



ANÀLISI DE L'APLICACIÓ DEL REVENUE MANAGEMENT EN ELS INGRESSOS DELS ESTABLIMENTS

El cas de la Costa Brava

TREBALL FINAL DE GRAU

Alumna: Eira Ortiz Vives

Tutor: Jordi Comas Trayter

Curs acadèmic: 2019-2020

RESUM

És essencial saber com s'ha de determinar un preu final per als establiments hotelers. En aquest estudi es defineixen els conceptes a tenir en compte per a fixar un preu i per a conèixer l'ocupació hotelera. Un cop desenvolupats aquests conceptes, l'objectiu del projecte tracta de determinar la influència de l'aplicació dels sistemes de gestió de preus en els ingressos dels establiments hotelers, per tant, a l'estudi del cas s'analitza i s'identifica les variables més rellevants. A més, es comparen els establiments que fan servir el *Revenue Management* i els que no ho fan. Finalment, es validen les hipòtesis plantejades i se n'extreuen conclusions.

PARAULES CLAU: hotel, *Revenue Management*, preus hotelers, ingressos, ocupació hotelera.

ABSTRACT

It is essential to know how to determine a final price for hotel establishments. This study defines the main concepts that are needed to set a price and know a hotel's occupancy rate. Having developed these concepts, the aim of the project is to determine the influence of the application of price management systems on the income of hotel establishments. Therefore, in the case study, the most relevant variables are analysed. Moreover, a comparison is made between establishments that use Revenue Management and those do not. Finally, the hypotheses raised are validated and conclusions are drawn.

KEY WORDS: hotel, *Revenue Management*, hotel prices, income, hotel occupancy rate.

ÍNDIX DE CONTINGUTS:

1. INTRODUCCIÓ.....	3
2. OBJECTIU.....	5
3. METODOLOGIA.....	6
4. MARC TEÒRIC	8
4.1. OCUPACIÓ HOTELERA	9
4.1.1. CONCEPTE.....	9
4.1.2. RELACIÓ AMB L'ESTACIONALITAT	12
4.2. GESTIÓ DE PREUS.....	14
4.2.1. CONCEPTE PREU HOTELER.....	14
4.2.2. REVENUE MANAGEMENT	17
4.2.3. YIELD MANAGEMENT	24
5. CAS PRÀCTIC: ANÀLISI DEL CAS	28
5.1. CONTEXTUALITZACIÓ	29
5.1.1 ÀREA GEOGRÀFICA – COSTA BRAVA	29
5.1.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ OBJECTE D'ESTUDI	30
5.2. HIPÒTESIS.....	33
5.3. IDENTIFICACIÓ DE LES VARIABLES	36
5.4. RESULTATS DE L'ESTUDI DEL CAS	42
5.4.1 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 1	46
5.4.2 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 2	48
5.4.3 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 3	50
5.4.4 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 4	51
6. CONCLUSIONS.....	52
7. LIMITACIONS DEL CAS.....	55
8. BIBLIOGRAFIA	58

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS:

Il·lustració 1: Mapa Costa Brava.....	30
Il·lustració 2: Hotels i allotjaments similars municipis costaners de la Costa.....	30

ÍNDEX DE TAULES:

Taula 1: Població objecte d'estudi.....	32
Taula 2: Variables de l'estudi.....	37
Taula 3: Variables de l'estudi.....	39
Taula 4: Taula de variable qualitativa, Revenue Management.....	41
Taula 5: Informe de variables numèriques amb Revenue Management.....	42
Taula 6: Taula Anova variables numèriques amb Revenue Management.....	43
Taula 7: Correlació bivariada entre les variables quantitatives.	44
Taula 8: Correlació bivariada entre Ingressos d'explotació i Total actiu.	47
Taula 9: Correlació bivariada entre Total actiu i Materials.	49
Taula 10: Correlació bivariada entre Total actiu, Materials i Habitacions.	50

1. INTRODUCCIÓ

El turisme és una de les indústries més importants del país. Pel que fa a Catalunya, té un pes molt important en l'economia i, l'any 2018 va representar un 12% del PIB, aproximadament. L'oferta turística de Catalunya està composta per gairebé 700.000 places d'allotjament, tot segons les dades de l'any 2018 de la Generalitat de Catalunya.

Així doncs, el turisme és un sector amb molt de contingut per a estudiar. Durant l'estada a pràctiques a un hotel, treballant en els diferents departaments, s'ha conegut el departament comercial on s'ha pogut aprendre de tasques com ara fixar tarifes, calcular pressupostos, gestionar preus a través del *Revenue management*, gestionar necessitats de clients, etc.

Aquestes tasques han ajudat a determinar l'objectiu del treball en conèixer tots els aspectes a tenir en compte per poder aprofundir en la fixació de preus en l'ocupació hotelera. Existeixen molts factors a tenir en compte, sobretot, per a poder determinar un preu hotelier. Per altra banda del concepte del preu, també és important tractar sobre l'ocupació hotelera, la qual es relaciona amb l'estacionalitat.

En aquest sentit, aquests aspectes han set rellevants per a la selecció del tema del treball el qual s'ha tractat. Cercant informació sobre els diferents mètodes de gestió d'ingressos i gestió de beneficis, es crea la inquietud d'aprendre dels models de gestió de preus de l'establiment o el càlcul d'aquests, és a dir, els factors que determinen la fixació de preus.

Aquest treball es desglossa en dos aspectes principals que són l'ocupació hotelera, com a variable de rendiment que té una gran importància en el sector turístic, la qual es relaciona directament amb l'estacionalitat. Aquesta estacionalitat és provocada per diferents factors que s'han estudiat durant el llarg del projecte.

El segon aspecte a tenir en compte en l'estudi, es tracta del preu, que està definit com a la tarifa que està disposat a pagar el consumidor. Dins d'aquesta definició del preu hotelier, hi existeixen dos conceptes, que es deriven al més rellevant d'aquest estudi: el *Revenue Management* i el *Yield Management*, definits com als models per a la gestió de preus del sector hotelier. Tenen un pes molt important a causa de les facilitats i l'adaptació que tenen a cada establiment.

Els dos models es defineixen com a sistemes que van ser desenvolupats en el sector de l'aviació a finals dels anys setanta. Modificant aquestes dues gestions dels preus, es va començar a obtenir un rendiment basat en un temps disponible. És a dir, que la guerra de preus era totalment dinàmica i adaptable a tota circumstància. A partir d'aquí es va començar a fer-se una idea del que realment aportava a un preu final, ja que hi ha molts factors que s'han d'analitzar abans de fixar la tarifa.

L'objectiu dels dos models és diferent, per aquest motiu durant el projecte es tracta del *Revenue Management* i el *Yield Management* com a dos conceptes separats. El que aporten a cada establiment és important i és el punt clau de l'estudi. Per això, com a cas d'estudi hi participa, principalment, la importància d'adaptar aquests sistemes en els diferents establiments hotelers.

Aquest treball, doncs, està basat en diferents conceptes, que s'agrupen en una frase: la influència de la gestió dels preus hotelers a través del *Revenue Management* en els ingressos dels establiments, a través d'una major gestió de la seva capacitat.

2. OBJECTIU

Com a objectiu principal d'aquest projecte, es presenta el següent:

1. Determinar la influència del *Revenue Management* en els ingressos de les empreses hoteleres.

Així doncs, tot l'estudi està concentrat en com aconseguir el preu final en el sector hotelier. En aquest cas, el projecte s'enfoca a diferents hotels de la destinació turística de la Costa Brava. A partir de l'objectiu principal esmentat, es deriven un seguit d'objectius secundaris que permeten assolir la determinació dels preus hotelers. Aquests objectius secundaris són:

- Determinar la influència del *Revenue Management* en els serveis complementaris a l'allotjament hotelier.
- Determinar la influència del *Revenue Management* en el nombre d'habitacions dels establiments hotelers.
- Determinar la influència del *Revenue Management* en les valoracions que duen a terme els clients dels establiments hotelers a través de plataformes com Booking.com.

3. METODOLOGIA

La metodologia del treball comença obtenint informació a partir de recerca bibliogràfica i recerca de documents de recerca i estadístiques. Aquesta recerca és essencial per definir l'estudi del cas. A més, també és útil per a resoldre dubtes que s'han plantejat abans d'iniciar el projecte.

Per cobrir les necessitats del treball és important plantejar un marc teòric clar i ben definit. Això s'obté gràcies a l'explotació d'articles i altres documents, els quals principalment continguin les paraules claus, com ara: ocupació, preu, i també els conceptes de *Revenue i Yield Management*. És a partir d'aquí que es determinen els objectius que es volen assolir en el treball de recerca que es presenta.

El marc teòric no està compost només d'articles acadèmics i altre tipus de documents, també s'ha utilitzat bibliografia necessària de llibres, els quals s'obtenen de la biblioteca de la universitat o a través de Google Acadèmic, per així, facilitar tota la informació i per donar suport a l'anàlisi que es porta a terme posteriorment.

Per poder aconseguir els objectius establerts, s'ha extret informació a través de tècniques quantitatives. Per tant, la principal idea per aconseguir el propòsit d'aquest treball és realitzar una comparativa de diferents hotels i comprovar la influència del *Revenue Management*, en els ingressos dels establiments.

Aquesta recollida de dades és el pes important del projecte per la finalitat que té el treball. A partir de la base de dades SABI, la qual conté informació econòmica i financera d'empreses amb seu social a Catalunya i a tot Espanya i Portugal, és a dir, a la península Ibèrica, s'han pogut aconseguir dades necessàries per a verificar les hipòtesis plantejades en el cas d'estudi. Amb aquesta base de dades i l'anàlisi estadística que és dur a terme s'estudia el cas dels hotels de 4 estrelles dels municipis costaners de la Costa Brava, una vegada establerts els filtres necessaris per definir la població objecte d'estudi, amb la finalitat de poder assolir els objectius marcats.

A través de la base de dades SABI, s'exporta la informació al programa Excel, que és el programa de full de càlcul que s'ha utilitzat per a gestionar la taula creada. Amb tot aquest recull de dades de diferents establiments s'exporta a SPSS, que és un programa informàtic per a anàlisi estadística. En aquest programa es comparen les variables i es validen les hipòtesis plantejades en l'anàlisi de cas que es proposa.

Una vegada obtinguts els resultats, a partir dels diferents estadístics s'han comparat les variables quantitatives i la qualitativa. Aquesta comparativa tracta de relacionar variables numèriques amb una de qualitativa, on es veu la relació reflectida en unes taules estadístiques. El fet de descompondre la variació total en diverses fonts, s'anomena "anàlisi de la variància" o ANOVA (terme anglès – Analysis Of Variance). Per altra banda, l'estadístic de contrast utilitzat per a relacionar les bivariants qualitatives i quantitatives, s'anomena "estadístic F", el qual s'utilitza per avaluar la capacitat explicativa que tenen un grup de variables independents sobre la variació de la variable dependent.

