

TESIS DOCTORAL

TÍTULO: Determinación de Precios en la Empresa Hotelera: un Estudio de Caso.

REALIZADA POR: Rosario C. Martín Samper

CENTRO: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

LUGAR Y FECHA DE LECTURA: Sevilla, 17 de septiembre de 2004.

DIRECTOR: José Moreno Rojas.

TRIBUNAL:

Guillermo Sierra Molina (Presidente)

Carlos Mallo Rodríguez (Vocal)

Miguel Angel Crespo Domínguez (Vocal)

Julio García del Junco (Vocal)

Antoni Aguiló Lluna (Secretario)

La presente tesis doctoral tiene como objetivo abordar la problemática de la determinación de precios en la empresa hotelera. Entre las causas que nos han motivado a desarrollar el estudio, se encuentran en primer lugar, la importancia estratégica de la actividad turística en la economía española, puesta de manifiesto en cualquier estudio sobre indicadores económicos del Turismo y, en segundo lugar, la escasa investigación y modelización relativa a la determinación de precios, lo cual ha sido atribuido a la influencia del modelo clásico o marginalista para la empresa en general y a una serie de causas históricas propias del sector turístico como: (a) la política intervencionista del gobierno desde los años sesenta hasta 1974, año en que liberalizó los precios, aunque establecía la obligación a las empresas hoteleras de comunicarlos previamente a la Administración, (b) la buena aceptación de los precios hoteleros por parte de los turistas internacionales, hecho propiciado por la debilidad de la peseta frente a las divisas de los principales países emisores de turistas y (c) las enormes presiones sobre el sector hotelero por parte de los Tour-Operadores que imponían precios a la baja restringiendo la libertad de los empresarios hoteleros a la hora de establecer sus tarifas.

Pese a ello, factores como: (a) la liberalización de precios, (b) la promulgación de normas en relación con el libre comercio, (c) la implantación de la moneda única europea, y (d) la pérdida de poder de los grandes operadores debido a las estrategias de integración de las empresas turísticas y a los avances tecnológicos, han dado lugar a un reconocimiento amplio y explícito de la importancia del precio para el posicionamiento y rentabilidad de las empresas hoteleras.

Así, el objeto de nuestra investigación se centra, por un lado, en identificar y analizar:

- Los factores o variables que influyen en las decisiones de precio en una empresa hotelera, así como, los procedimientos y técnicas utilizados para su gestión con la idea de construir un marco teórico adecuado para la comprensión amplia de las decisiones de precio y la realización del estudio empírico, y,
- Por otro lado, evaluar la aproximación o distanciamiento entre los procedimientos empleados en el establecimiento hotelero y los que tradicionalmente usan las empresas que aplican el *Target Costing*.

Consideramos el Coste Objetivo como el modelo más completo para adoptar decisiones de precio en el entorno actual ya que guarda coherencia con las necesidades del sector hotelero y con el llamamiento que en los últimos años las Instituciones Públicas de Turismo hacen a las empresas para que cuiden la relación calidad-precio de sus establecimientos, relación indispensable para la supervivencia de las mismas en un entorno cada vez más complejo al cual son especialmente vulnerables.

Como Metodología de Investigación para alcanzar los objetivos planteados se ha utilizado el Estudio de Caso (EC) por tratarse de una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos en su propio contexto, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes, utilizando diferentes técnicas de búsqueda de evidencia tales como el análisis documental, entrevistas, cuestionarios, observación participante, no participante, etc., con el fin de poder explicar el objeto de estudio de forma global, teniendo en cuenta toda su complejidad. Podemos considerar que se trata de un caso exploratorio, puesto que no existe un marco bien definido sobre tal cuestión, así como descriptivo y explicativo, pues pretendemos saber cómo se determinan los precios en la organización que hemos seleccionado y por qué se llevan a cabo determinados procedimientos y acciones

Nuestro trabajo se ha estructurado en dos partes. En la primera desarrollamos el cuerpo teórico, dedicando la segunda, al desarrollo del estudio empírico y a las conclusiones.

El desarrollo teórico, se compone a su vez de seis capítulos:

En el capítulo primero, se describen distintas aproximaciones del fenómeno turístico, resaltando la importancia económica y social del turismo para nuestro país. Dedicamos parte del capítulo a analizar la evolución del Modelo de desarrollo turístico y finalizamos exponiendo las perspectivas del sector.

Dedicamos el segundo capítulo al estudio del Turismo desde el enfoque sistémico, el cual considera a la empresa turística como un agente fundamental de dicho sistema. Dentro de la empresa turística nos centramos en el estudio de alojamientos turísticos y de manera especial, por ser el objeto de nuestra investigación, en la empresa hotelera.

