

DETERMINACIÓN DE PRECIOS EN LA INDUSTRIA DE LA HOTELERÍA

OSCAR RODRIGUEZ FERRANDO

Universidad Católica – Dámaso A. Larrañaga. Uruguay
E-mail: omrofer@gmail.com

VÍCTOR GRZABEL PRUSACZYK

Universidad Católica – Dámaso A. Larrañaga. Uruguay
E-mail: v.grzabel@adinet.com.uy

LUIS NOGUEZ TEJERA

Universidad Católica – Dámaso A. Larrañaga. Uruguay
E-mail: crnoguez@hotmail.com

RESUMEN:

La Industria de la Hotelería se presenta ante un nuevo escenario socio-económico, debe adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y aplicar técnicas de gestión enfocadas a optimizar sus costos para lograr una ventaja competitiva. El presente trabajo ofrece un acercamiento a los métodos y estrategias desarrolladas para la fijación de precios y tarifas en la Industria de la Hotelería. Relaciona las técnicas con las características propias del sector y con su estructura de costos. Se analizan las ventajas y desventajas de las técnicas y el rol de los costos en la búsqueda de la competitividad para un desarrollo sustentable.

Palabras Claves:

precio – costo – estrategia – hotelería

1. INTRODUCCION

1.1. Turismo, Economía y Sociedad.

La industria turística está compuesta por un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de quienes viajan, tanto dentro de cada país como en el exterior. El turismo establece conexión entre las personas, las formas de viajar, los alojamientos y los medios. Todo el conjunto de empresas vinculadas poseen una característica en común: el trato con el público es lo más importante.

“La industria turística es la que se ocupa de transportar, cuidar, alimentar y distraer a los turistas, a los cuales, en términos generales, podemos definir como aquellos que viajan fuera de su lugar de residencia.”¹

Bajo el estandarte del turismo se encuentran numerosas empresas aparentemente distintas. La dimensión que la industria turística adquiere es muy amplia y si contamos a los restaurantes, hoteles y sus proveedores y así sucesivamente, encontramos que el turismo es un motor de desarrollo único.

A nivel económico, el dólar del turista es dinero “nuevo”. La parte que se quedará en la economía local, gastándose una y otra vez, dispone una reproducción del ingreso. Cuanto mayor sea el porcentaje del dólar del turista que permanezca en la economía y cuanto más rápidamente circule, mayor será su efecto “activador”. En muchos países la necesidad de importar bienes para satisfacer la demanda del turismo, hace que la mayor parte del ingreso no permanezca circulando en esa economía y por tanto no se genere un efecto multiplicador. Los desembolsos son muy variables y están determinados por factores como el tiempo de estadía, el precio del alojamiento, la comida, y el valor de los puntos de interés de la zona. Algunas zonas tienen muchos atractivos construidos (artificiales) y cada uno de ellos con un valor diferente, otras zonas poseen atractivos naturales y están más desprovistas de sitios en los que se pueda gastar. Es importante tener identificado el destino de los desembolsos para generar actitud positiva para el desarrollo de servicios.

El turismo da origen a comercios, servicios, teatros, restaurantes, mejoras en carreteras e infraestructura en general. Lo cierto es que los gastos y los beneficios del turismo no suelen ser distribuidos equitativamente en la sociedad. Lo que suele ser beneficioso para un sector puede perjudicar a otro. Por ejemplo, aquellos servicios que consumen tanto turistas como habitantes suelen ocasionar subas en los precios y representar un incremento en los costos de vida de los residentes. El ingreso de turistas puede generar aglomeraciones, contaminación, criminalidad y de esa forma afectar la calidad de vida de los residentes.

¹ Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes – Año 1998 - Editorial Océano - Barcelona, España.

El turismo generalmente trae como beneficios más opciones de empleo, aumento del valor de las propiedades (un ejemplo claro es el caso de Punta del Diablo), mayor transporte, etc. Pero también ocasiona problemas de seguridad, contaminación, se restringe el acceso a lugares que eran públicos y lo más relevante es el aumento del costo de vida.

Tanto en el aspecto económico como en el social, la participación del Estado es primordial. No se puede permitir el crecimiento descontrolado o demasiado rápido ya que el efecto social será mucho mayor y el daño puede ser irreparable. La decisión del Estado de fomentar el turismo en zonas no explotadas requiere de planificación, de estudios de impacto social y medio-ambiental, cuyos costos pueden ser de gran magnitud si nos son previstos.

