.

En este caso, se ha tomado a la compañía Iberostar, como ejemplo de la aplicación del sistema de gestión de precios RM para demostrar la importancia que éste tiene como una técnica de demostrada rentabilidad y su contribución al éxito global de la empresa.

1.2 Metodología

En este apartado lo que se pretende es plasmar todo el proceso llevado a cabo para la realización de este proyecto. Comentar que debido a que el tema asignado en principio “Análisis y diseño de estrategias comerciales en el sector turístico” era tan amplio, que el primer paso, según sugerencia de mi tutora, y a quien por cierto aprovecho para agradecerle toda la ayuda prestada, fue decidir que empresa turística y en que parte del marketing me iba a focalizar para analizar la actividad con más profundidad. Como acabo de mencionar, Iberostar, una de las compañías líder y referente en el sector turístico, y más concretamente la división hotelera del grupo, Iberostar Hotel & Resorts, y su estrategia de precios, han sido los elementos de estudio de este proyecto.

Así, una vez decidido y planteado el objetivo, se ha procedido, en primer lugar, la revisión y localización de todo tipo de publicaciones referentes al tema inicial, tanto en el catálogo de la biblioteca de UIB (biblioteca.uib.cat) como en Google Académico, durante el período aproximado desde 1997 hasta principios de 2015.

A nivel nacional se ha revisado la revista mensual Hosteltur y Preferente y se ha ampliado la revisión bibliográfica al estudio de publicaciones, tanto nacionales como internacionales, de turismo y hostelería, de marketing turístico y de Revenue Management aplicado al sector hotelero.

Para completar el marco conceptual definido por los artículos encontrados se ha analizado los manuales de “Marketing turístico” de Philip Kotler así como el de Antoni Serra Cantallops, profesor titular de la Universidad de las islas Baleares. Y por último, pero no menos importante, dentro de la metodología cuantitativa, se ha incluido la investigación de campo en las propias oficinas de Iberostar, con el director de Marketing Europa de la compañía, Óscar Luís González, y Ana Noguera, del departamento de Pricing de Revenue Management, quienes amablemente se han prestado para colaborar con este proyecto y a quienes agradezco su valioso tiempo dedicado a esta causa.

2. EL MARKETING TURÍSTICO EN LOS HOTELES

La industria turística y más concretamente el sector hotelero, se están enfrentando actualmente a un nuevo entorno derivado de una demanda que requiere más personalización y flexibilidad en el servicio turístico. Por ello, las empresas necesitan orientar su modelo de gestión y disponer de la máxima información de la actividad que desarrollan así como del cliente, del mercado y de los agentes con los que se relacionan. Y es, dentro de este contexto, donde los instrumentos de sistemas de información y nuevas tecnologías, cobran una importancia vital para la gestión de la actividad turística y son el punto clave para mejorar el nivel de competitividad de la industria turística.

En cuanto a las características del sector hotelero como producto desde el punto de vista del marketing hay que distinguir tres niveles (Martínez, 2002):

las características diferenciales de los servicios, las características diferenciales de los servicios turísticos respecto a los servicios en general y por último, y a los que se hará una clara referencia en este estudio, las características más propias, las que diferencian al producto hotelero de otros servicios turísticos.

En referencia al primer nivel, Kotler (1992) señala como características diferenciales de los servicios las cuatro siguientes: intangibilidad (derivada del hecho que los consumidores potenciales de productos turísticos no puedan probarlo antes de su adquisición; simultaneidad de entre la producción y el consumo; heterogeneidad y caducidad.

En el segundo nivel, la complementariedad, que hace referencia a las interrelaciones existentes entre distintas empresas e instituciones, y que constituye la principal característica diferenciadora con respecto a los servicios en general, la estacionalidad y altas fluctuaciones de la demanda, que constituye uno de los problemas más significativos para la industria turística en general (Butler 1994), la alta influencia de variables del macro entorno, dada la especial vulnerabilidad del sector ante aspectos económicos, políticos o climáticos entre otros muchos, el distanciamiento geográfico entre el lugar de residencia del consumidor y el lugar de disfrute del servicio. No olvidemos que el turismo en sí, es un producto basado en experiencias, que hace de éste un producto muy especial dando un papel importantísimo a las relaciones humanas entre proveedores del servicio y clientes.

En el último y tercer nivel, Martínez (2002) define las cinco características que mejor lo definen tales como:

- El carácter intensivo en mano de obra, crucial para conseguir unos niveles de calidad óptimos que permitan la satisfacción del cliente, esto a su vez crea la fidelización del cliente y por tanto condiciona los costes y en consecuencia los niveles de precio a los que hacemos referencia en el estudio.
- Industria totalmente competitiva, tanto interna (exceso de construcción y capacidad hotelera) como externa (la globalización a la que hacíamos referencia en la introducción) que está incrementando el número de agentes dentro de esta industria en numerosos mercados.
- Este sector es muy sensible a las fluctuaciones de la demanda, y tiene muchas repercusiones, debido al carácter perecedero del producto (una habitación tiene 24 hrs máxima de capacidad, pasado ese tiempo perdemos la oportunidad de venta de ese día) y los costes que ello conlleva.
- Es una industria intensiva en capital, ya que el costo medio de construir un hotel es altísimo, dependiendo siempre de la fluctuaciones del mercado inmobiliario.
- Y por último, la diversidad de públicos objetivos a los que puede dirigirse. Por ello se verá más adelante la importancia de la segmentación de mercado, dado que hay que satisfacer unas

necesidades que pueden ser diferentes entre los distintos grupos de consumidores.