Per poder relacionar les variables numèriques, deixant de banda la variable qualitativa, s'utilitza la mesura d'associació per quantificar el grau de la relació que es mostra. Aquesta mesura és el "coeficient de correlació de Pearson", on els valors estan entre -1 (relació perfecta negativa) i el +1 (relació perfecta positiva) passant per 0 (variables no relacionades).

Finalment, s'interpreten totes les taules realitzades a través del programa informàtic d'estadística SPSS, i se n'extreuen els resultats que posteriorment permeten redactar les conclusions necessàries per a finalitzar el projecte.

4. MARC TEÒRIC

Pel que fa al capítol del marc teòric, s'han tractat diferents conceptes de manera general per anar desglossant-los i acabar definint-los més específicament. El que s'ha volgut aconseguir és obtenir les idees molt clares per poder realitzar la part pràctica del treball. És a dir, complir l'objectiu principal: determinar la influència del *Revenue Management* en els ingressos de les empreses hoteleres.

Abans de començar aquest capítol, aquest es divideix en dos apartats. Aquests són l'ocupació hotelera i la gestió dels preus, les dues idees principals del projecte. En cada apartat s'hi ha tractat les seves característiques i com relacionar-los entre ells. L'ocupació hotelera és un factor a tenir en compte el qual es defineix i es redacta la seva relació amb l'estacionalitat. Per altra banda, la gestió del preu, es descriu i es parla dels models més coneguts, que són el *Revenue management* i el *Yield management*.

4.1. OCUPACIÓ HOTELERA

A continuació, es presenta el concepte de l'ocupació hotelera. En aquest apartat es defineix el concepte, es representa l'índex de l'ocupació com a percentatge i es classifiquen els factors interns i externs que el determinen. Seguidament, es tracta de la relació que té l'ocupació hotelera amb l'estacionalitat, la qual s'agrupa en tres causes diferents.

4.1.1. CONCEPTE

L'ocupació hotelera fa referència al percentatge d'habitacions ocupades en un hotel en un moment determinat. La taxa d'aquesta ocupació ajuda als administradors d'un hotel a avaluar el seu negoci i a determinar si l'hotel té vacants per a altres clients. La recepció, el secretari o el gerent han de conèixer la informació necessària per a determinar l'ocupació hotelera.

Aquest concepte entès com a variable de rendiment té una importància molt elevada pel que fa al sector del turisme. A més, s'ha de tenir en compte que utilitzar l'ocupació com a instrument permet mesurar l'elasticitat entre l'ocupació com a dimensió de volum de persones a l'establiment i la variació de preus.

El percentatge d'ocupació hotelera indica la proporció d'ocupació que registra l'establiment i que s'obté dividint el total d'habitacions ocupades entre el total d'habitacions disponibles al període determinat, expressat en client per habitació. Al final es multiplica per 100 amb l'objectiu que aquest quedi expressat com a percentatge. Com a resultat s'obté: l'índex d'ocupació hotelera.

Aquest percentatge depèn dels factors interns i externs (Lau et al., 2005):

- Els factors externs involucren qüestions més grans com l'estat de l'economia, les tecnologies, la política, la legislació i la demografia.
- En canvi, els factors interns es relacionen amb els reptes de la gestió hotelera; qualitat del servei, preus i tarifes, varietat i qualitat dels aliments, allotjament, entreteniment, instal·lacions i ubicació de l'hotel.

Així doncs, pel que fa al mal funcionament en el sentit de baix nivell de qualitat del servei contribueix a problemes en els factors interns (Lau et al., 2005). També existeixen altres factors que s'han de tenir en compte, ja que afecten la taxa d'ocupació hotelera.

El primer factor que s'ha de considerar és el preu (tarifa). Li i Hitt (2010) van examinar aquest fenomen suggerint que els beneficis dels consumidors provenen de la diferència entre la utilitat derivada de la qualitat del producte i el preu pagat. Es dedueix que una empresa, simplement reduint el seu nivell de preus, pot augmentar la seva ocupació.

Un factor relacionat amb la categoria dels hotels és pertànyer a una cadena hotelera, ja que augmenta l'ocupació. Les cadenes hoteleres tenen una marca coneguda i poden invertir més diners en eines de màrqueting i tecnologies, per exemple, sistemes de fidelització, un motor de reserva centralitzat, etc.

Per altra banda, cal analitzar altres factors a l'hora d'analitzar l'ocupació de l'hotel. La ubicació de l'hotel, ja sigui en termes de dimensió urbana i suburbana o en termes d'especificitat de la ciutat, es troba que influeix en el rendiment financer (Ye et al., 2009; Blal i Sturman, 2014).

Tot i aquests factors, Marrero, M. (2016), fa saber que hi ha diferents percentatges a valorar al moment de determinar l'índex d'ocupació hotelera explicat anteriorment, és per això que és important tenir en compte aquests altres percentatges:

- Percentatge de doble ocupació: és l'estadística que indica la relació percentual entre el nombre de clients i el nombre de places disponibles, multiplicat per 100.
- Percentatge d'ocupació real: és l'estadística que indica la relació percentual entre el nombre d'habitacions ocupades, descomptant les de cortesia i d'ús intern, i el nombre d'habitacions disponibles.

4.1.2. RELACIÓ AMB L'ESTACIONALITAT

Sent l'estacionalitat un concepte bàsic en el sector turístic, és complicat poder trobar una definició concreta en la literatura turística. A més, aquest concepte és totalment irregular en aquest sector, ja que és molt difícil poder determinar-lo exactament, la seva investigació té una visió molt ampla.

L'estacionalitat no només existeix en el turisme, sinó que també es presenta en una àmplia gamma d'altres sectors industrials i agrícoles. Kuznets (1933) va estudiar el problema econòmic de les variacions estacionals i el seu mesurament estadístic per a quatre grups d'indústries i comerç. Aquest descriu les variacions estacionals com canvis recurrents en la taxa d'activitat atribuïble a la influència de les estacions climàtiques i convencionals.

Així doncs, parlant de l'estacionalitat del turisme, Hylleberg (1992) agrupa les seves causes bàsiques en tres categories diferents:

1. La primera és la més bàsica, ja que està enfocada al fet més climatològic, com ara la temperatura i hores de sol.
2. La segona és segons els efectes del calendari, és a dir, calendari de festes religioses com Nadal, Setmana Santa, etc.
3. I, la tercera, està més enfocada pel que fa a decisions de sincronització, per exemple, vacances escolars, vacances del sector, anys d'impostos, períodes de comptabilitat, entre d'altres.

Tot i aquesta classificació, diferents individus assenyalen que existeixen els factors naturals i els institucionals que són reconeguts generalment com les dues causes principals de l'estacionalitat del sector turístic. BarOn (1975) afirma que l'estacionalitat natural està relacionada amb les "variacions considerables del clima al llarg de cada any, a les hores de sol i a la llum del sol, les temperatures mínimes i màximes, les precipitacions, la neu, etc."

La capacitat d'ampliar la temporada o d'introduir una segona temporada depèn en gran part de la ubicació i de la competitivitat de la destinació. En el cas d'àrees remotes i perifèriques poden trobar dificultats per intentar desenvolupar un producte turístic de temporada durant tot l'any (Allock, 1994). Per implementar amb èxit estratègies contra l'estacionalitat, és important que els consumidors siguin conscients dels avantatges i de la disponibilitat de les vacances fora de temporada alta (Fitzpatrick Associates, 1993).

Així doncs, per poder augmentar la demanda i, en conseqüència l'ocupació hotelera, cal determinar certes estratègies. Una de les estratègies per atraure visitants addicionals a una destinació quan els nivells de demanda estiguin per sota de la capacitat és la modificació i diversificació del producte. Aquest factor afavoreix a l'ocupació d'aquell període de temporada més baix.

La majoria de la literatura turística considera l'estacionalitat com un problema des de la perspectiva de l'ocupació. Un exemple seria l'estacionalitat extrema, per una banda pot causar danys mediambientals greus a causa de l'ús excessiu de recursos i instal·lacions. I, per altra banda, pel que fa al període de baixa ocupació, es proporcionaran grans oportunitats per a la recuperació d'aquests recursos.

4.2. GESTIÓ DE PREUS

A continuació, s'estudia la conceptualització del preu com a variable dependent d'aquest treball. Dins d'aquest apartat es defineix el concepte del preu hotelier i els aspectes més importants per a poder fixar un preu.

Seguidament, es desglossen els conceptes del *Revenue Management* i el *Yield Management*. En els dos apartats es tracta l'origen i l'evolució dels conceptes, la definició, la importància que tenen i, sobretot, els aspectes a tenir en compte per a poder realitzar una bona gestió del preu.

4.2.1. CONCEPTE PREU HOTELIER

Pel que fa a la definició del preu és un procés complex dins de la comercialització d'un producte. El preu s'ha considerat com la relació formal existent entre la quantitat de diners o de béns o serveis rebuts pel venedor com a contrapartida als béns o serveis rebuts pel comprador (Monroe, 1993; Díez de Castro, 1996; Martín, 2000). En altres paraules, es podria definir com a la quantitat de diners que el comprador intercanviar per productes o serveis rebuts del venedor. No obstant això, la noció de preu és molt més àmplia i excedeix la simple conjunció de factors purament objectius i quantitius.

En l'actualitat, el preu s'ha de considerar com una representació del valor, encara que aquest sigui subjectiu i difícil de mesurar per l'empresa. El preu és aquell valor que permet l'equilibri entre el sacrifici de pagar i la satisfacció proporcionada pel bé o servei obtingut a canvi (Knowles, 1998; Berry & Yadav, 1997).

Pel que fa a la fixació dels preus de l'establiment, existeixen els factors de l'estabilitat política, social, econòmica o ambiental. El turisme és totalment vulnerable en aquest sentit. Fent referència a l'exemple més clar i recent: la pandèmia mundial de la Covid-19. A part de totes les empreses de qualsevol sector tancades i afectades pel coronavirus, el sector turístic n'és un cas important. Aquest ha quedat especialment afectat, ja que sense els turistes no hi pot haver activitat i, per tant, no es poden realitzar ingressos.

Però deixant de banda aquests factors incontrolables, s'han de diferenciar factors interns i externs que poden afectar la determinació de preus. D'entre els factors interns es poden destacar els objectius de l'empresa i els costos. Però pel que fa als factors externs, no hi ha un acord en la seva enumeració. Així, autors com ara Musa i Sanchís (1993), Díez de Castro (1996) i Daurat (1996) destaquen entre aquests factors la demanda, la percepció de comprador, l'estructura competitiva de mercat, les actuacions de la competència, els distribuïdors i les restriccions de tipus legal. Altres autors, com Seaton & Bennett (1996) assenyalen tres factors fonamentals, que són: els costos, la competència i el consumidor.