1.2. Gravitación del Turismo en el Uruguay

Uruguay es un país históricamente reconocido por su producción agropecuaria. Dicho sector siempre representó la primera fuente de ingresos para el país. La crisis económica del año 2009 afectó significativamente el turismo a nivel mundial, disminuyó un 4% la cantidad de turistas en el mundo y en América la reducción fue de un 5%. Ese año tuvo una particularidad para el Uruguay, los ingresos por Turismo significaron el 5% del PBI y por primera vez logró superar a los ingresos provenientes de la exportación de carne. Si bien la cantidad de visitantes no tuvo una variación muy significativa en relación a años anteriores, si se mide el gasto por visitante el mismo se triplicó desde el año 2000 pasando de USD 200 a USD 600 en el 2009. Uruguay es el segundo país más pequeño del continente después de Surinam y se ha convertido en el destino turístico que más visitantes recibe en relación a su población. El crecimiento singular del Uruguay como destino turístico se atribuye a la diversificación tanto de la oferta como de la demanda. Argentina representa el principal origen de los turistas que llegan al Uruguay pero la crisis económica que afrontó dicho país en el año 2001 obligó a replantearse la estrategia de promoción e intentar romper la dependencia. Se comenzó a promocionar el país en Brasil y en Europa y se lanzó la marca “Uruguay Natural” basada en la calidad medio-ambiental, bellezas naturales y cordialidad en el trato de los uruguayos. En el año 2006 vuelve a verse afectado el ingreso de turistas argentinos por los cortes de puentes internacionales pero las variaciones de tipos de cambio junto a los altos precios en Brasil, vuelven atractivo a Uruguay para los habitantes de dicho país. Lo mismo ocurre para los europeos al fortalecerse el euro y que, a su vez, encuentran en el Uruguay la calidad de vida que no logran encontrar en otros destinos.

La otra vertiente que contribuyó al incremento del sector fue la diversificación de la oferta al romper la concepción del turismo de “sol y playa” y fomentar el turismo termal, el turismo de congresos, el

turismo rural y la promoción de Colonia del Sacramento como Patrimonio Histórico de la Humanidad. Se mejoró notablemente la infraestructura incrementando un 40% la capacidad hotelera, se desarrolló el sector inmobiliario dando lugar a la compra de propiedades por parte de turistas argentinos, brasileños y europeos. A nivel estatal se decretó un Sistema Nacional de Áreas Protegidas y un Plan de Ordenamiento Territorial que aseguró un crecimiento sustentable y un uso sostenible de los recursos naturales.

Las cifras en el año 2010 reflejaron el éxito de la estrategia. Las proyecciones son muy auspiciosas ya que a nivel regional se observa un crecimiento económico y al ser el turismo una actividad ligada profundamente a la renta las condiciones se muestran muy favorables. En los próximos años Brasil será sede del Mundial de Fútbol y de los Juegos Olímpicos y la proximidad geográfica puede incrementar significativamente la visita de turistas a nuestro país.

A continuación exponemos cifras oficiales de ingresos de visitantes y gasto por visitante de los últimos años.

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY EN 2010 - 2009 - 2008 - 2007				
NACIONALIDAD	2010	2009	2008	2007
URUGUAYOS	352.978	296.875	273.781	260.028
BRASILEÑOS	376.890	263.414	297.332	286.319
PARAGUAYOS	36.672	34.347	27.525	23.888
CHILENOS	53.194	41.106	38.581	43.219
ARGENTINOS	1.261.516	1.150.492	1.046.867	908.116
OTROS	326.422	312.546	313.798	293.711
TOTAL	2.407.672	2.098.780	1.997.884	1.815.281

INGRESOS TRIMESTRE	BRUTOS POR				Total
	1°	2°	3°	4°	
	Cantidad de Visitantes				
2010	755.279	411.619	510.614	730.160	2.407.672
2009	726.441	379.392	354.170	638.777	2.098.780
Variación	4%	8%	44%	14%	15%
	Gasto de los Visitantes				
2010	675.462.340	203.208.948	203.403.252	396.171.102	1.478.245.642
2009	558.566.080	186.962.171	193.826.038	358.090.218	1.297.444.507
Variación	21%	9%	5%	11%	14%

Expresado en Dólares

El Ministerio de Turismo prevé que el año 2011 dejará USD 1.800 millones, duplicando lo que se consigue por la exportación de carne. A su vez, se prevé que serán 3 millones los visitantes, cifra que se estimaba alcanzar para el año 2015.