2.1 Tendencias del turismo en el marketing hotelero

Hay un elemento fundamental en el crecimiento del turismo, la aparición de nuevos medios de comunicación y el surgimiento de la tecnología como motor de cambio. La tendencia en general tiende a la oferta personalizada según segmento y a ofrecer soluciones que se han generado para mejorar la experiencia viajera del turista utilizando la tecnología móvil (Bonilla, 2013).

Luis Betancourt (2011) muestra el enorme crecimiento de páginas web que generó la evolución de internet y de la relevancia que tiene en la promoción de los destinos. Más adelante con la masificación de internet, y la evolución de los GDS -Global Distribution Systems- hacia los IDS -Internet Distribution Systems- se dió paso a las agencias de viajes online que funcionan con una comisión por venta o mark up.

Erica Duncan (2009) habla de los nuevos usuarios que son lectores y escritores a la vez y expresan su percepción compartiendo videos, fotos, blogs... y el surgimiento de la "WEB 2.0" en donde hay una bidireccionalidad de la comunicación y en donde más de un 70% de los consumidores están influenciados por otros viajeros bajo este concepto.

En este sentido, la consultora Nielsen, ha publicado ("Hábitos del e-commerce" 2015), que seis de cada diez españoles que prevén viajar en 2015 utilizarán internet para adquirir los billetes de transporte, realizar la reserva de alojamiento o simplemente para planificar su viajes, reafirmando la máxima anterior acerca de los españoles son cada vez más viajeros 2.0, hasta el punto de que el 23% utiliza su ordenador o dispositivo móvil para buscar su estancia y uno de cada cuatro realizará y confirmará esa búsqueda haciendo la reserva a través de internet.

Dentro de las nuevas tendencias de la información y la comunicación, vistos como un nuevo canal relacional con los clientes, son las redes sociales o "social networks". Annie Burbano (2012) dice que son medios de comunicación sociales y muestran las relaciones entre los miembros de un grupo.

Estas asociadas con los millennials, forman uno de los binomios que más está afectando a la industria turística de 2015. Según Hosteltur, la táctica de ofrecer productos y servicios susceptibles de ser compartidos en internet es cada vez más extendida sobre todo en el ámbito de la hotelería y es que las redes sociales siguen ganando mucho peso en el sector turístico ("Las Tendencias del Turismo", 2015).

Otra de las tendencias que están al alza dentro de los hoteles, es la de la aparición de nuevos espacios de socialización, con la transformación de los lobbies en espacios abiertos que invitan al encuentro y a la socialización entre huéspedes y visitantes.

También se deben de tener en cuenta las nuevas tendencias de consumo, desde el punto de vista de la demanda, el turismo de experiencias en los hoteles es el nuevo lujo y no estamos hablando de precios, sino de ofrecer algo diferente, como señala este mismo informe de Hosteltur, el cliente espera ser sorprendido y el hotel o proveedor de servicios debe ser capaz de aportar sensaciones y generar estímulos que creen a su vez experiencias especiales y personalizadas para cada cliente (“Las Tendencias del Turismo”, 2015).

Internet está cambiando, además, la estructura de la industria turística alterando las barreras de entrada, minimizando los costes de funcionamiento, revolucionando los canales de distribución, facilitando la transparencia en precios...(gracias al “omnipresente” Google), haciendo que sean más competitivos y permitiendo, en definitiva una producción más eficiente (Kim et al., 2004).

El entorno de la industria turística europea en los últimos años viene marcado claramente por una serie de cambios y tendencias que están directamente relacionadas con la distribución comercial. Concentrándonos aún más dentro de la industria hotelera, la distribución, el Revenue Management (hablaremos ampliamente de R.M. más adelante), el marketing online y el Big Data son exactamente las cuatro áreas que deberá tener en cuenta una empresa para mejorar sus resultados.

De estos cuatro elementos, la distribución (Colina & CEO, 2010) es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, siendo su función poner el producto a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo y el canal de distribución, dentro del marketing turístico, los canales o redes de distribución son la estructura que se forma en un mercado turístico por el conjunto de organizaciones, con el objetivo principal de facilitar y poner a disposición de los posibles compradores los productos de los diferentes fabricantes realizando la concreción de la venta, confirmándola y efectuando su cobro.

La distribución, es por ello, uno de los aspectos más dinámicos dentro del sector y un elemento del marketing mix decisivo en la competitividad de sus empresas, con importantes repercusiones sobre toda la estrategia comercial, y con interrelaciones de gran trascendencia con las políticas de producto, precio y comunicación.