Així doncs, es comprova que hi ha diferents factors a tenir en compte a l'hora de gestionar els preus. Tot i això, cal destacar la importància de la projecció de vendes i el percentatge d'ocupació, per tal de reduir al màxim possible el grau d'incertesa. Per tal de poder fixar un preu basat en la demanda, és rellevant destacar aquests quatre aspectes:

1. Definir els segments de mercat o el nínxol de mercat i desenvolupar una oferta adequada per tal d'enfocar-se en un objectiu concret.
2. Establir un preu per cada producte coherent amb els costos, ofertes dels competidors i el preu de la resta de béns de l'establiment.
3. Estimar els costos, beneficis, inversions i riscos en el que es pot trobar. Així doncs, es crea una idea del que pot suposar cada situació.
4. Decidir quins segments seran abordats de forma separada i quins no.

A part d'aquests quatre punts importants de saber com actuar com a empresa i tenir en compte diferents aspectes a l'hora d'establir el preu. Un dels elements més rellevants és conèixer la relació entre preus i demanda, és a dir, com interpreten els preus els consumidors.

Aquí hi entra en joc el concepte de la sensibilitat del preu, que fa referència a Nagle i Holden (1995) assenyalen tres raons fonamentals per analitzar la sensibilitat del consumidor davant els preus que ha establert una empresa:

1. Permet identificar els segments de mercat a partir de la diferent sensibilitat davant els preus, per tant, facilita la formulació d'estratègia de segmentació.
2. Permet identificar l'interval de preu dins del qual s'ha de trobar el preu de venda.
3. Permet determinar la millor manera d'influir sobre aquesta sensibilitat davant del preu dins de cada segment de mercat.

4.2.2. REVENUE MANAGEMENT

En els hotels, com s'ha explicat anteriorment, l'anàlisi de les dades, l'evolució de la demanda i el monitoratge dels preus de la competència han ajudat a tenir un millor control sobre els ingressos generats per la venda de les habitacions. Tots aquests fets han permès tenir una millor gestió més ràpida i eficaç, amb l'objectiu d'aconseguir un millor rendiment de l'hotel.

Per això, en aquest apartat s'ha tractat el concepte *Revenue Management*, on s'aprofundeix per poder entendre del que es parla. Així doncs, es defineix, s'expliquen les seves característiques, com ha evolucionat i, finalment, quines tendències ha fet sorgit al llarg dels anys.

Les primeres empreses que van aplicar el *Revenue Management* van ser les companyies aèries als Estats Units, a causa de la desregulació del tràfic aeri i de l'aparició dels GDS (Global Distribution System). La desregulació del tràfic aeri va suposar que es podien canviar lliurement les tarifes, itineraris i serveis sense necessitat d'aprovació per part de les autoritats competents.

Així doncs, es defineix aquest sistema com a una base teòrica que va ser desenvolupada en el sector de l'aviació comercial a finals dels anys setanta del segle XX, i combinava la gestió conjunta de la demanda, capacitat i preus, en els nivells estratègics, tàctics i operatius, amb l'objectiu de proporcionar una major rendibilitat. (Miguel Ángel Domingo, M. Esther Chávez, Bernabé Escobar, 2014, p. 43).

Segons Marrero, M. (2016), aquest concepte es pot definir com una expressió anglesa per la tècnica o disciplina analítica que permet predir el comportament de consumidor i la seva finalitat és l'optimització de la disponibilitat i el preu d'un producte per maximitzar els ingressos de l'explotació. El seu objectiu final és el de vendre el producte adequat, al client idoni, en el moment encertat, a un preu correcte i al canal adequat.

El *Revenue Management* es defineix doncs, per ser un sistema d'optimització i fixació de preus, el qual s'utilitza principalment en el sector hotelier, les aerolínies i les empreses de lloguer de cotxes. En el cas d'un hotel, es definia com al conjunt de tècniques que permetien vendre l'habitació correcta, al client correcte en el moment correcte i al preu correcte. Però en aquesta definició se li ha afegit, conceptes com el canal correcte, el producte correcte, l'antelació correcta i la durada correcta.

Aquest mètode serveix per mentalitzar que el producte que s'ofereix és efímer, desapareix d'un dia per l'altre, l'ingrés d'avui desapareixerà per demà. Existeixen moltes eines però s'ha de saber llegir-les, utilitzar-les i actuar a temps. Tenint en compte tots els conceptes anteriors.

Pel que fa al concepte del preu correcte, es refereix a l'hora d'establir una estratègia de preus de venda per a les seves habitacions. Hi ha hotels que estableixen uns preus fixos en funció de la temporada, i cada vegada, hi ha més hotels que ofereixen preus dinàmics i flexibles que permeten ajustar millor els preus en funció de la demanda, dels esdeveniments i de les circumstàncies que poden produir-se.

Mainzer (2004) defensa que el *Revenue Management* no és només una guerra de preus i una baixa insatisfacció dels clients com en el sector aeri. Per això, s'han de tenir en compte diferents aspectes abans de fixar un preu. El primer pas en la definició dels elements destacats del sistema és establir i tenir clares les variables que es consideren més rellevants, per tant, les que afecten el preu final.

La raó principal és que el sistema ha de ser dinàmic, per tant, modificable. A més, s'ha de poder adaptar a cada establiment i permetre plasmar cada hotelier la seva estratègia personal a través de la fixació de preus. També cal destacar que encara que es disposi del millor sistema, hi haurà un moment en què, si no es personalitza ni s'actualitza, aquest produirà resultats negatius (Chandler i Ya, 2007).

Per aquest motiu, cada variable s'ha d'adaptar a cada hotel perquè no es pot establir un sistema que sigui fix, ja que cadascun interactua de manera diferent. És el mateix que, les temporades poden variar per a cada allotjament dependent de la situació, el tipus de client i, per descomptat, la finalitat d'aquest. Aquests factors es poden adaptar a la situació real de cada establiment. És per aquestes raons que a l'hora de fixar els preus s'han de tenir en compte les variables des de la perspectiva de la demanda i no de l'oferta.

És aquí a on entra el concepte del client correcte perquè és fonamental conèixer les diferents motivacions que tenen els clients que s'allotgen a l'hotel, per poder adaptar l'oferta a la demanda existent.

En el sistema d'establir els preus (*pricing*) s'ha de tenir en compte, sobretot, un procés d'establiment de preus efectiu que tingui en compte les necessitats dels clients (Vinod, 2004). Tant les categories variables com els indicadors pot ser que siguin estàtics o dinàmics. Els elements estàtics són els que ajuden a marcar un preu màxim i mínim en un període inicial, i els dinàmics són aquells que han de fluctuar els preus entre aquests màxims i mínims establerts.

S'han de conèixer les circumstàncies i l'antelació que porta cada una d'elles, ja que aquest fet ajuda a determinar l'estratègia de vendes. Tanmateix, si es manté una tarifa al llarg de tot l'any o en un període determinat, pot ser que el preu sigui molt elevat a temporada baixa o, per contra, pot ser un preu molt baix per a temporada alta. És per això, que el *Revenue Management* treu el màxim de rendiment a les habitacions d'un hotel.

Per tant, a partir d'aquestes diferents anotacions, es pot començar a fer-se una idea del que realment aporta a un preu final. Hi ha molts factors que s'han d'analitzar abans de fixar el preu. A més, a part del preu, s'ha de valorar com aconseguir el benefici. Més endavant, s'explica el *Yield management*, el qual dóna eines per realitzar la gestió de beneficis dels establiments.

Per altra banda, per poder aprofundir més en la definició del *Revenue management*, s'han de tenir en compte altres conceptes, com ara (Marrero, M., 2016):

- Índex de preus hotelers (IPH): indicador que elabora mensualment l'Institut Nacional d'Estadística (INE) i que assenyala l'evolució temporal dels preus dels establiments hotelers de tres o més estrelles per províncies i que s'elabora a partir de la informació aportada pels mateixos establiments, que informen dels preus de les diferents tarifes d'acord amb una estada en règim de només allotjament en una habitació doble amb bany.
- Ingress net per habitació disponible (NRevPAR): ràtio utilitzada per mesurar els ingressos nets per allotjament en un període de temps determinat, que s'obté en dividir els ingressos nets per allotjament almenys el cost de distribució entre el nombre d'habitacions disponibles.
- Ingress per seient disponible i unitat de temps (RevPASH): ràtio utilitzada per identificar els pics alts i baixos de consum als bars i restaurants d'un establiment, que s'obté en dividir els ingressos entre el nombre de seients disponibles, que en el cas d'habitacions serien dies.
- Ingress per client disponible (RevPAG): ràtio utilitzada per mesurar els ingressos per allotjament en un període de temps determinat, que s'obté en dividir els ingressos per allotjament entre el nombre de clients disponibles.
- Ingress per habitació: ràtio utilitzada per mesurar els ingressos totals generats en concepte de venda o lloguer d'habitacions.

- Ingres per habitació disponible (RevPAR): ràtio utilitzada per mesurar els ingressos per allotjament en un període de temps determinat, que s'obté en dividir els ingressos per allotjament entre el nombre d'habitacions disponibles.
- Ingres per metre quadrat disponible (RevPAM): ràtio utilitzada per mesurar la rendibilitat dels espais destinats a la celebració d'esdeveniments, que s'obté en dividir els ingressos entre els metres quadrats disponibles.
- Ingres total per habitació disponible (TrevPAR): ràtio utilitzada per mesurar els ingressos totals (no només d'allotjament, sinó d'alimentació i begudes, entre d'altres) que generen les habitacions de l'establiment susceptibles de ser venudes, que s'obté en dividir aquests ingressos entre el nombre total d'habitacions disponibles.
- Ingres total per habitació ocupada (RevPOR): ràtio utilitzada per mesurar els ingressos totals (no només d'allotjament, sinó d'alimentació i begudes, entre d'altres) que genera una habitació ocupada, que s'obté en dividir aquests ingressos entre el nombre total d'habitacions ocupades.

Aquests conceptes són de gran ajuda per poder determinar i poder visualitzar-ho de manera més concreta. El fet d'especificar en termes numèrics aquestes ràtios, es pot avaluar i controlar el preu fixat. A més, es podran comparar entre ells els resultats i valorar-los.

Al moment d'establir una estratègia exitosa de *Revenue Management*, hi ha quatre aspectes fonamentals que sempre s'han de tenir en compte. Aquestes són: la segmentació de mercat, estratègia de preus, previsió de la demanda estimada i optimització del producte.

Pel que fa a la segmentació del mercat, dividir un mercat en grups de compradors que tenen diferents necessitats, característiques i comportaments, s'ha de valorar la motivació de cada tipus de client, ja que no tothom s'allotja a un hotel pel mateix motiu.

Aquestes poden ser per un motiu professional, motiu vacacional, l'allotjament queda a prop d'una excursió que realitza el client, etc. Per tant, conèixer aquestes motivacions del client és clau per establir una estratègia de vendes.

Tot i això, s'ha de tenir en compte certs paràmetres a l'hora d'establir una segmentació adequada, ja que s'ha de parlar de tarifes individuals o grupals. El fet és perquè a l'hora de fixar l'estratègia de preus, normalment s'ofereix una tarifa més econòmica a una persona que vol reservar 50 habitacions per a un grup que a una persona que només vol reservar una habitació.