En el tercer capítulo que lleva por título: factores que influyen en las decisiones sobre precios, se describe la noción e importancia de las decisiones de precio a nivel macro y micro económico. Para ello se estudia el precio desde la teoría económica tradicional exponiendo las críticas al planteamiento clásico; a continuación se establecen algunos aspectos sobre las decisiones de precio, para finalizar con el análisis de los distintos factores determinantes del precio.

Hemos destinado el capítulo 4º al análisis de los costes como factor determinante del precio en el que exponemos algunas consideraciones acerca de la influencia del coste en la determinación del precio, y de las características y estructura de costes en las empresas hoteleras. Dedicamos un epígrafe a mencionar de manera genérica los distintos modelos de asignación de costes, para centrarnos de forma detallada en el estudio del Sistema uniforme de cuentas para la industria de alojamiento o USALI (*Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*), como sistema de gestión basado en el modelo de asignación de costes directos, importado de Norte América, y cada vez más seguido por las compañías hoteleras en nuestro país. Finalizamos el capítulo analizando los métodos de determinación de precios en función del coste sobre los que hemos encontrado literatura para el “servicio de alojamiento” y el de “alimentos y bebidas”.

Así, para el caso del servicio de alojamiento podemos destacar el Método del Retorno sobre el Capital Invertido, muy utilizado por los hoteles norteamericanos en los años 30 que fue sustituido por el Modelo de Paul Simon desarrollado en los años 40 y el Método de Hubbart que utiliza el USALI como modelo contable, en el ámbito español, hemos de destacar el estudio del profesor Antoni Aguiló desarrollado durante los años 90 para la industria hotelera Balear. Con respecto a los modelos sobre determinación de precios en el servicio de alimentos y bebidas, destaca la concerniente a la fijación del precio de un plato o menú en función de un coeficiente multiplicador aplicado al coste de la materia prima, utilizando como herramienta de gestión las hojas técnicas o *escandallos*. Aunque se considere rudimentario y poco científico, este sistema es ampliamente aceptado. La sencillez de la técnica unida a la importancia del coste de la materia prima en el servicio de la alimentación explica, desde nuestro punto de vista, la gran difusión de estos procedimientos.

Kasavana y Smith, en 1982, son los primeros en publicar la técnica Ingeniería de menú, que incorpora a la herramienta mencionada anteriormente las preferencias de los clientes. Mediante esta herramienta se evalúa la composición de la carta en función del margen de contribución y la popularidad de los distintos platos, la información obtenida de su aplicación resulta útil para apoyar las decisiones de precio.

El capítulo quinto, está dedicado al estudio de la demanda, que ofrece al decisor de precios una orientación sobre el límite máximo de precio que se puede establecer. Analizamos, en el segundo epígrafe, el concepto de *elasticidad* que constituye un indicador para ver las relaciones precio-demanda y como estas afectan a los ingresos empresariales. Para comprender como los consumidores perciben el precio y como se forman sus percepciones de valor se acude a la Teoría de la Percepción, surgida como respuesta crítica a la teoría económica del consumidor y que exponemos en el tercer epígrafe de este capítulo. Dedicamos el cuarto y quinto epígrafe a desarrollar dos modelos de determinación de precios muy utilizados en la empresa hotelera: el modelo de la Medición de la Sensibilidad al precio o PSM (*Price Sensitivity Measurement*), mencionado y defendido por un gran número de expertos en la industria hotelera cuyo objetivo es conocer los umbrales o rangos de precio aceptables para los consumidores de un determinado bien o servicio, y el Sistema de gestión de rendimiento o *Yield Management System*, que determina las tarifas en función del nivel de demanda con el objeto de maximizar el rendimiento de la capacidad disponible. En la última década, la mayoría de las publicaciones versan sobre este sistema.

Para terminar con esta primera parte correspondiente al desarrollo del cuerpo teórico del trabajo, dedicamos el capítulo 6º al estudio del Sistema de gestión estratégico de costes: *Target Costing*, el cual entendemos como un sistema de gestión estratégica del coste que permite adecuar la estructura de costes al precio determinado por el mercado, a la vez que se aseguran o incrementan los niveles de calidad. Analizamos en el primer epígrafe las particularidades de Contabilidad de Gestión en Japón donde este modelo se ha desarrollado con éxito, a continuación describimos las etapas necesarias para su implantación y por último prestamos una atención especial al Análisis funcional y otras pautas para reducir los costes utilizadas por este sistema.