En definitiva, los cambios y tendencias que protagonizan el panorama actual de la distribución turística y en donde coinciden varios autores (Martínez, 2002) pueden agruparse en tres aspectos :

- los fuertes procesos de concentración e integración de empresas dentro del sector
- las repercusiones de las nuevas tecnologías sobre la distribución
- los cambios que se están produciendo en la estructura del canal de distribución turística.

Dentro de la distribución del sector turístico que podemos encontrarnos hoy en día en cualquier compañía hotelera, hay que distinguir entre los que pertenecen al canal directo o propio y al indirecto. Así, dentro de los directos encontramos la website, la web Mobile (que a pesar de tener la misma engine y software que la website, habría que diferenciarlos por la tipología de segmento tan diferenciada que tienen entre sí), el contact center (antes llamados call centers) y en los indirectos, las agencias de viajes, las OTAS (agencias on line), los mayoristas o Tour operadores, los consolidadores, los bedbanks (bancos de camas) y los GDS o Global Distributions Systems.

Dentro del marketing, en el que es esencial desarrollar una estrategia unificada que vertebré los objetivos de la empresa hotelera y todos los trabajadores deben recibir la información necesaria para difundir el mensaje que la empresa o cadena quiere transmitir a sus huéspedes, destacamos el marketing online, y su relación implícita con los dispositivos móviles: en España 55 % para las tabletas frente al 51 % de smartphones a la hora de gestionar y pagar las adquisiciones que se efectúan digitalmente ("La Tecnología en la Industria Hotelera", 2015), siendo los grandes protagonistas del mercado. Todo está influenciado por ellos y las páginas web deben de estar perfectamente adaptadas a estos terminales. Los contenidos, obligatoriamente de alta calidad y por supuesto propios con informaciones que además implicarían una actitud proactiva de difusión en las redes sociales con el objetivo de conseguir aumentar las reservas lanzando ofertas personalizadas, que llevarían aparejadas una buena experiencia de compra.

No hay que olvidar nunca que el cliente es y seguirá siendo prioritario. Es la razón de ser de la industria hotelera, así que el rendimiento de los canales de distribución lo marcará el conocimiento que cada alojamiento sea capaz de almacenar sobre sus huéspedes (Pablo Ros, 2015) y en este terreno, herramientas de analítica web y procesamiento de Big Data es donde entran en juego.

Las personas y las cosas, convertidas en sensores, arrojan una ingente cantidad de datos al sistema sobre todos sus desplazamientos, sus gustos y aficiones, sus hábitos de consumo y las circunstancias más concretas alrededor de su existencia, lo que proporciona una información valiosísima sobre conocimiento del cliente, comportamiento del mercado y pormenores de la gestión turística.

El Big Data es omnipresente con millones de datos, aparentemente inconexos, que circulan constantemente por la red, todos ellos medibles, monitorizables e interpretables. En su conjunto, influyen en la Gestión de la Reputación Online (ORM) de los alojamientos, entre otros campos. Pero además de la dificultad de siempre, es decir la de contar con los medios técnicos y humanos pertinentes para separar la información correctamente, plantea algunas otras incógnitas desde el punto de vista de la seguridad y la privacidad, ya que no existen aún, normas específicas para ello.

Iberostar Hotels & Resorts, como compañía líder en el sector turístico, es una compañía hotelera que ha invertido en las nuevas tecnologías y es hoy en día,

una de las cadenas hoteleras que han integrado el e-business en su sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM) y ha aprovechado sus prestaciones para apoyar una estrategia de diferenciación basada en la calidad del servicio, como recurso crucial para satisfacer las demandas de sus clientes “ Disfruta siendo una estrella” es el slogan que refuerza esta máxima de la compañía.

La cadena Iberostar ha apostado desde sus inicios por introducir de forma automática los datos de las reservas y ha integrado un sistema de Gestión (PMS), con el objetivo de fomentar la automatización de las reservas hoteleras y desarrollar todas las integraciones directas posibles de este sistema con los diferentes canales con los que trabajan alcanzando un elevado índice de automatización en el proceso, aproximadamente en torno al 70%. El alcance de este proyecto, que se puso en producción a comienzos de 2014, se definió como una primera fase para gestionar las reservas de los hoteles que la cadena tiene en España. Debido al éxito del proyecto, se decidió implantarlo también en Latinoamérica, donde la presencia de la cadena es muy relevante.

En cuanto a los dispositivos móviles, Iberostar, identificó un aumento considerable de las visitas a su web a través de estos dispositivos, suponiendo un 2% del total del tráfico. Por ello, lanzó su página web adaptada al móvil. Su estrategia de activos móviles consistió en el desarrollo tanto de un Mobile Site como de un App para iOS y para Android. Tras el lanzamiento de esta web optimizada para smartphones, Iberostar vió como el tráfico procedente de móviles se incrementó hasta suponer ya un 20% del total de sus visitas.

Y en su campaña de comunicación del 2014, apostaron por reforzar la marca ayudando a la generación de nuevo negocio a nivel global, diseñando una campaña a través de un microsite, su plataforma base, en tres versiones para ordenador, móvil y tablet, y adaptada a siete idiomas (inglés, español, francés, alemán, portugués, italiano y ruso), cubriendo el 95% de sus clientes y llegando a más de 100 países en los que la compañía está instalada. Este microsite, es la base para toda la comunicación de la marca ahora y en el futuro.