En relació amb l'estratègia de preus, a part d'adaptar-la a cada segment que hem detectat anteriorment, s'ha de tenir en compte els hotels que formen part de la competència i el tipus de producte que ofereixen. És aquí a on entra en joc l'anàlisi DAFO, mètode de planificació estratègica per avaluar les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats d'un projecte. Serveix de gran ajuda per establir el posicionament de preus, ja que és important per competir per una mateixa clientela.

Per altra banda, un altre aspecte rellevant són les dades històriques de l'hotel, per poder comprovar quins són els dies de més ocupació, els que la tenen més baixa, els mesos més i menys forts, etc., ja que no es pot fixar un mateix preu en un dia fort que en un dia fluix. Aquests factors s'han de tenir en compte per la rendibilitat que es vol obtenir d'un hotel.

Pel que fa a la previsió de la demanda estimada, s'ha de fer una previsió de les despeses que es generen a un hotel, així com la previsió dels ingressos que s'espera generar. Com anteriorment, les dades històriques de l'hotel o del sector on l'establiment desenvolupa la seva activitat poden ser de molta utilitat. Totes les circumstàncies es poden analitzar de manera més detallada si es té en compte un calendari d'esdeveniments, per poder comprovar les dates importants que tindran un impacte positiu a l'hotel.

Finalment, en relació amb l'optimització del producte, és a dir, les habitacions de l'hotel. Aquesta optimització s'ha de determinar per les característiques físiques de les habitacions, seguint aquests aspectes: mida de l'habitació, nombre de llits, mida dels llits, vistes i banyera i/o dutxa. A més de tenir en compte els complements que es pot afegir en aquestes habitacions, com ara habitacions comunicades, jacuzzi, o altres característiques complementàries.

A partir d'aquestes característiques s'estableixen les categories de cada habitació. Els típics noms de les categories de les habitacions són, per exemple: les habitacions individuals, habitacions dobles, habitacions triples, *junior suites*, habitacions familiars, etc. Aquestes categories depenen de cada hotel. Així doncs, un cop determinades aquestes categories s'ha d'establir el preu per a cadascuna d'elles, tenint en compte que els suplementos possibles de cada habitació.

4.2.3. YIELD MANAGEMENT

En aquest apartat s'ha tractat el concepte *Yield Management*, la conseqüència del *Revenue Management*. Per tant, s'explica l'origen del concepte i les seves característiques i com afecta en la gestió dels preus hotelers.

Pel que fa a l'origen del concepte del *Yield management*, aquest es va originar amb la desregulació de la indústria aèria nord-americana a finals dels anys setanta. Quan una de les noves companyies aèries sorgides, va oferir als clients un bitllet de baix preu amb serveis mínims. Les grans companyies aèries van decidir competir-hi oferint uns quants seients a tarifes encara més baixes, però mantenint tarifes més altes en la resta dels seus seients. D'aquesta manera, aquestes dues companyies van atraure els clients de la nova companyia, mentre mantenien els seus passatgers amb un cost més elevat. Com a resultat, molts passatgers de la nova companyia van canviar-se a les altres. En conclusió, la majoria dels problemes de la nova companyia, destacaven per a una manca del sistema de *Yield management*.

Aquest concepte s'aplica fàcilment a altres indústries, que no siguin la indústria aèria, modificant-lo per obtenir un rendiment per unitat d'inventari basat en temps disponible. *Yield management* és un mètode que pot ajudar a una empresa a vendre la unitat d'inventari adequada al tipus adequat de client, en el moment adequat i al preu adequat. Aquest mètode també guia la decisió de com assignar unitats de capacitat diferenciada a la demanda disponible per tal de maximitzar beneficis. El problema es converteix a determinar quan es ven, a quin preu i a quin segment de mercat.

L'aplicació del *Yield management* és més eficaç quan s'aplica a operacions que tinguin les següents característiques: capacitat relativament fixa, demanda previsible, inventari perible, estructura de preus i costos adequats i demanda variable. Les indústries que utilitzin el *Yield management* han de tenir una estructura de costos que tingui uns costos fixos relativament elevats i uns costos variables bastant baixos, com ara els hotels i les companyies aèries.

El preu és un objectiu força evident per a la manipulació. Molts operadors ofereixen promocions relacionades amb els preus per augmentar o canviar la demanda del període màxim. Les manipulacions de preus més sofisticades inclouen la fixació de preus en el temps del dia, la fixació de preus del dia a la setmana i les primes de preus o descomptes per a diferents tipus de clients. Gestionar la durada és una mica més complicat. Des del punt de producció, els directius han d'agilitzar i controlar el procés d'entrega de serveis, assimilar així com comprendre els patrons d'arribada al client i determinar les formes d'influir en la durada dels clients.

A més, Kimes, S.E. (1989) defineix certes condicions a on el *Yield management* té una major aplicabilitat:

- Capacitat relativament fixa.
- La demanda es pot separar en diferents segments de mercat, és a dir, suposa la possibilitat d'aplicar polítiques de discriminació de preus de tercer grau.
- La producció no és inventariable.
- El producte es ven amb antelació, i això suposa una incertesa perquè sempre hi ha el dubte de si es podrien haver obtingut més ingressos si s'hagués venut amb posterioritat.
- La demanda fluctua substancialment.
- Els costos marginals de les vendes són baixos.
- Els costos marginals de la producció elevats. Una ampliació d'un hotel, atesa la gran inversió que representa, implica una anàlisi detallada de les possibilitats i efectes que tindrà, no sols de si s'aconseguirà omplir l'hotel, sinó també de si això afectarà els preus.

Pel que fa a les relacions dels costos dels hotels, Kotas i Davis(1976) proporcionen un desglossament simplista de la relació dels costos d'hotels en relació amb les vendes i la rendibilitat, que proporcionen un marc útil per comprendre la necessitat d'examinar elements de costos. La relació entre costos, vendes i rendibilitat és clarament evident, encara que diferents operadors tindran evidentment variacions en la mida de cada cost.

Les vendes representen tots els costos (100%) més el benefici o, de la mateixa manera, el benefici pot ser una venda menys costos. Aquesta relació és compatible quan adopta un enfocament holístic de la relació cost-benefici d'un hotel, deixa de tenir compte del complex paquet que compon l'estructura de vendes d'un hotel, és a dir, els ingressos de l'habitació, el càtering, el telèfon, els serveis, etc. El resultat és que, si es relacionen amb els costos, els marges variaran al llarg de l'hotel i, per tant, variarà la contribució que aconseguixi cada departament.

Els dos elements de cost més importants per comprendre la naturalesa de la decisió de preus dels hotels i les operacions d'hostaleria i turisme són els conceptes de cost i contribució marginal. En realitat, exposen la naturalesa dels costos i les estructures d'ingressos, considerant l'elevada base de cost fix i la importància de cobrir els costos variables en relació amb l'estacionalitat i l'elasticitat de la demanda. A partir d'aquestes àrees, és possible determinar el preu òptim.

Finalment, per resumir i aconseguir una millor gestió del preu hoteler, s'han de conèixer aquests dos models: *Revenue management* i el *Yield management*. Un cop ja definits, es pot conèixer la seva diferència, la qual és confusa, ja que hi ha diferents autors que els relacionen com a un mateix concepte, n'hi ha que els diferencien pels sectors en el qual s'apliquen.

Malgrat això, cal entendre que el concepte de *Revenue management* està relacionat amb la política general de preus de l'establiment per a cada canal de venda i per a cada tipus de producte, mentre que el *Yield management* és la política de preus a curt termini per atraure la demanda en determinats moments del temps, en els quals l'hotel no té l'ocupació esperada.

El fet de dedicar dos apartats diferents en el marc teòric és perquè poden semblar el mateix, però són conceptes diferents. Per tant, si es fa cas de la seva traducció literal: el *Revenue Management* fa referència a la gestió dels ingressos, en canvi, el *Yield Management* és la gestió o l'optimització dels beneficis.

A més, pel que fa al *Yield Management* parlem de costos, ja que parlem de gestió de beneficis i de rendiment. Amb tot això, es poden diferenciar també pel fet que el *Yield Management* forma part de l'últim pas del *Revenue Management*. És a dir, el *Yield Management* és l'objectiu (optimització de beneficis) i el *Revenue Management* és l'instrument per a aconseguir-ho (optimització dels ingressos).

5. CAS PRÀCTIC: ANÀLISI DEL CAS

Durant l'estudi s'han exposat i relacionat els conceptes teòrics que poden determinar els ingressos que realitzen els establiments hotelers. En aquest capítol es pretén realitzar una anàlisi de cas, a partir del plantejament d'unes hipòtesis que es deriven del marc teòric exposat anteriorment.

Per tant, en aquest capítol es relaciona la base teòrica exposada, sobretot en la incidència que té l'aplicació del *Revenue Management*, en els ingressos dels hotels d'una àrea geogràfica en concreta. S'observa i s'estudia la capacitat explicativa que tenen un conjunt de variables sobre la variació de la variable dependent, i també la relació (o correlació) entre les variables utilitzades en l'anàlisi.

5.1. CONTEXTUALITZACIÓ

Primerament, abans de començar amb l'estudi del cas, s'ha de descriure la contextualització dels establiments hotelers que formaran part de l'anàlisi. Tot seguit es presenta l'àrea geogràfica de la qual formen part aquests establiments i les dades obtingudes a partir de la base de dades SABI. En aquesta base de dades només hi figuren les societats mercantils, és a dir, en l'anàlisi s'exclouen tots els establiments que no es troben sota aquesta figura jurídica, ja que no tenen obligació de publicar les dades als registres mercantils, per tant, no són públiques.

Una vegada definida la població objecte d'estudi es formulen les hipòtesis que es pretenen validar a través dels estadístics corresponents.

5.1.1 ÀREA GEOGRÀFICA – COSTA BRAVA

L'àrea geogràfica de l'estudi se centra en els municipis costaners de la Costa Brava.

La Costa Brava se situa al nord-est de Catalunya. És la costa gironina, la qual comença al municipi de Blanes i acaba a la frontera amb França, al municipi de Portbou. Bàsicament, està formada per les comarques de la Selva, el Baix Empordà i l'Alt Empordà. Els principals centres turístics són els municipis de Roses, l'Escala, l'Estartit, Calonge, Blanes, Lloret de Mar, Platja d'Aro, Sant Feliu de Guíxols, Palamós, Cadaqués, Port de la Selva i Palafrugell.

Així doncs, l'estudi es troba enfocat en els establiments hotelers que duen a terme la seva activitat en aquests municipis costaners de la Costa Brava. És a dir, els municipis que es troben destacats a la imatge 1, com a mapa de la Costa Brava, Girona.



Il·lustració 1: Mapa Costa Brava. Font: Costas y Playas de España.