De entre la bibliografía consultada no hemos encontrado referencia alguna a la aplicación del TC en la empresa hotelera, al menos bajo esta denominación, a pesar de que Cooper y Chew en un trabajo publicado en 1996 consideran que este sistema puede proporcionar muy buenos resultados debido a que producción y prestación de servicio se

realizan en el mismo momento y en contacto con el cliente, creándose un escenario idóneo para el desarrollo o rediseño de productos que mejoren la satisfacción de los clientes. En este sentido, hemos identificado que el Modelo de la Sensibilidad al Precio o *Price Sensitivity Measurement* (PSM), analizado en el capítulo quinto, actúa bajo los principios esenciales del *Target Costing*, buscar un precio aceptado por el mercado y conseguir prestar el servicio a un nivel de coste que permita conseguir los beneficios deseados.

Dedicamos el capítulo séptimo al desarrollo del Estudio de Caso en el que, tras explicar algunas cuestiones metodológicas, detallamos el plan de trabajo que hemos seguido, describimos la unidad de análisis y evaluamos la forma en que en la empresa hotelera analizada se adoptan decisiones de precios a la vez que hemos planteado qué técnicas y procesos se adaptan al Sistema *Target Costing*

El Estudio de Caso lo hemos realizado en un hotel al que hemos denominado Hotel Sevilla (HS) durante el periodo 1999-2003. HS, de categoría superior (4 estrellas), pertenece a la división Europa Urbana de una compañía hotelera española que opera a nivel internacional, posee 437 habitaciones y alrededor de 230 empleados como media mensual y es explotado en régimen de gestión.

La cultura organizacional del establecimiento analizado está imbuida por una serie de valores entre los que destacan la calidad en el servicio, la motivación al personal y la recompensa al desempeño. Prueba de ello es la implantación de varios sistemas de calidad en la empresa, la estructura organizativa que posee, el modelo contable y sistema de retribución utilizados y que han sido desarrollados a lo largo del capítulo.

El estudio de caso como estrategia de investigación nos ha permitido utilizar diversas técnicas de recogida de datos para obtener información de carácter primario y secundario. Así, la información de carácter primario ha sido obtenida a través de:

Entrevistas semi-dirigidas y abiertas, realizadas principalmente al director y a los responsables y miembros de las distintas áreas del hotel.

Observación no participativa a través de la cual hemos podido conocer cómo son los flujos de comunicación y las relaciones entre los miembros de la empresa y contrastar parte de la información que fue recabada en las entrevistas.

Solicitud y análisis de documentación, entre la que podemos destacar:

- Los Estados analíticos de explotación, junto con las estadísticas e indicadores

- El Plan de negocios y ranking de la compañía
- Diversos Manuales operativos (Calidad GSA - *Guest Satisfaction Assurance* -, Sistemas de retribución variable, *Yield Management*)
- Escandallos u hojas técnicas de los entrantes de uno de los restaurantes e información sobre las ventas a través de los terminales de punto de venta (TPV), etc.

Por otra parte, la información secundaria empelada, tiene procedencia diversa (prensa diaria, prensa especializada, bases de datos informáticas, informes, etc.) y se refiere a la empresa en general y a su actividad en particular.

Una vez obtenida la información, hemos seleccionado aquella que consideramos relevante para nuestro propósito procediendo a su análisis e intentado identificar realidades múltiples lo que nos ha llevado a recurrir a la réplica y triangulación de datos para validar nuestros resultados.

Del análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones a las que hemos podido llegar con relación al primero de los objetivos planteados, esto es, conocer cuáles son las variables que intervienen en las decisiones de precio, así como las técnicas empleadas para llevar a cabo la gestión de dichos factores, son las siguientes:

Las variables que influyen en las decisiones de precios se pueden clasificar en controlables y no controlables atendiendo a la capacidad de la empresa para influir o no en las mismas. A este respecto, los principales factores controlables para la determinación de precios del servicio de alojamiento son las percepciones de los clientes y los objetivos empresariales orientados en HS a maximizar los resultados. Para el servicio de alimentos y bebidas, los costes, son considerados como el primer factor a contemplar a la hora de establecer los precios, esto es debido al alto porcentaje que suponen los costes directos sobre el total de ingresos del servicio. Entre los factores no controlables que afectan a las decisiones de precio, tanto para el servicio de alojamiento como para el de alimentos y bebidas, se encuentra la situación del mercado y del entorno, así como las actuaciones de la competencia. La distribución, en contra de lo que pensábamos inicialmente, no afecta a las decisiones de precio en HS.