3. EL PRECIO

La definición de precio (Kotler, 1972) es la del valor que el consumidor da a cambio de la utilidad que percibe, y que por supuesto, no solo incluye dinero. Varios son los factores que lo componen, además del importe monetario, como son, el tiempo invertido, el esfuerzo realizado y las molestias sufridas.

El precio es el determinante número uno de los beneficios, un instrumento de estímulo de la demanda, una variable fundamental para el posicionamiento de los productos y servicios (Martín, 2010), uno de los elementos más flexibles de la combinación mercantil (Alcañiz, 1996), un instrumento a corto plazo, un indicador de calidad (para muchos consumidores), y constituye un factor determinante de la rentabilidad de la empresa (Kotler, 2000) además de que en muchas decisiones de compras es la única información disponible y va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto, pero a pesar de

todo ello y de las empresas están continuamente adoptando decisiones en cuanto a la fijación de precios, los expertos de la materia coinciden en que es un asunto mal gestionado por las empresas.

Así, tal y como afirma Kotler : “ *un error en la fijación de precios puede llevar al fracaso de una empresa, incluso cuando el resto de los elementos que forman el negocio sean adecuados*”.

Sin embargo, y en un sentido contrario, *William J. Staton*, afirma que “*para valorar el papel del precio en su justa medida, se debe decir que es importante pero no determinante, ya que cuando las condiciones económicas son favorables y los consumidores se encuentran en una situación de relativo desahogo, el precio no se considera tan importante como otros elementos, como podrían ser la planificación o la promoción, hecho que no sucede cuando nos encontramos en periodos inflacionistas o de recesión*”.

3.1 Sensibilidad selectiva al precio

El mismo cliente que cada vez más, valora las experiencias personalizadas dentro de las nuevas tendencias de consumo, puede ser el mismo viajero que ha desarrollado una mayor atención al factor precio y por tanto muestre más sensibilidad respecto a éste.

Y es que tanto la crisis como la irrupción de los nuevos modelos de negocios, low cost, han generado un nuevo consumidor inteligente con una sensibilidad al precio selectiva que no está dispuesto a pagar más por aquello que desea recibir, quiere saber exactamente cuánto paga por cada concepto y decidir en función de ello el producto que desea. Según el informe de Hosteltur, muchos de los cambios por los que está pasando el sector turístico, incluyendo también las empresas tradicionales, se basan en este nuevo cliente.

Así, las decisiones sobre la fijación de precios no sólo son importantes sino que también son complejas. El reto es tener un proceso de establecimiento de precios efectivo, que tenga en cuenta las necesidades de los clientes (Vinod, 2004), pero también las necesidades de beneficios de la empresa, la integridad de la marca y factores macroeconómicos (Steed y Gu, 2005).

En cuanto a la política y estrategia de precios en el sector hotelero, sería necesario precisar que tienen una importancia especial respecto a otras actividades empresariales debido a algunas de las características específicas de la empresa hotelera, como son la gran vulnerabilidad a los factores contextuales, la estacionalidad, la imposibilidad de almacenamiento y bajo coste marginal del servicio.

Tanto las variables, como los factores y los indicadores del precio, pueden ser estáticos o dinámicos. Los elementos estáticos son los que ayudarán a marcar un precio máximo y mínimo en un periodo inicial, y los dinámicos son aquellos que harán fluctuar los precios entre este mínimo y máximo. La teoría parece

sencilla, el precio máximo lo determinan los clientes y el precio mínimo los costes pero se verá que la aplicación no es tan fácil como parece y que es difícil saber hasta cuanto estaría dispuesto a pagar un cliente por un servicio y que precio produciría beneficios.

En las decisiones sobre precios (Martín 2010), además de factores contextuales tales como la estabilidad política, social, económica o ambiental, a los que hemos visto que el sector turístico es especialmente vulnerable, se han de diferenciar factores internos y externos que afectan a la determinación de precios.

3.2 Factores internos y externos

Dentro de los internos, encontramos los objetivos de marketing, la empresa debe tener en cuenta el posicionamiento que ha elegido para su producto para asegurarse que el precio que se establece es consistente con esta imagen. En el caso de IBEROSTAR, los precios implantados para sus productos se pueden establecer en cuatro categorías muy concretas, fiel a su segmentación de negocio adecuándose de la mejor forma a las necesidades de los clientes:

- The Grand Collection: 5 estrellas lujo –sólo adultos- (all inclusive)
- Premium Gols: 5 estrellas lujo –familias- (all inclusive)
- Premium: 4 y 5 estrellas -familias y sólo adultos-
- Iberostar: 4 estrellas –familiar-

En las estrategias del marketing mix, todas las decisiones deben de ser consistentes y coordinadas para conseguir el posicionamiento adecuado para el producto. En este sentido Iberostar ha lanzado una campaña con tres grandes objetivos logrando una integración interna y externa a todos los niveles.