5.1.2 DEFINICIÓ DE LA POBLACIÓ OBJECTE D'ESTUDI

El total d'establiments que se situen en els municipis costaners de la Costa Brava, i que publiquen la informació econòmica i financera als registres mercantils segons la base de dades SABI, són un total de 310 allotjaments hotelers:

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
		Resultado etapa	Resultado búsqueda	
<input checked="" type="checkbox"/>	1. Región/País: Begur, Blanes, Cadaques, Castell-Platja D Aro, El Port de La Selva, ...	8.576	8.576	
<input checked="" type="checkbox"/>	2. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 551 - Hoteles y alojamientos similares	13.780	310	
Búsqueda booleana: 1 Y 2		Actualizar		TOTAL : 310
Ver lista de resultados				

Il·lustració 2: Hotels i allotjaments similars dels municipis costaners de la Costa. Font: SABI

A partir d'aquesta dada es comença a filtrar per poder aconseguir la població objecte d'estudi. Però, abans de començar a descartar els establiments pels filtres que es van fixar com a estudi, es van eliminar tots aquells possibles allotjaments als quals no es poden visualitzar totes les dades, és a dir, que una de les variables no estigués disponible.

El primer pas per aconseguir els hotels que formen part de l'anàlisi va ser determinar el nom comercial de cada establiment, ja que a través de la base de dades només s'aconsegueix el nom jurídic de l'empresa i el seu corresponent número d'identificació fiscal (NIF). Així doncs, un cop es van conèixer tots els noms comercials dels 310 hotels, es va poder comprovar la categoria de cadascun d'ells.

En aquest cas, tots els hotels que no eren de quatre estrelles, es descartaven de la base de dades. El motiu per fixar aquesta categoria és clau, ja que un establiment de quatre estrelles té la capacitat per a poder invertir més diners en eines de gestió de preus, disposa sovint de productes complementaris a l'allotjament per oferir als seus clients i augmentar els seus ingressos, i, per tant, és més susceptible d'utilitzar el *Revenue Management*, el qual és l'objectiu de l'estudi.

Un cop determinats tots els hotels de quatre estrelles dels municipis costaners de la Costa Brava, es van especificar les habitacions de cadascun d'ells per a poder fixar un context i analitzar els ingressos d'explotació anuals sobre cada una de les habitacions.

Finalment, una vegada establerts tots els filtres necessaris per poder fer l'anàlisi, la població objecte d'estudi està formada per un total de 27 hotels.

Nº HOTEL	HABITACIONS	Nº HOTEL	HABITACIONS
HOTEL 1	7	HOTEL 15	129
HOTEL 2	8	HOTEL 16	130
HOTEL 3	20	HOTEL 17	132
HOTEL 4	35	HOTEL 18	138
HOTEL 5	53	HOTEL 19	144
HOTEL 6	57	HOTEL 20	146
HOTEL 7	59	HOTEL 21	172
HOTEL 8	76	HOTEL 22	174
HOTEL 9	80	HOTEL 23	187
HOTEL 10	85	HOTEL 24	224
HOTEL 11	93	HOTEL 25	233
HOTEL 12	104	HOTEL 26	281
HOTEL 13	109	HOTEL 27	282
HOTEL 14	122		

Taula 1: Població objecte d'estudi. Font: Elaboració pròpia.

5.2. HIPÒTESIS

A continuació es plantegen les hipòtesis relacionades amb l'efecte del *Revenue Management* sobre els ingressos dels establiments hotelers.

Així doncs, durant tot el marc teòric s'han definit els continguts més rellevants que influeixen en el preu. A més, per a poder aconseguir una bona gestió del preu hotelier, s'han de tractar els diferents factors de l'ocupació hotelera i la relació d'aquesta amb l'estacionalitat.

Per tant, com s'ha explicat en l'apartat de l'ocupació hotelera, un factor important a tenir en compte és el que està relacionat amb la categoria dels hotels, ja que aquest augmenta l'ocupació. El fet de tenir una marca coneguda com a hotel o cadena hotelera proporciona poder invertir diners en diferents eines per a millorar el rendiment de l'establiment.

En aquest sentit, com a primer concepte a tractar i coneixent el *Revenue Management* com a un sistema que analitza i aconsegueix l'optimització de la disponibilitat i el preu d'un producte per maximitzar els ingressos de l'explotació.

Per tant, es proposa la primera hipòtesi:

HIPÒTESI 1: L'aplicació del *Revenue Management* permet optimitzar els ingressos dels establiments hotelers, per tant, aquells establiments que utilitzin aquest sistema obtindran uns ingressos superiors als que no ho facin.

Per altra banda, els hotels no només ofereixen el servei principal com és l'allotjament, sinó que també donen lloc a consumir la resta de serveis. En aquest sentit, si un establiment proporciona una oferta més àmplia, com ara la de restauració, el servei d'Spa, el servei de golf, entre d'altres, contribueix que el client consumeixi més serveis dins el mateix hotel, i per tant, augmentin els seus ingressos.

En relació amb aquesta circumstància, el *Revenue Management* aconsegueix l'optimització de tots els ingressos, i no només de l'allotjament.

Per això, es proposa la següent hipòtesi:

HIPÒTESI 2: L'aplicació del *Revenue Management* permet optimitzar els ingressos dels diferents serveis que presta l'establiment hotelier, per exemple, el servei de restauració, per tant, aquells establiments que utilitzin aquest sistema obtindran uns ingressos més elevats en aquest servei que els que no ho facin.

El *Revenue Management* treu el màxim de rendiment a les habitacions d'un hotel. Pel que fa al concepte del preu correcte, es refereix a l'hora d'establir una estratègia de preus de venda per a les seves habitacions. Així doncs, l'ingrés per habitació disponible (RevPAR), explicat en el marc teòric, s'obté dividint els ingressos per allotjament entre el nombre d'habitacions disponibles.

Aquesta optimització en relació amb les habitacions s'ha de determinar per les característiques físiques. D'on apareixen les categories de cada habitació. Per tant, un cop determinat aquestes categories s'estableixen preus, tenint en compte que els suplementos possibles.

Així doncs, es proposa la tercera hipòtesi:

HIPÒTESI 3: Els establiments hoteliers que disposen de més habitacions hauran de tenir més incentius per a aplicar el *Revenue Management* a la gestió dels seus preus, ja que el nombre d'habitacions condiciona la seva estructura de costos fixos en el sentit que com més elevat és el nombre d'habitacions més grans són aquests i per tant, més incentius per utilitzar sistemes de gestió de preus.

Tal com s'ha definit al llarg del marc teòric, el comportament del client és molt important. Per tant, s'ha de conèixer o poder predir com actuarà aquest a l'hora de prendre decisions enfocades al sector hotelier.

Per tant, en determinar una estratègia per a atraure clients a un establiment és conèixer la relació que té el consumidor amb el preu, és a dir, com s'interpreta el preu pel que fa al consumidor. Oferir preus dinàmics i flexibles per permetre ajustar millor els preus en funció de la demanda, dels esdeveniments o altres possibles circumstàncies és un aspecte important de la gestió de preus.

També és rellevant tenir en compte les necessitats del client i valorar la motivació de cada tipus de consumidor. A més, cal destacar la satisfacció dels clients després de la seva estada en un establiment. Per això, és molt important tenir en compte la valoració, de la qual deixen en constància a través de diferents plataformes.

En aquest cas, la plataforma escollida per poder validar la hipòtesi que es planteja posteriorment ha estat *Booking.com*, ja que és una de les botigues de viatges online més grans del món que ajuda els allotjaments a arribar a clients globals perquè està disponible en 43 idiomes i ofereix més de 28 milions d'opcions d'allotjaments. Es tracta d'una de les plataformes més utilitzades pels clients que s'allotgen a la Costa Brava.

L'aplicació del *Revenue Management* serveix com ajuda en la presa de decisions i permet conèixer el comportament dels clients, això es materialitza en una millora de la satisfacció dels clients a través de les puntuacions en la plataforma de *Booking.com*.

Així doncs, l'última hipòtesi que es planteja és la següent:

HIPÒTESI 4: Els hotels que utilitzin el *Revenue Management* poden conèixer millor les necessitats i el comportament dels seus clients i per tant, tenir millors en puntuacions termes generals en les diferents plataformes que recullen aquesta informació.

5.3. IDENTIFICACIÓ DE LES VARIABLES

Les dades necessàries per validar les hipòtesis plantejades en aquest capítol són de dos tipus. En primer lloc, les variables dependents que s'han obtingut a través de la base de dades SABI, es tracta de variables com els ingressos d'exploració, els consums de matèries primeres, el total actiu, el benefici d'exploració, etc. A continuació es presenten les variables que s'han utilitzat per a validar les hipòtesis plantejades anteriorment. Es tracten de set variables numèriques dependents i una de qualitativa independent. En aquest apartat s'explica com s'ha obtingut cadascuna d'aquestes variables.

Primer de tot, s'ha de tenir en compte les dades que ens facilita la base de dades SABI. Per poder obtenir les dades dels establiments, s'ha determinat que aquests havien d'haver publicat els comptes anuals de l'exercici 2018, ja que és el darrer exercici del qual podem tenir informació perquè les empreses acostumen a publicar aquests comptes dins els tres primers mesos de l'any, i la base de dades SABI no capta aquesta informació fins al mes de novembre. Per tant, el darrer exercici que es troba publicat per part de les societats mercantils en el moment de fer aquesta anàlisi és el 2018.

La primera variable numèrica, són els ingressos d'exploració de l'últim any disponible. Com que l'objectiu principal de l'estudi és determinar la incidència del *Revenue Management* en els ingressos d'exploració dels allotjaments turístics, aquesta variable és la més rellevant.

Per altra banda, una altra variable numèrica és el total actiu de l'últim any disponible. Aquesta dada s'ha obtingut, tal com s'ha dit anteriorment a partir de la base de dades SABI, i és interessant per a poder fer-se una idea de l'estructura de costos dels establiments hotelers. Malgrat això, té l'inconvenient que els hotels que són explotats en règim de lloguer, o que es troben totalment amortitzats, la majoria dels seus actius no formen part del patrimoni empresarial, i aleshores mostren uns imports molt baixos en aquest concepte.

Una altra variable a destacar és la dels materials. Aquesta fa referència als serveis complementaris que ofereixen un hotel a més de l'allotjament, sobretot té molta incidència en el servei de restauració perquè representa el cost dels consums d'exploració que estan relacionats amb els ingressos del servei de restauració dels establiments.

Per altra banda, aquesta variable també es troba dins la base de dades del SABI, dins les dades financeres i format global i es troba determinat a comptes de pèrdues i guanys. Es podria tenir en compte la variable de consum de mercaderies i matèries, però la variable de materials engloba aquesta i assegura la dada que necessitem, ja que moltes vegades l'altra no es facilita.