2. LA HOTELERÍA

2.1. Definición

“La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios.”²

Los hoteles se clasifican según el grado de confort, posicionamiento y el nivel de servicios que ofrecen. Las categorías suelen ser:

Estrellas (0 a 7)

Letras (E a A)

Clases (de la cuarta a la primera)

Diamantes o “World Tourism”.

Las clasificaciones dependen de cada país y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, piscina, etc.

2.2. Generalidades

El producto que ofrece la hotelería no es duradero, no puede almacenarse para períodos de alta de demanda. Una habitación que no fue vendida es una pérdida de ingresos irrecuperable.

En cuanto a su ciclo de operaciones es muy corto, las operaciones son prácticamente diarias. A su vez, es un ciclo inestable y variable. Los ciclos están determinados principalmente por condiciones climatológicas o eventos económico-sociales (ferias o congresos). La variación se determina tanto por el polo de origen de visitantes como por el polo receptor. Son estos ciclos los que determinan las denominadas “Temporadas Altas o Bajas”.

² De Arrillaga, José Ignacio – Año 1962 - Ensayos sobre Turismo – Barcelona, España

Es importante destacar el alto grado de inversión que requiere a nivel de infraestructura ya que constituye un diferencial a la hora de que los clientes opten por un hotel. La inversión generalmente responde a agentes de financiación externos.

2.3. Estructura de Costos

La hotelería se caracteriza por la complejidad y cantidad de procesos que se realizan para prestar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros de carácter personal, comercial o recreativo. Los costos suelen agruparse por Centros de Costos que representan áreas o unidades organizativas. Se pueden clasificar en 3 grandes categorías:

Unidades Operativas:

Alojamiento (Recepción – Room Service)

Gastronomía

Parking

Lavandería

Gimnasio – Piscina

Servicios Recreativos

Unidades Funcionales:

Administración

Compras y Almacenes

Recursos Humanos

Marketing

Ventas

Mantenimiento

Seguridad

Estructura:

Corresponde a los gastos de carácter estructurales (no asignables directamente a áreas específicas). Entre ellos podemos mencionar los seguros, impuestos, intereses, alquileres, entre otros. La asignación de gastos indirectos siempre es necesaria. No debe limitarse solo a los gastos de estructura sino también de las unidades funcionales a las operativas.

Para determinar la asignación de los Cargos fijos o Estructurales es muy importante contar con un sistema contable apropiado, lo cual incluye una definición correcta de los centros de costos, del plan de cuentas y auxiliares y contar con información estadística actualizada para determinar los drivers (bases de asignación) de forma ajustada a la realidad.

En el servicio hotelero, es de suma relevancia tener las actividades bien identificadas y costeadas, ya que en temporadas bajas tiene que sobrevivir generando pérdidas si tiene altos costos fijos. Es por esto que una correcta decisión sobre las actividades permitirá administrar y optimizar los recursos financieros generados en la temporada alta. Es recomendable la aplicación del método ABC aunque el mismo por razones de conveniencia puede resultar más apropiado para organizaciones grandes y que desarrollan múltiples unidades de negocio. Para organizaciones de mediano y pequeño porte es aconsejable implementar un sistema de costo estándar.

3. DETERMINACIÓN DE LAS TARIFAS - PRECIOS

3.1. Factores

La industria hotelera presenta un alto componente de costos fijos y se observan principalmente en el sector de alojamiento donde se identifica claramente la depreciación de las instalaciones y el mantenimiento base. Como gastos variables se encuentra el lavado de las toallas y ropa de cama y artículos consumidos por los huéspedes (ejemplo jabón). El consumo de energía eléctrica y agua presenta un componente variable y otro fijo. Esto torna dificultoso el control y gestión de costos y una adecuada productividad requiere una fuerte preocupación en la generación de ingresos. La demanda elástica, el condicionamiento a factores exógenos, la rigidez de la oferta y la alta competitividad del sector hacen de la industria hotelera muy diferente a otras ramas de la economía.

Los factores expuestos anteriormente conducen a que, al menos en el corto plazo, siempre interese hacer una venta aunque sea a un precio mucho menor que el estipulado más que no hacerla. El principal fundamento es justamente que una venta no efectuada es irrecuperable y en segundo lugar, contribuye a cubrir parte de los costos fijos aunque no los logre cubrir en su totalidad.

Al momento de detenerse a fijar precios en un hotel deben considerarse, por ejemplo:

- Qué servicios ofrece el hotel y la calidad de los mismos.
- Cuál es el estado general de la estructura y de las instalaciones del hotel.
- Qué tan visible y accesible es el hotel.
- Qué atractivos o generadores de demanda tiene en su alrededores.