- Comunicar el gran producto de los hoteles IBEROSTAR con una base de clientes repetidores de más del 40%.
- Presentar a sus clientes las ventajas competitivas.
- Dotar a la publicidad del rol que tiene dentro del modelo de relación con el cliente IBEROSTAR que no es otro que inspirarle en el momento de tomar sus próximas decisiones (INSIDE IBEROSTAR= 10 secciones con contenido audiovisual).

Y por último, el factor coste; la empresa debe querer cubrir los costes de producción (construcción del establecimiento, renovación, etc) promoción y distribución. Iberostar tiene “únicamente” un 40% de porcentaje en hoteles en propiedad del total de hoteles que gestiona la cadena.

En los externos, los cambios en la demanda, la elasticidad, la estacionalidad, la percepción del consumidor, así como las reacciones de los canales de distribución ante cualquier cambio de los precios, son un factor determinante a la hora de fijar el precio en el producto, por ello se insiste en la importancia de las nuevas tecnologías, que incorporadas en los CRS's (conexión a redes digitales de comunicación, acceso a bases de datos globales) ayudan a las

empresas a modificar y variar las condiciones de la oferta, ajustar la demanda, obtener información sobre los clientes, determinar perfiles de grupos, y diseñar y crear los productos y sus precios adaptados a la demanda de los clientes.

Resulta, pues, fundamental la consideración de todos los factores que pueden de alguna forma interactuar a la hora de establecer una correcta política de precios y cualquier error en su fijación puede crear diferentes problemas como :

- Una fijación de precios con demasiada orientación al coste, es decir que no ha tenido en cuenta el resto de los elementos
- Que no se revise con suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios producidos en el mercado
- Establecer precios que no están debidamente diferenciados acordes con los diferentes tipos de productos y segmentos del mercado
- Y/o que se fije con total independencia del resto de las variables, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia del posicionamiento del mercado.

El enfoque general que ha aplicado Iberostar en cuanto a la estrategia de precios se ajusta más hacia un enfoque hacia los consumidores. Este enfoque se basa en las percepciones de los compradores y se usan adecuadamente el resto de variables no relacionadas con el precio, promoción, distribución, marca, para incrementar el valor percibido del producto y aplicar el precio correspondiente a este valor percibido.

Iberostar se caracteriza por una innovación constante y fue de las primeras cadenas hoteleras en lanzar su web mobile e integrar Hotel Price ads de Google en España. Su web aparece bien posicionada en Google, Lycos, Altavista, Msn y en Yahoo.

3.3 Precios ofertados a través de la web de Iberostar.com

El análisis del cambio de ofertas en la propia web de Iberostar, indica que va cambiando diariamente, es decir que se van introduciendo nuevas ofertas pero se van intercalando y suelen ser siempre las mismas. Cada 15 días aparece un banner donde se ofrece una oferta o promoción especial del día, dependiendo de la temporada (desde febrero hasta abril 2015, "*especial re-aperturas*", o la llegada de la primavera), y/o tipología del hotel ("*46 Trofeo S.A.R.Princesa Sofía*"); y aunque se van repitiendo las ofertas en la home, el resultado es el de una página muy dinámica.

La identidad digital de la web de Iberostar se compone de un tono cercano y fresco, podemos encontrar referencias al ocio, a la diversión, al descanso, los descubrimientos, y sobre todo a las ganas de disfrutar. En cuanto al eje de contenidos, primeramente aparece todo lo relacionado con el producto en cuanto a estancias, detalles, la gastronomía, actividades, paisaje, muebles, piscinas, deporte, etc seguido de un contenido más centrado en los usuarios y sus experiencias en los hoteles, tales como historias personales, bodas, primeras veces de deportes, incluso historias de amor surgidas en los mismos

hoteles, después podemos encontrar promociones, como descuentos, concursos, etc, recomendaciones varias y ratings de usuarios, finalizando la lista de los contenidos, trabajadores del hotel con historias alrededor de los propios empleados, fiestas, encuestas y por último los bonos regalo, con el objetivo de aumentar las reservas en su propia web.

Iberostar.com, refleja una estrategia de marketing que integra a la vez, la estrategia de precios con el resto de estrategias, es decir, de producto, de gestión de clientes, de distribución y de comunicación comercial, añadiendo valor a las ventajas que buscan sus consumidores.

La determinación de precios dentro del marketing se contempla como un proceso estratégico de largo plazo, y tal y como define Juan Alberto Casas (2008) se desarrolla junto a una estrategia de marketing de “ *intentar conseguir entusiasmar a los clientes, introducir el key account manager,... intensificar la captación de clientes, dirigir el enfoque hacia el segmento de precios elevados y mejorar la imagen.*”

Como punto y final (Eslava, 2007) establece que el enfoque del pricing responde a una doble necesidad, la de fijar precios que ofrezcan valor al cliente y fijar precios de venta rentables para la empresa.

4. Sistema de gestión de precios: Revenue Management

4.1 Introducción

Según Smith et al., (1992) el Revenue Management “*consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (habitación de hotel), del precio correcto y al cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible*”. Este término se utiliza en muchas industrias del sector servicios para describir el conjunto de técnicas que permiten analizar el problema de cómo asignar recursos escasos entre diferentes tipos de consumidores.