Nº HOTEL	INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Nº HOTEL	INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE
HOTEL 1	347,02	1.911,31	30,62	HOTEL 15	1.636,94	3.004,14	571,53
HOTEL 2	807,71	3.283,58	97,99	HOTEL 16	1.182,68	1.288,74	183,76
HOTEL 3	781,49	1.842,69	59,90	HOTEL 17	1.485,86	1.717,44	373,50
HOTEL 4	2.066,41	6.942,78	153,81	HOTEL 18	2.787,71	8.748,77	1.003,00
HOTEL 5	5.005,20	11.391,21	831,96	HOTEL 19	3.424,62	4.374,81	618,06
HOTEL 6	382,26	604,75	49,58	HOTEL 20	2.776,08	11.102,43	850,52
HOTEL 7	333,14	946,32	62,55	HOTEL 21	2.626,82	4.591,35	695,62
HOTEL 8	2.765,03	5.309,31	542,34	HOTEL 22	2.838,62	3.272,21	744,35
HOTEL 9	2.487,45	4.271,71	832,84	HOTEL 23	2.636,71	5.633,78	560,88
HOTEL 10	2.965,69	5.930,50	845,75	HOTEL 24	3.755,53	6.771,56	847,86
HOTEL 11	2.779,63	3.441,59	752,19	HOTEL 25	3.691,15	4.413,08	730,00
HOTEL 12	1.098,77	1.161,15	352,47	HOTEL 26	13.849,89	39.457,84	3.043,34
HOTEL 13	981,05	4.011,18	277,59	HOTEL 27	7.258,95	13.748,38	881,34
HOTEL 14	2.358,47	17.643,56	333,23				

Taula 2: Variables de l'estudi. Font: Elaboració pròpia a partir del SABI.

Pel que fa a la variable del nombre d'habitacions, aquesta és molt rellevant per poder obtenir els ingressos per habitació, i així poder relativitzar el pes dels establiments més grans en l'anàlisi que es proposa. En aquest cas, per poder obtenir aquesta variable, s'ha utilitzat la pàgina web de l'establiment i la plataforma *TripAdvisor*, ja que la plataforma *Booking.com* ja no facilita aquesta informació dels establiments.

En un primer supòsit, aquesta variable era rellevant per a poder fixar un interval entre els establiments de, per exemple, tots els hotels de 50-100 habitacions, però els resultats eren molt diferents i oferien dades molt difícils d'interpretar, i no permetien poder fer una bona anàlisi. Així doncs, aquesta variable és important per relativitzar la mida dels establiments. La taula d'aquesta variable es troba especificada en la Taula 1: Població objecte d'estudi.

A partir d'aquestes variables ja anomenades, es busquen altres variables per a aconseguir uns valors més concrets per tal de validar les hipòtesis. Així mateix, una altra variable numèrica que s'ha escollit és dividir els ingressos d'explotació pel total actiu. El que s'aconsegueix determinar amb aquest valor són els diners que s'inverteixen per a cada ingrés. Per tant, el que té més ingressos sobre el total actiu és l'hotel que optimitza més els ingressos per la inversió efectuada.

Aquest valor equilibra les capacitats dels diferents hotels. Aquí s'han pogut filtrar més els hotels que es tenien, ja que hi havia xifres que passaven del 100%, això podia significar que eren hotels ja amortitzats i que farien variar els valors que, realment, interessaven per l'estudi.

S'estudia, també, la variable dels ingressos anuals per a les habitacions disponibles de cada establiment, malgrat que no es disposa dels períodes d'obertura dels hotels, i per tant, l'anàlisi realitzada en base aquesta dada no és tan acurada com podria ser si es disposés de la mateixa. Aquesta variable posa de relleu que els hotels que tenen una menor facturació per habitació disponible, són els que obren només per temporada d'estiu, és a dir, que no estan oberts els 365 dies de l'any. Malgrat això, l'anàlisi en el marc de l'impacte del *Revenue Management* sobre els ingressos d'explotació dels establiments, té sentit perquè aquells que es troben oberts tot l'any són els que probablement necessiten més l'aplicació d'aquesta eina de gestió de preus.

Hauria estat molt interessant poder conèixer el període d'obertura dels establiments, però, es va tractar d'una limitació de l'estudi del cas, ja que ens trobàvem en plena crisi de la Covid-19 i no es va poder contactar amb els responsables dels hotels que formen part de la població objecte d'aquest estudi.

La darrera variable emprada per la validació de la hipòtesi 4 ha estat la puntuació global de cada establiment obtinguda a través de la plataforma *Booking.com*, tal com s'ha explicat a l'apartat de les hipòtesis d'aquest treball, és important conèixer si la utilització del *Revenue Management* afecta a la satisfacció dels clients.

Com es pot veure a la taula 3, juntament amb les variables dels ingressos d'exploració sobre el total actiu i els ingressos anuals per habitació disponible, s'ha anotat la valoració global que aconsegueix cada hotel a la plataforma *Booking.com*.

Nº HOTEL	INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU	INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE	VALORACIÓ MITJANA (booking)	Nº HOTEL	INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU	INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE	VALORACIÓ MITJANA (booking)
HOTEL 1	18,16%	49,57	9,00	HOTEL 15	54,49%	12,69	8,40
HOTEL 2	24,60%	100,96	9,40	HOTEL 16	91,77%	9,10	8,50
HOTEL 3	42,41%	39,07	9,30	HOTEL 17	86,52%	11,26	7,60
HOTEL 4	29,76%	59,04	9,40	HOTEL 18	31,86%	20,20	7,90
HOTEL 5	43,94%	94,44	9,10	HOTEL 19	78,28%	23,78	8,10
HOTEL 6	63,21%	6,71	8,70	HOTEL 20	25,00%	19,01	8,60
HOTEL 7	35,20%	5,65	8,70	HOTEL 21	57,21%	15,27	8,00
HOTEL 8	52,08%	36,38	8,80	HOTEL 22	86,75%	16,31	7,70
HOTEL 9	58,23%	31,09	8,80	HOTEL 23	46,80%	14,10	7,70
HOTEL 10	50,01%	34,89	9,00	HOTEL 24	55,46%	16,77	8,70
HOTEL 11	80,77%	29,89	8,70	HOTEL 25	83,64%	15,84	8,80
HOTEL 12	94,63%	10,57	8,90	HOTEL 26	35,10%	49,29	7,30
HOTEL 13	24,46%	9,00	8,80	HOTEL 27	52,80%	25,74	9,30
HOTEL 14	13,37%	19,33	7,40				

Taula 3: Variables de l'estudi. Font: Elaboració pròpia a partir del SABI i *Booking.com*.

En relació amb una de les variables més importants de l'estudi, l'única variable qualitativa, la qual estudia si els establiments utilitzen o no el *Revenue Management*. Convé ressaltar que al ser un sistema que serveix per determinar que el producte és efímer, aquest doncs desapareix i varia d'un dia per l'altre, ja que l'ingrés no és el mateix una nit que una altra. S'ha de tenir en compte que per validar si un establiment utilitza el *Revenue Management* o no, s'han buscat les tarifes del mes de juliol i el mes d'agost de cada hotel a través de la seva pàgina web, pel fet que són els mesos que s'espera que puguin tornar a desenvolupar la seva activitat amb normalitat, ja que a causa de la crisi de la Covid-19, fins a aquestes dates no s'esperava que ho poguessin fer.

Això significa que, quan les tarifes variaven depenent del dia i, la majoria d'elles eren tarifes diferents, l'establiment que utilitzava aquests preus dinàmics, volia dir que feia servir *Revenue Management*. Per tant, els hotels que mantenien una tarifa fixa, no comportava que fessin servir el sistema d'optimització d'ingressos. Així doncs, s'ha utilitzat una variable dicotòmica i s'ha determinat que se li donaria valor numèric 1 si l'establiment utilitzava el *Revenue Management* i 0, si no ho feia.

A la taula 4, s'especifiquen els hotels que fan servir el *Revenue Management* i els que no. Es comprova que hi ha un total de 15 hotels que l'utilitzen sobre un total de 27 establiments:

Nº HOTEL	REVENUE MANAGEMENT	Nº HOTEL	REVENUE MANAGEMENT
HOTEL 1	0,00	HOTEL 15	1,00
HOTEL 2	0,00	HOTEL 16	1,00
HOTEL 3	0,00	HOTEL 17	1,00
HOTEL 4	1,00	HOTEL 18	1,00
HOTEL 5	1,00	HOTEL 19	0,00
HOTEL 6	1,00	HOTEL 20	0,00
HOTEL 7	0,00	HOTEL 21	1,00
HOTEL 8	1,00	HOTEL 22	1,00
HOTEL 9	0,00	HOTEL 23	1,00
HOTEL 10	0,00	HOTEL 24	1,00
HOTEL 11	0,00	HOTEL 25	0,00
HOTEL 12	1,00	HOTEL 26	1,00
HOTEL 13	0,00	HOTEL 27	1,00
HOTEL 14	0,00		

Taula 4: Taula de variable qualitativa, *Revenue Management*. Font: Elaboració pròpia.

5.4. RESULTATS DE L'ESTUDI DEL CAS

En aquest capítol s'ha realitzat la validació de les hipòtesis plantejades anteriorment. A partir de la utilització del programa informàtic d'estadística SPSS, s'ha estudiat la relació entre les variables independents plantejades anteriorment i la variable depenent emprades en l'estudi.

Les dades extretes del SABI, la pàgina web de cada hotel, de *TripAdvisor* i de *Booking.com*, donen com a resultat una mostra de 27 hotels, la qual és petita a escala estadística, ja que els estadístics utilitzats per validar les hipòtesis plantejades funcionen millor quan es disposa d'aproximadament 200 casos. En tractar-se d'un estudi de cas, la població no és significativa, és a dir, no es pot generalitzar pel que fa a la resta de la població.

Amb les dades obtingudes dels 27 establiments i l'anàlisi de l'estudi del cas comparant totes les variables numèriques amb la qualitativa, la del *Revenue Management*. Es parteix de la taula 5, ja que les columnes són les variables numèriques i les files depenen dels allotjaments que fan servir el *Revenue Management* o no, i el total de tots.

REVENUE MANAGEMENT		INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	TOTAL ACTIU	MATERIALS	HABITACIONS	INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU	INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE	VALORACIÓ MITJANA (booking)
		EN MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	EN MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	EN MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE				
0	Mitjana	1.977,79	5.264,40	457,60	92,17	44,51%	31,51	8,72
	N	12	12	12	12	12	12	12
1	Mitjana	3.425,16	7.576,23	722,35	144,93	58,83%	26,52	8,4
	N	15	15	15	15	15	15	15
Total	Mitjana	2.781,88	6.548,75	604,69	121,48	52,46%	28,74	8,54
	N	27	27	27	27	27	27	27

Taula 5: Informe de variables numèriques amb *Revenue Management*. Font: SPSS.

La següent taula (taula 6) es tracta de la taula ANOVA, a on es comprova la mitjana quadrada de cada variable quantitativa amb la variable qualitativa. En aquest sentit, el que es vol demostrar és la significació que determina si hi ha relació entre les variables dependents i les relacions de les variables pel que fa a la resta de població. És una comprovació que fa referència a l'estudi de cas.