- Cuál es mi competencia, qué ofrece. Si es posible conocer las estrategias del líder del mercado.
- Datos históricos que me permitan evaluar la demanda, ya sea número de visitantes en la región, ocupación promedio de los hoteles, gasto promedio de los huéspedes, entre otros.
- Costos, conocer cuáles son los costos marginales de vender una habitación, los costos operativos y el margen que se espera obtener.
- Conocer quiénes son o serán los clientes habituales.

Para la determinación de precios es de suma importancia la proyección de ventas, nivel de ocupación, a fin de reducir al máximo posible el grado de incertidumbre.

Por otro lado, al conocer la tipología de clientes que se apunta captar es importante adecuar los servicios a sus expectativas. Conocidos estos factores, el hotel puede fijar sus precios y ser referencia en el mercado o bien tomarlos del mercado y depender de su evolución. El precio piso siempre deberá cubrir los costos variables y el límite máximo será la disposición del cliente a pagar por lo que se le ofrece. Lo razonable es que en el largo plazo los precios cubran también los costos fijos aunque podría suceder que en el corto plazo el precio pueda no cubrir los costos totales pero esto solo puede ser sostenido en la medida de que exista certeza de que la situación es circunstancial. Esto es factible para las tarifas de habitaciones en tanto que otros servicios que ofrezca el hotel permitan obtener una rentabilidad adicional que complemente y permita cubrir los costos totales.

3.2. Estrategias de Precios para Servicios.

Hay tres estrategias básicas que se utilizan a la hora de fijar precios a nivel de servicios:

- ✓ La basada en los Costos
- ✓ La basada en la Competencia
- ✓ La basada en la Demanda

Basada en Costos: Una técnica común de fijación de precios a partir de los costos es el Mark-Up que consiste en aplicar un margen respecto al costo variable, de forma que cubra costos fijos y aporte un margen satisfactorio. Lo cierto es que a nivel de los servicios existe una alta incidencia de costos fijos que dificulta su asignación a los actos de servicio y también existe un “uso” heterogéneo de los clientes ya que los consumidores que contratan un mismo servicio, pueden generar costos de atención muy diferentes.

La ventaja del Mark-Up es que es fácil de utilizar. Pero apoyarse en una estrategia de fijación de precios basada únicamente a partir de los costos puede ocasionar que los precios resultantes no sean competitivos. De ahí que es conveniente armonizar ambas situaciones: basado en costos y alineado con los precios del mercado. En caso de que los precios no resulten compatibles, es preciso analizar la situación y procurar detectar las posibles causas, como ser: ¿será que mis costos no son competitivos con el mercado?, ¿será que estamos comparando productos de nivel de calidad similares?

Es importante considerar un elemento fundamental que es el valor que el cliente le asigna al servicio. Lo que el cliente valora son los beneficios que espera recibir y es aquí donde una buena estrategia de venta debe dar argumentos sólidos que justifiquen el precio, especialmente si estoy ubicado por encima de la media del mercado. Entonces, basarse únicamente en el costo como estrategia de fijación de precio implica ignorar la imagen buscada en los clientes y el posicionamiento en el mercado.

Basada en la Competencia: parte de la hipótesis que al cliente le es fácil comparar precios y tomar precios de referencias. Lo cierto es que al consumidor no le es fácil evaluar el servicio antes de contratarlo y por lo tanto, el precio de referencia o de la competencia adquiere cierta relatividad. El cliente ya tiene en la memoria un precio asociado y el enfrentarse a uno distinto puede generarle cierta inseguridad ya que por lo general no existe mucha información disponible que permita una evaluación previa de un servicio.

La fijación del precio en base a la competencia puede conducir a la no maximización de las utilidades, esto se enmarca en la percepción del cliente y en la diferenciación que pueda generar al momento de la oferta, la cual puede representar un valor agregado alto para el cliente y una disposición a pagar un precio mayor.

Una técnica asociada a ésta estrategia es la denominada “Backward Pricing” que consiste en partir del precio de la competencia, aplicarle los costos asociados y el margen esperado. Si la estructura de costos apenas me permite un margen aceptable o directamente no es rentable, una rebaja en el precio de la competencia puede determinar que el ajuste que aplique traiga aparejado una reducción de la calidad. Ésta técnica de fijación de precio obliga a una búsqueda constante de optimización en el uso de los recursos. Una suba de precios en el mercado otorgaría una ganancia inmediata a diferencia del Mark-Up.