Se trata de un proceso complejo y dinámico que se desarrolló a mediados de los años 70 en Estados Unidos como respuesta a la desregulación del tráfico aéreo. Las pequeñas y medianas empresas del sector, empezaron entonces a llevarse gran parte del mercado, debido a sus bajos costes y precios baratos. Robert L. Crandall, presidente y CEO de American Airlines, decidió probar un enfoque nuevo para combatir el problema: dividir los asientos de sus aviones en diferentes precios para agrandar el abanico de posibles clientes y así poder competir en precios con la competencia, sin tener que sacrificar necesariamente la rentabilidad (Chase, et al., 2009).

Más completa es la definición de Prats (2008) en la que define el Revenue Management, como un proceso continuo que se basa principalmente en gestionar nuestro mix de clientes (segmentación), en establecer una estrategia de precios pensada en el valor a largo plazo (pricing), en conocer las

características y estrategias de precios de nuestra competencia (benchmarking), en elaborar una previsión de la demanda para poder anticipar la demanda futura (forecasting) y por último pero no menos importante, en establecer una estrategia de venta a través de los canales de distribución para optimizar los beneficios (distribución).

Desde entonces hasta nuestros días, muchas empresas han atribuido al uso del RM importantes incrementos en sus ingresos anuales, aquí se muestran los datos reales de los beneficios obtenidos por algunas de estas empresas, según bibliografía analizada:

- Smith et al., 1992: *“Conforme a las estimaciones de American Airlines se ha obtenido un beneficio cuantificable de 1.4 miles de millones de dólares los tres últimos años (1989 a 1991) y se espera una contribución a los beneficios de unos 500 millones de dólares en el futuro”*
- Cook, 1998: *“Estimamos que el sistema de Yield Management en American Airlines genera un incremento del rendimiento anual de cerca de 1000 millones de dólares”*
- Lieberman, 1993: *“La cadena de hoteles Marriot International experimentó un incremento del beneficio en 1991 de entre unos 25-35 millones de dólares”.*

4.2 Requisitos para la aplicación del Revenue Management

Pero aún y habiendo claras ventajas en el uso del RM para las empresas, éstas deben de tener ciertas características y unos requisitos mínimos (Ritcher, 2013) para poder aplicarlo de forma efectiva:

- Capacidad relativamente fija. Algunos negocios no tienen restricciones respecto de su potencial de ventas, cuando aumenta la demanda producen más unidades para satisfacerla y lo contrario cuando disminuye. Los hoteles tienen un número finito de habitaciones para vender, por lo que no se puede aumentar ni disminuir en función de la demanda.
- Inventario perecedero. Las habitaciones que no se vendan hoy, ya no podrán ser vendidas mañana y no se pueden acumular.
- Demanda variable y predecible. En la industria hotelera, la demanda está sometida a fluctuaciones constantes, bien en base a la estacionalidad, o a los días de la semana, que suelen mostrar ciertos patrones. Identificarlos ayudará a determinar las estrategias para explotar al máximo las oportunidades de maximizar los ingresos.
- Costes fijos altos y costes variables bajos. La industria hotelera es intensiva en capital (terreno, construcción hotel, equipamientos, etc) y los costes directamente relacionados con la venta de una habitación se consideran variables y son relativamente bajos, maximizar los ingresos es la única manera de alcanzar el éxito financiero.

4.3 Los 5 pasos del Revenue Management

Toda empresa que quiera aplicar el sistema de Revenue Management para una correcta gestión de precios deberá, en primer lugar, recoger y analizar todos los datos del hotel, como por ejemplo, el tiempo de antelación con que se realizan las reservas, los diferentes precios por segmento y los patrones de demanda en función de la fecha. Toda esta información servirá para establecer las metas y objetivos establecidos.

En segundo lugar, hay que entender las causas, tanto internas como externas, con el objetivo de poder analizarlas más en profundidad y se pueda hacer frente para poder tomar las decisiones proactivas necesarias y definir la estrategia.

Seguidamente, habrá que desarrollar la estrategia, y las actuaciones que dependerán de ella, en cuanto a la duración de la estancia y el precio, habrá que tener en cuenta si hay que dividir el mercado y en que segmentos, paso muy importante (Colina, CEO 2010) ya que la segmentación es un proceso de división en subgrupos de compradores homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada, para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades, intereses y preferencias y que permita al mismo tiempo alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Otro factor a tener en cuenta será el de ajustar la estrategia a largo plazo a través de la distribución.

El siguiente paso será la implementación de los cambios, ésta, tiene que estar muy bien planificada y para lograr aún un mayor éxito, habría que alinear los programas de incentivos del personal con los objetivos del Revenue Management.

Por quinto y último paso hay que monitorizar los resultados, hay que volver a analizar con las mismas herramientas los mismos datos que se analizaron en el punto de partida y compararlas. Es el momento de la verdad, en el que se podrá ver si la estrategia aplicada está funcionando y arroja los datos esperados.