Respecto a los objetivos perseguidos con la fijación de precio, cabe destacar que el principal objetivo de HS es maximizar el beneficio, utilizando para ello los Sistemas de gestión del rendimiento o *Yield Management* (YM). Aunque la aplicación del YM permite incrementar el beneficio, la discriminación de precios a la que conduce plantea desde nuestro

punto de vista dos inconvenientes: (a) a largo plazo puede afectar negativamente a las percepciones de los clientes y, (b) dicho sistema puede incitar a empresas competidoras a establecer estrategias de precios estables o de bajo coste, como ha ocurrido ya en las cías aéreas pioneras en la aplicación del YM.

La influencia de las actuaciones de la competencia en el establecimiento de tarifas por parte de HS se debe, fundamentalmente, a la estructura competitiva existente en el mercado, caracterizada por una fuerte concentración. Como consecuencia de esta estructura, es usual la celebración de reuniones donde se comparte información, destacando entre ella la referente a las tarifas generales a aplicar a cada servicio durante el periodo. No obstante, la fiabilidad de dicha información fue cuestionada por el director y jefe comercial de HS, al haber contrastado con otras fuentes (clientes, proveedores...) que los precios de la competencia de algunos segmentos son más bajos de lo que comunican.

No podemos atribuir la consideración de las percepciones de los clientes por parte de HS para determinar las tarifas a los estándares de calidad (ISO 9002 y Q de calidad). La escasa flexibilidad unido a la exigencia de chequeos y verificaciones continuas han sido las principales limitaciones mencionadas sobre el sistema y la principal motivación que llevo a la compañía a adoptar un sistema propio de calidad para sus hoteles, el cual reconoce como objetivo prioritario mejorar los índices de satisfacción de los clientes y establecer una buena relación calidad-precio, desarrollando para ello una serie de técnicas que hemos mencionado a lo largo de esta exposición.

No obstante, el objetivo de mejorar la relación calidad-precio no ha generado cambios en la gestión de costes, esto ha sido debido a:

- la aceptación de las tarifas por parte de los huéspedes,
- el escaso coste marginal del servicio de habitaciones,
- el comportamiento estable de la demanda durante el periodo,

La principal ventaja del USALI como sistema contable de gestión es la simplicidad del modelo que radica en la eliminación de cualquier imputación de costes indirectos entre departamentos, lo cual facilita el cálculo de los resultados, proporcionando información mas objetiva y fiable para conocer la rentabilidad de los distintos departamentos y evaluar la gestión de sus responsables. Sin embargo, dicho sistema no es utilizado para apoyar las decisiones de precio de habitaciones ya que los costes no se tienen en cuenta para determinar

las tarifas y por otro lado en el caso del servicio de alimentos y bebidas la información suministrada por el USALI es insuficiente siendo necesario utilizar otras técnicas descritas como las hojas técnicas.

Por último, y respecto al segundo objetivo formulado consistente en evaluar las diferencias y similitudes encontradas entre el proceso de determinación de precios en HS y las compañías que han aplicado el TC, hemos podido extraer las siguientes consideraciones:

El hotel utiliza herramientas propias que persiguen los mismos objetivos seguidos por las empresas que aplican el T.C. entre ellas se encuentran los procesos de negociación con las cuentas claves (clientes que garantizan una ocupación anual al hotel, generalmente empresas), cuestionarios de calidad, sistema *serviexpress*, *hotel experience*, *menú engineering*, etc. dichas técnicas permiten mejorar los servicios ofertados y las percepciones de los clientes.

Además de la técnica que acabamos de mencionar, hemos visto como en HS también se establecen pautas de reducción de costes para aquellos departamentos con un margen de contribución escaso, como en el caso de lavandería y los centros mini bares y *room service*, que se han empleado generalmente en las empresas que aplican el TC entre ellas se encuentran la automatización y mecanización, integración de funciones mediante negociación con los proveedores de servicio y estabilidad en el ámbito de diseño.

Respecto a las diferencias entre las empresas que tradicionalmente aplican el TC y HS se encuentra principalmente en las estrategias de precio y los niveles de objetivos de costes y de beneficio planteados más que en las herramientas utilizadas y los factores considerados en la determinación de precios.

Por último, algunos autores consideran que el éxito logrado por las empresas japonesas en la aplicación del TC se ha debido a factores contextuales. A lo largo del estudio hemos observado aspectos como restricciones sindicales, distancia salarial y sociológica entre los distintos niveles jerárquicos o sistema de retribución existente entre otros, que nos hacen estar de acuerdo con esta afirmación.