	Mitjana quadrada	F	Sig.
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE * REVENUE MANAGEMENT	13.965.824,821	2,009	,169
TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE * REVENUE MANAGEMENT	35.630.403,69	,581	,453
MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE * REVENUE MANAGEMENT	467.290,55	1,419	,245
HABITACIONS * REVENUE MANAGEMENT	18.562,14	3,577	,070
INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU * REVENUE MANAGEMENT	1.366,14	2,495	,127
INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE * REVENUE MANAGEMENT	165,65	,273	,606
VALORACIÓ MITJANA (booking) * REVENUE MANAGEMENT	,669	1,806	,191

Taula 6: Taula Anova variables numèriques amb Revenue Management. Font: SPSS.

		INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	HABITACIONS	INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU	INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE	VALORACIÓ MITJANA (booking)
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació	1	,898 ^{**}	,932 ^{**}	,688 ^{**}	-,050	,208	-,317
	Pearson							
	Sig. bilateral		,000	,000	,000	,805	,297	,107
	N	27	27	27	27	27	27	27
TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació	,898 ^{**}	1	,848 ^{**}	,523 ^{**}	-,363	,241	-,404 [*]
	Pearson							
	Sig. bilateral	,000		,000	,005	,063	,228	,038
	N	27	27	27	27	27	27	27
MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació	,932 ^{**}	,848 ^{**}	1	,659 ^{**}	-,017	,100	-,443 [*]
	Pearson							
	Sig. Bilateral	,000	,000		,000	,932	,620	,021
	N	27	27	27	27	27	27	27
HABITACIONS	Correlació	,688 ^{**}	,523 ^{**}	,659 ^{**}	1	,269	-,401 [*]	-,498 ^{**}
	Pearson							
	Sig. Bilateral	,000	,005	,000		,175	,038	,009
	N	27	27	27	27	27	27	27
INGRESSOS EXPLOTACIÓ / TOTAL ACTIU	Correlació	-,050	-,363	-,017	,269	1	-,398 [*]	-,117
	Pearson							
	Sig. Bilateral	,805	,063	,932	,175		,041	,560
	N	27	27	27	27	27	27	27
INGRESSOS ANUALS PER HABITACIÓ DISPONIBLE	Correlació	,208	,241	,100	-,401 [*]	-,398 [*]	1	,418 [*]
	Pearson							
	Sig. Bilateral	,297	,228	,620	,038	,041		,030
	N	27	27	27	27	27	27	27
VALORACIÓ MITJANA (booking)	Correlació	-,317	-,404 [*]	-,443 [*]	-,498 ^{**}	-,117	,418 [*]	1
	Pearson							
	Sig. Bilateral	,107	,038	,021	,009	,560	,030	
	N	27	27	27	27	27	27	27

Taula 7: Correlació bivariada entre les variables quantitatives. Font: SPSS.

Per últim, s'ha creat la taula de les variables quantitatives (taula 7), per tal de conèixer la correlació entre cada una d'elles. És important destacar els tipus de relació que es poden proporcionar a través del coeficient de correlació de *Pearson*: pot ser una relació perfecta negativa (més a prop de -1) que significa que conèixer una de les variables permet conèixer també amb exactitud a l'altra, la relació perfecta positiva (més a prop de +1) on les variables depenen una de l'altra i, per últim, les variables no relacionades (a prop de 0).

A partir de l'anàlisi de les dades del SPSS, s'estudia la relació, més específicament, seguint l'ordre de les hipòtesis plantejades:

5.4.1 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 1

El *Revenue Management* es tracta d'un sistema que analitza i aconsegueix l'optimització de la disponibilitat i el preu d'un producte per maximitzar els ingressos de l'explotació. A conseqüència d'aquesta afirmació, la primera hipòtesi contempla que l'aplicació del *Revenue Management* permet optimitzar els ingressos dels establiments hotelers, per tant, aquells establiments que utilitzin aquest sistema obtindran uns ingressos superiors als que no ho facin.

A la taula 5 presentada anteriorment, dins la primera columna, es pot comprovar que els que fan servir *Revenue Management* tenen uns ingressos d'explotació més elevats que els que no el fan servir. La mitjana dels ingressos d'explotació anuals dels que l'utilitzen és d'un 3.425.000,16€ sobre un 2.781.000,88€ d'ingressos del total.

Igual que els ingressos d'explotació partits pel total actiu, el qual ens indicia que qui té més ingressos pel total actiu és el que gestiona més. Per una banda, es tracta d'un 58,83% que són els establiments que fan servir *Revenue Management*, i per l'altra, un 44,51%.

Per altra banda, la correlació bivariada d'aquestes dues variables, que es presenta a la taula 8, dóna un valor de 0,898. Això significa que com més total d'actiu més ingressos, perquè es tracta d'una relació perfecta positiva. Com que el màxim és +1, per tant, dins aquest valor hi ha molta relació entre aquestes dues variables.

		INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	1	,898**
	Sig. Bilateral		,000
	N	27	27
TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	,898**	1
	Sig. Bilateral	,000	
	N	27	27

Taula 8: Correlació bivariada entre Ingressos d'explotació i Total actiu. Font SPSS.

En relació amb la taula *Anova* presentada al principi de l'apartat de "Resultats de l'estudi del cas" (taula 6), aquesta compara cada variable numèrica amb la variable qualitativa, es relaciona les variables a escala de la població. En aquest estudi de cas, no hi ha cap valor que sigui inferior a 0,05, així que no es permet diferenciar-ho, ja que les dades que es dona només es refereixen a la mostra de l'estudi.

Per tant, quan s'utilitza el *Revenue Management*, els valors són més elevats. Entre les variables quantitatives que es relacionen en aquesta hipòtesi, porten a la conclusió que són variables dependents una de l'altra. Fet que pot comportar a la validació de la hipòtesi plantejada que afirma que l'aplicació d'aquest sistema permet optimitzar els ingressos dels establiments.

5.4.2 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 2

En la segona hipòtesi s'entén que el *Revenue Management* permet uns ingressos millors pel que fa als altres serveis de l'allotjament, en cas concret, al servei de la restauració. Per tant, aquells establiments que utilitzin aquest sistema obtindran uns ingressos més elevats en aquest servei que els que no ho facin.

En relació amb la taula 5, s'ha d'observar la columna dels materials, la qual afirma que els 12 establiments que no utilitzen *Revenue Management* tenen una despesa mitjana de 457.000,60€ amb la compra de materials que posteriorment s'utilitzen per elaborar la restauració i per vendre en els diferents punts de venda de l'establiment, a diferència dels que sí que utilitzen aquest sistema que tenen una despesa en aquest concepte de 722.000,35€. El valor és més elevat pels que fan servir el *Revenue Management*, que els que no en fan servir.

Per tant, aquest sistema permet, a part de l'allotjament, vendre altres tipus de serveis. Si hi ha més gestió de *Revenue Management*, hi ha més ocupació, la qual comporta a més consumició ens els clients dins l'establiment.

El fet d'utilitzar el *Revenue Management*, permet augmentar els ingressos dels serveis de restauració. És en aquesta hipòtesi a on es comprova, que no només augmenten els ingressos d'allotjament, sinó que també augmenten els dels materials, per tant, els altres serveis. Si no augmentés la restauració, els valors serien semblants tant a una fila com a l'altra, però al ser més elevat, consumeixen més, és a dir, els establiments que utilitzen el *Revenue Management* obtenen ingressos dels altres serveis més elevats.

En aquesta hipòtesi, també es dona lloc a la variable del total actiu, ja que com s'ha explicat anteriorment, la mitjana dels valors que fan servir *Revenue Management* és més elevada que els que no ho fan. Tot i això, es presenta la taula 9 que mostra que la relació entre el total actiu i els materials és molt perfecta positiva. El valor s'interpreta pel fet que es tracta d'una tècnica que permet optimitzar els ingressos de tot l'establiment, i el total actiu forma part de l'immobilitzat material de l'hotel i tots els seus serveis.

		TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE
TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	1	,848**
	Sig. Bilateral		,000
	N	27	27
MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	,848**	1
	Sig. Bilateral	,000	
	N	27	27

Taula 9: Correlació bivariada entre Total actiu i Materials. Font: SPSS.

5.4.3 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 3

Dins la hipòtesi 3, es tracta de la relació entre el nombre d'habitacions i *Revenue Management*. Aplicar aquest sistema en els hotels que disposen de més nombre d'habitacions comporta tenir més incentius per tal de gestionar els preus.

En referència a la taula 5, els hotels que més nombre d'habitacions tenen són els que utilitzen *Revenue Management*. El valor dels que l'utilitzen és de 144,93 habitacions i els que no, 92,17 habitacions.

Aquesta hipòtesi va molt lligada amb l'anterior, ja que relacionar el total actiu i les habitacions, comporta que com més habitacions es fan necessàries més inversions. És similar al fet de relacionar materials i habitacions que significa que més clients es queden i més consumeixen, o també que per poder prestar més serveis es necessita que l'actiu no corrent de l'empresa sigui més elevat, ja que sovint calen inversions per poder prestar-los.

Aquesta correlació es comprova en la següent taula on es veuen les tres variables relacionades entre elles i es valida la hipòtesi pels possibles valors elevats d'aquesta correlació.

		TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	HABITACIONS
TOTAL ACTIU MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	1	,848**	,523**
	Sig. Bilateral		,000	,005
	N	27	27	27
MATERIALS MIL EUR ÚLTIM ANY DISPONIBLE	Correlació Pearson	,848**	1	,659**
	Sig. Bilateral	,000		,000
	N	27	27	27
HABITACIONS	Correlació Pearson	,523**	,659**	1
	Sig. Bilateral	,005	,000	
	N	27	27	27

Taula 10: Correlació bivariada entre Total actiu, Materials i Habitacions. Font: SPSS.

5.4.4 VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI 4

L'última hipòtesi de l'estudi del cas, tracta sobre la importància de la satisfacció dels clients i com afecta l'aplicació del *Revenue Management* en les puntuacions que els clients fan dins la plataforma de *Booking.com*.

Aquesta no es valida, ja que es troba un valor més elevat en els hotels que no utilitzen el *Revenue Management* que els que sí que ho fan. Els valors són de 8,72 pels dotze primers hotels i, pels altres quinze que sí que utilitzen el sistema de gestió de preus, es tracta d'una puntuació de 8,4. Tot i això, es considera de molt poca diferència, ja que la mitjana total és de 8,54.

La condició de més satisfacció no està relacionada amb el *Revenue Management*, i possiblement no es valida pel fet de no tenir una relació inversament proporcional amb la resta de variables, com es comprova en la taula 7 de les correlacions.

Això podria significar que l'aplicació del *Revenue Management* no implica una major puntuació en la satisfacció dels clients a través de la plataforma de *Booking.com* o, fins i tot, que aquest sistema de gestió de preus no ajuda en la millora de les relacions amb el client.

6. CONCLUSIONS

Existeixen molts factors incontrolables i, sobretot, en el cas dels establiments hotelers perquè depenen exclusivament del turisme. Hi ha diferents conceptes a tenir en compte quan es tracta d'un hotel, però en aquest treball s'ha estudiat l'ocupació hotelera i la gestió de preus com a conceptes principals. Ha estat a partir d'aquí que s'ha desenvolupat el *Revenue Management* com a idea clau del projecte.