Fuente: INNWISE

4.4 Revenue Management Táctico y Estratégico

Aunque no se debería aplicar uno sin el otro, hay que entender las diferencias entre los dos sistemas de Revenue Management. Mientras el RM Táctico (Richter, 2010) se centra en las operaciones, el RM Estratégico se centra en las metas a largo plazo, en como identificar un mercado objetivo deseado e identificar los factores que diferencien el hotel de sus competidores.

En la mayoría de los casos, los hoteles han ido practicado el RM Táctico de una manera o de otra, haciendo forecast (previsión) de la demanda o aplicando una estructura multinivel, pero no se puede llegar a tener una estrategia clara, si no se utiliza finalmente el RM Estratégico, como soporte a las metas y decisiones estratégicas definidas. El Forecasting (Chen & Kachani, 2007) consiste en la estimación y análisis de la demanda futura de un producto o servicio específico, utilizando diferentes variables como los datos históricos, estimaciones de marketing e información promocional. Es la pieza clave del puzzle del Revenue Management, nos facilita a corto plazo información vital para el RM Táctico, mientras que el forecasting a largo plazo nos facilita la base necesaria para el RM Estratégico. La habilidad de predecir el futuro permitirá saber que decisiones tomar en el presente (precios) para lograr los objetivos marcados.

Teniendo en cuenta que hoteles son inversiones de capital a largo plazo por naturaleza, deberían aplicar el RM Estratégico, además del táctico, para ayudar a sentar las bases de un desarrollo sostenible, maximizando los ingresos de una manera coherente y efectiva, y adoptando una planificación estratégica a largo plazo apoyando la meta estratégica global.

4.5 Revenue Management en Iberostar

Iberostar ha combinado la tecnología multimedia con otras tecnologías, lo que le ha permitido añadir valor a su producto, distribuirlo a través de su red, aportando más información y conocimiento previo a su cliente antes de su adquisición. Dentro de su plan estratégico, con el que compite con las otras cadenas hoteleras, distinguimos tres aspectos fundamentales:

- a) Marketing experimental, es decir aportando valor a las experiencias de sus clientes, yendo un paso más allá del precio.
- b) Ventas. Se han revisado los costes de cada uno de sus canales de distribución y su impacto. Han llevado a cabo una estricta segmentación del negocio, además de la segmentación por temporadas y tipo de habitación también han segmentado por familias, parejas y negocio y han centrado sus esfuerzos en encontrar la fidelidad del cliente: Iberostar tiene una base de clientes repetidores de más del 40%.
- c) Revenue Management. Su política de RM está basada en la de Paridad de Precios. Hay que medir, evaluar y volver a medir. Solo así pueden determinar qué intermediarios son los más rentables a la hora de construir su estrategia orientada a la optimización de beneficios.

Hasta principios del 2010, Iberostar, tenía externalizado a través de una empresa externa (AGA online services), la gestión de su distribución online, pero a partir del 2010, decidió integrar dentro de su propio sistema los distribuidores offline y online y dirigir internamente su estrategia de Revenue Management, en donde tanto marketing, como ventas se dirigen hacia un objetivo común: la maximización de los ingresos y el concepto de Total Revenue Management Total. No se trata solo de vender habitaciones sino mucho más, se trata de aplicar el concepto de RM a todos los sectores del hotel, aprovechando el poder del RM en todas las fuentes de ingresos y diseñando estrategias de precios que optimicen los resultados totales del hotel, aunque ello implique que alguna de las fuentes de ingresos no esté optimizada.

Dentro de las tareas y responsabilidades del departamento de Revenue Management de Iberostar para llevar a cabo dicha estrategia, éstas son las más importantes:

- Una selección de los canales de distribución online en base a producto, demanda y exclusividades
- Gestión de las altas de los nuevos hoteles en los canales online
- Gestión multicanal
- Estrategia de precios
- Eliminación de mínimos de estancia y releases en base a curvas de demanda y análisis de competencia
- Unificación de políticas de cancelación multicanal
- Desarrollo e implementación de precios dinámicos
- Elaboración de estudios de competencia

5. CONCLUSIONES

La aparición de nuevos sistemas y dispositivos desempeña un papel fundamental a la hora de descubrir, definir y mejorar aquello que se quiera ofertar a los clientes. Hay que ver a las nuevas tecnologías como una ayuda y no como una amenaza, las soluciones tecnológicas han permitido a los profesionales de la industria hotelera brindar experiencias completas a los usuarios. Innovar, en este sentido, implica ofrecer algo más. Se trata de aportar un valor añadido en las experiencias de los huéspedes, desde la primera búsqueda que realiza para encontrar el alojamiento hasta que concluye su estancia en el hotel. Además, estos avances tecnológicos permiten también a los hoteleros, establecer técnicas más flexibles a la hora de fijar las tarifas en sus alojamientos. Es el caso del Revenue Management, cuyo objetivo principal es maximizar los beneficios del hotel.