En relació amb l'estructura del treball, s'ha partit dels dos conceptes principals i s'ha anat desenvolupant el marc teòric. Seguint aquesta estructura ordenada i coherent s'ha pogut realitzar l'estudi. Per tant, després de tota la recerca bibliogràfica es va dur a terme el recull de dades que porta als resultats esmentats en l'apartat anterior.

Diferenciar els dos sistemes de gestió, *Revenue Management* i *Yield Management*, ha donat lloc a separar-los en dos apartats diferents en el marc teòric. És convenient saber-los distingir, ja que la seva definició no és la mateixa com s'ha explicat al final de l'apartat del *Yield Management*. Així doncs, l'objectiu està enfocat només al *Revenue Management* perquè es tracta de l'optimització dels ingressos dels establiments.

En l'estudi de cas s'ha identificat i analitzat l'aplicació del *Revenue Management* tenint present les variables dependents i la variable independent que determinen el cas. Els 27 establiments del cas d'estudi són allotjaments dels municipis costaners de la Costa Brava, que estan situats en els municipis turístics de: Roses, l'Escala, l'Estartit, Calonge, Blanes, Lloret de Mar, Platja d'Aro, Sant Feliu de Guíxols, Palamós, Cadaqués, Port de la Selva i Palafrugell.

Les variables que analitzen l'estudi són un aspecte a considerar, ja que han permès filtrar i determinar els establiments escollits. A més, han donat lloc a la validació de les diferents hipòtesis plantejades a l'inici de l'estudi.

Pel que fa a les hipòtesis del treball, la primera es basa en un plantejament més general comparat amb les tres següents. La primera fa referència al principal objectiu del treball i és a partir d'aquesta que es formen les hipòtesis número dos, tres i quatre. Així doncs, en relació amb aquestes tres últimes es tracten d'aspectes més concrets que s'han anat desenvolupant al llarg del treball.

El fet de conèixer si el *Revenue Management* dóna lloc a altres serveis complementaris que no sigui l'allotjament té a veure amb l'oferta més variada que pot presentar un hotel. Per altra banda, la relació entre el nombre d'habitacions i el *Revenue Management* va lligat amb la categoria de l'hotel com a capacitat i, la categoria de les mateixes habitacions explicades en l'apartat del marc teòric del *Revenue Management*. L'última hipòtesi tracta sobre el sistema de preus amb la satisfacció dels clients en relació. Aquesta última hipòtesi no s'ha pogut validar, ja que no hi ha relació entre la variable de la puntuació a través de la plataforma de *Booking.com* i el *Revenue Management*. Per tant, és l'única hipòtesis que no s'ha pogut validar com s'havia plantejat.

En relació amb aquesta no validació, s'arriben a certes suposicions com ara que aquest sistema de gestió de preus no ajuda en la millora de les relacions amb el client. No es pot afirmar en cap moment que sigui certa cap suposició, ja que no es pot extrapolar a la població pel fet que els resultats no són significatius.

Finalment, diferents aspectes que s'han tingut en compte al llarg de l'estudi, en un principi no havien set tan rellevants però al veure la importància que se'ls ha donat en relació amb els resultats de l'estadístic, se n'ha remarcat la seva importància. És el cas de la variable dels materials com a servei complementari a l'allotjament que ens permet observar si la utilització del *Revenue Management* també té una incidència positiva sobre el consum d'altres productes per part dels clients.

Així doncs, s'ha arribat a la conclusió que el *Revenue Management* no només optimitza els ingressos d'allotjament, sinó que també pot arribar a incrementar els ingressos de tots els altres serveis, per exemple, el servei de restauració.

També es comprova que com més nombre d'habitacions més òptim és aplicar el *Revenue Management* en un hotel. Per tant, la capacitat de l'hotel també va lligada en aquest sistema de gestió de preus, com també s'afirma en l'apartat del marc teòric relatiu a aquesta qüestió i a les diferents categories de les habitacions per a poder generar més ingressos per habitació disponible.

És interessant tenir en compte tot aquest seguit d'aspectes per a poder aconseguir el preu final per a oferir al client. En conseqüència, es conclou amb la definició del concepte del *Revenue Management* que fa referència a vendre l'habitació correcta, al client correcte en el moment correcte, al preu correcte i, afegint conceptes com el canal correcte, el producte correcte, l'antelació correcta i la durada correcta.

7. LIMITACIONS DEL CAS

Durant la realització del treball, s'han detectat diferents limitacions en el cas d'estudi que han impedit analitzar en detall alguns aspectes i han implicat la necessitat de canviar les estratègies per tal de poder continuar desenvolupant l'anàlisi:

- Primer de tot, s'ha de tenir en compte la dificultat que ha sorgit al trobar diferents articles que no distingeixen entre *Revenue* i *Yield Management*, ja que com s'ha explicat anteriorment, la seva definició pot ser confusa però no es refereixen al mateix, tal com indica la traducció literal dels conceptes. Tanmateix, s'ha hagut de tenir clar el concepte abans de començar a redactar el marc teòric per tal de facilitar-ne l'escriptura. Convé ressaltar la seva diferència explicada al final de l'apartat del *Yield Management* per tal de concloure tota la informació explicada.
- Fent referència a la limitació anterior, en el moment de definir els conceptes de l'ocupació hotelera i l'estacionalitat, s'ha trobat en una situació semblant. Així doncs, per tal d'especificar bé els conceptes pel fet de ser diferents, s'han dedicat dos apartats: l'estacionalitat dins l'ocupació en conseqüència de la seva relació explicada.

- Una altra limitació a tenir en compte és la mida de la mostra, ja que aquesta només disposa de 27 establiments, i estadísticament es consideren pocs casos. Això comporta a la dificultat de veure-hi la significació, és a dir, que els resultats no són significatius a la població. Aquest fet és degut al fet que l'estadística està pensada per uns 200 casos, aproximadament. La limitació en aquest aspecte és que disposar de pocs casos no permet generalitzar, per tant, l'anàlisi no es podria extrapolar a la població d'hotels perquè els resultats no són significatius.
- Seguidament, es tracta de la base de dades SABI, que al moment de realitzar el recull de dades s'ha presentat un inconvenient destacable i és s'ha detectat que en alguns casos les dades publicades no són reals, no estan disponibles i que un mateix establiment pot ser gestionat per diverses empreses provocant una divisió de facturació segons servei, per exemple, de restauració, Spa i allotjament, sense reflectir la facturació total de l'establiment.
- Un altre inconvenient és el fet d'esbrinar el nombre d'habitacions, ja que des de fa un temps que *Booking.com* ja no inclou aquesta informació. Malgrat això, s'ha pogut aconseguir el nombre d'habitacions a través de les pàgines webs dels hotels que facilitaven aquesta dada i la plataforma de *TripAdvisor*, que també facilita aquesta informació. Encara que s'ha obtingut aquesta dada, no s'ha pogut obtenir una dada clau com és el període d'obertura de l'establiment que hagués permès conèixer el nombre total d'habitacions disponibles durant tot l'any, i per tant, calcular de manera més fiable els ingressos anuals per habitació.

- Per concloure, molts d'aquests inconvenients s'haurien pogut solucionar en contactar amb els diferents establiments. Però durant l'estudi, s'ha viscut el tancament dels hotels per la crisi de la Covid-19. Així doncs, molts resultats del projecte s'haurien pogut verificar compartint les dades amb els diferents hotels.
- Tanmateix, la darrera limitació que es contempla en aquest cas d'estudi fa referència a la variable qualitativa. Tal com s'ha comentat a la identificació de les variables de l'anàlisi del cas, per poder conèixer si els establiments estudiats fan servir el *Revenue Management* o no, s'ha revisat totes les tarifes del mes de juliol i d'agost, ja que són els mesos de temporada alta. La limitació en aquest cas seria les restriccions per a poder identificar la tarifa, ja que, com s'ha dit en el punt anterior, els hotels han estat temporalment tancats a causa de la crisi de la Covid-19, i això ha impossibilitat poder disposar d'una anàlisi més acurada de les tarifes.

8. BIBLIOGRAFIA

Abdullah, A. A., & Haan, M. H. (2012). Internal success factor of hotel occupancy rate. *International Journal of Business and Social Science*, 3(22).

Bonilla, J. M. L., & López-Bonilla, L. M. (2007). Variabilidad estacional del mercado turístico en Andalucía. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(2), 150-172.

Chávez Miranda, M.E. Ruiz Jiménez, A. Domingo, M.A. Ruiz, V.E. (2008). *Yield management / Revenue management*. Recuperat de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/53590/chavez-ruiz%20jornadas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Choi, S., & Kimes, S. E. (2002). Electronic distribution channels' effect on hotel revenue management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 23-31.

Costas y Playas de España. (2020). *Mapa de la Costa Brava*. Recuperat de: <https://costasyplayas.com/la-costa-brava-en-girona/2010/07/24/mapa-de-la-costa-brava/>

De Castro, Enrique Carlos Díez., Díez, Isabel María Rosa. *Gestión de precios*. Esic Editorial, 2004.

Domingo, M.A. Chávez, M.E. Escobar, B. (2014). Evolución y tendencias de las publicaciones sobre Revenue management en el sector turística (1989-2013). *Papers de turisme*, (56), 42 – 60.

Ferrando, O. R., Prusaczyk, V. G., & Tejera, L. N. (2012). Determinación de precios en la industria de la hotelería. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (1), 211-227.

González, J. L. N., Fortes, I. A., & Sánchez, I. M. R. (1999). Estudio de la estacionalidad turística en la provincia de Almería durante el período 1980-1998. *Revista de humanidades y ciencias sociales*, (17), 13-26.

J.M Espinet, M. Fluvià, G. Coenders. (2001). Competencia en precios entre operadores turísticos españoles. *Estudios Turísticos*, (147), 103-119.

Kimes, S. E. (1989). Yield management: A tool for capacity-considered service firms. *Journal of operations management*, 8(4), 348-363.

Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2005). Seasonality research: The state of the art. *International Journal of Tourism Research*, 7(4-5), 201-219.

Marrero, M. (2016). Glosario de terminos hoteleros, turisticos y relacionados. *Hosteltur*, 1-154.

Nagle, T. T., & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. Routledge.

Povedano, J. G., Lara, S. M., & Madueño, M. C. (2017). La ocupación hotelera andaluza bajo el análisis económico financiero. *International journal of scientific management and tourism*, 3(4), 321-361.

Prats Planagumà, L. Guia Julve, J. (2012). Gestión de precios en un sistema de Revenue Management hotelero en línea. *PASOS: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(5), 511-520.

Ramón, A.B. Abellán, M.J. (1995). Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de turisme*, (17), 45-73.

Samper, M., del Carmen, R., & Moreno Rojas, J. (2014). Una aproximación holística a la determinación y gestión de precios en las compañías hoteleras. *Innovar*, 24(51), 45-60.