El Revenue Management se ha convertido en una disciplina indispensable para la gestión hotelera. Como hemos visto, la incertidumbre económica, las continuas variaciones en la demanda hotelera, la disminución de precios o la proliferación de canales de venta, entre otras causas; hacen cada vez más indispensable que los hoteles dispongan de una estrategia de Revenue Management sólida que evite la pérdida de oportunidades de venta. Para dar respuesta a esta necesidad, es indispensable entender, anticiparse, comprender el comportamiento de la demanda, maximizar los beneficios y optimizar de forma continua los productos o servicios. Y a todos los niveles, es decir que la estrategia sea común a todos los departamentos y se asegure la interacción entre ellos.

Se ha visto que el precio es uno de los elementos que contribuye en la empresa hotelera a tangibilizar el mix del producto/servicio (efectos a corto plazo en las variaciones de los precios y alta elasticidad de la demanda para combatir la caducidad y estacionalidad, fomentar las ventas cruzadas, incrementar la frecuencia de compra, descuentos en precios para incrementar la ocupación...), pero entonces, se puede determinar si es el precio el factor más importante en la decisión de compra de una estancia? dependerá del tipo de cliente y hotel, así, el precio, es el tercer valor en importancia para los viajeros de negocios que se hospedan en hoteles intermedios, por detrás del tipo de hotel/localización y los servicios, pero se convierte en el factor más importante cuando el mismo segmento de clientes reserva habitaciones de alta categoría. Y es el segundo factor determinante después de los amenities, cuando hablamos de viajeros de ocio reservando hoteles económicos; aunque se convierte de nuevo en el factor clave cuando se trata de hoteles de alta categoría.

Esta nueva realidad exige la utilización de diferentes herramientas y procesos para conocer más detalladamente las conductas y preferencias del cliente y acceder así a una correcta segmentación de la demanda del hotel, antes de tomar la decisión de subir o bajar las tarifas por habitación. El RM, no solo tiene un impacto en la maximización de ingresos y márgenes, sino que permite una mayor eficacia de las acciones de marketing y ventas.

Iberostar, una vez implementada e integrada la cultura de Revenue Management en su gestión comercial, ha logrado, entre otros, un aumento de los ingresos obtenidos gracias a la distribución de nuevos canales, una mejor posición de marca online, innovar con la aplicación de estrategias de RM en hoteles vacacionales comercializados tradicionalmente a través de Tour Operación y en definitiva desarrollar toda una estrategia de marketing alineada con sus objetivos.

Para finalizar el Revenue Management es la base de la gestión comercial del negocio, por lo que resulta indispensable disponer de esta herramienta que permita realizar una adecuada gestión de precios maximizando los ingresos así como la optimización de los resultados de la empresa.

6. Bibliografía

- Alcañiz, J. (1996). Turismo y márketing en España.: Análisis del estado de la cuestión y perspectivas de futuro. *Estudios Turísticos*.
- Chatwin, R. E. (2000). Optimal dynamic pricing of perishable products with stochastic demand and a finite set of prices. *European Journal of Operational Research*, 125(1), 149–174.
- Chávez Miranda, M. E., & Ruiz Jiménez, A. (2005). Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM.
- Colina, J. M. de la, & CEO, C. de E. de O.-C. (2010, September 14). MARKETING TURÍSTICO. *La Sociología en sus escenarios*.
- El plan inversor de las seis grandes hoteleras españolas | Noticias de | Revista de turismo Preferente.com. (n.d.). Retrieved March 18, 2015, from <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/el-plan-inversor-de-las-seis-grandes-hoteleras-espanolas-248907.html>
- Kimes, S. E. (2003). Revenue management: A retrospective. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. doi:10.1016/S0010-8804(03)90117-0
- KOTLER, P., & BOWEN, J. (n.d.). J.(2003) Marketing Para Turismo. *Ciudad de México*. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., Miranda, J., & Zamora, J. (2011). Marketing turístico.
- Las nuevas tecnologías en el sector turístico. (n.d.). Retrieved March 27, 2015, from https://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general_colaboracion2.pdf
- Martínez, B. del A. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*.
- Metabuscadores: nueva oportunidad de aumentar la venta directa | TecnoHotel. (n.d.-a). Retrieved March 17, 2015, from <http://www.tecnohotelnews.com/2014/10/metabuscadores-nueva-oportunidad-de-aumentar-la-venta-directa/>
- Noone, B. N., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2, 7. doi:10.1057/palgrave.rpm.5170045

Nuevas Tendencias Del Turismo Y Las Tecnologías De Información Y Las Comunicaciones. (n.d.). Retrieved March 13, 2015, from <http://scholar.google.es/citations>

Prats, Ll., & Guia, J. (2008). Sistema de Revenue Management en-línea para el sector hotelero. In *VII Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones" Turitec 2008* (pp. 1–20).

PRICING:Nuevas estrategias de precios (Revista Leadership). (n.d.). Retrieved March 30, 2015, from <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/pricingnuevas-estrategias-de-p/>

Shoemaker, S. (2003). Future of revenue management: The future of pricing in services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(3), 271 – 279.

SMATER PRICING. (n.d.). Retrieved March 9, 2015, from <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/gestion-inteligente-de-precios>