Basada en la Demanda: la presente estrategia se basa en la percepción del cliente. Para ello se necesita determinar los elementos que agregan valor a la oferta. Se ignoran los costos y a la competencia pero si se logra una perspectiva combinada sería la más adecuada. Se enfoca más a la personalización del servicio y esto requiere mayor conocimiento del segmento al que se apunta e implica un especial esfuerzo por retener a los clientes más rentables. Esto se relaciona con el hecho de que dos

consumidores de un mismo servicio pueden generar costos muy distintos. El precio es un factor psicológico y esto se da porque un precio alto está asociado por lo general a una alta calidad.

Una técnica relacionada con ésta estrategia es la denominada “Trial and Error Pricing” que consiste en ir adaptando los precios en función de las reacciones de los clientes y de los precios de la demanda. Presenta la dificultad de identificar las reacciones de los clientes correspondientes únicamente al factor precio pero puede ser muy efectiva en la maximización de resultados para el corto plazo.

Otra técnica relacionada es la denominada “Flexible Pricing” y consiste en analizar la demanda y establecer diferentes precios segmentando la oferta. Es muy importante conocer los patrones de comportamiento de los clientes.

Por último existe un factor “No Monetario” que está representado por aquellos esfuerzos en que el consumidor incurre para elegir y contratar el servicio. Aquí se incluye el tiempo, la búsqueda de información, los costos asociados (llamadas telefónicas, traslados) y también costos psicológicos como el hecho de rechazarlo luego de gastar tiempo en averiguar. El precio que se fije le implica al cliente algo más que el desembolso económico, le implica también esos costos psicológicos previos.³

El precio debe contemplar aspectos fundamentales tales como generar el máximo margen posible y que a su vez no sea demasiado alto como para que el cliente vuelva en el futuro. El primero punto consiste en establecer un precio con el que se cubran los gastos y deje un margen razonable de ganancia. Una vez que se fija esa cifra, el precio puede aumentarse tanto como el mercado lo permita sin ahuyentar a los clientes.

3.3. Tipos de Tarifas utilizadas por habitación.

Los hoteles de nivel medio en adelante ofrecen habitaciones con diferentes prestaciones, ya sea de mayor tamaño, capacidad, confort, vista panorámica, etc.

La clasificación más común es:

SIMPLES

Individuales

Dobles (Matrimoniales o Twin)

Triples (Matrimonial + Cama Extra o Twin + Extra)

³ Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Editorial Océano. Barcelona, España

COMPUESTAS

Apartamento (2 Habitaciones con baño)

Junior Suites (2 Habit. + baño + Sala)

Suite (2 o más Habit. + 2 baños + sala)

En cuanto a las tarifas también existe una clasificación. Las más utilizadas son las siguientes:

TARIFA MOSTRADOR u OFICIAL: es la tarifa máxima que cobra el hotel.

TARIFA PISO: es utilizada para intermediarios (agencias de viajes, etc.)

TARIFA CONFIRMADA: es la que surge al momento de la reserva del huésped. Si a su arribo no hay disponibilidad de habitaciones de la que solicitó, se le proporciona una de nivel superior.

TARIFA COMERCIAL: tiene descuento sobre la tarifa mostrador. Es utilizada para pasajeros frecuentes (por ejemplo visitantes médicos).

TARIFA ESPECIAL: es utilizada entre hoteles, acuerdos con empresas o beneficios para el personal.

TARIFA FAMILIAR: es generalmente utilizada como promoción del hotel. Un ejemplo puede ser “Menores de 12 años no pagan”.

3.4. Técnica de Fijación de Tarifas “Bottom-Up Approach”.

Una forma de establecer el precio de una habitación es hacer la cuenta “de atrás para adelante”, en inglés denominada “Bottom-Up Approach”, y consiste en estipular la cifra necesaria para lograr el punto de equilibrio (punto donde ni se gana ni se pierde) y luego aplicarle el beneficio que se espera lograr y dividirlo por el número de habitaciones que se estima que se ocuparán en cada temporada.

Para ello es necesario contar con una apropiada información de costos. Esto implica buscar una forma eficiente de imputación, asignación, clasificación y distribución de los costos para lograr un sistema ágil y flexible que permita tomar decisiones con rapidez siempre basándose en información confiable, relevante y comprensible. A efectos de toma de decisiones de gestión en la hotelería, es de suma importancia la clasificación de Costos Fijos y Costos Variables. Definimos Costos Fijos como aquellos que no guardan, por lo general, una relación directa con el volumen de actividad. En cambio, los Costos Variables son aquellos cuyo monto si depende del nivel de actividad. Estos tienen la característica de ser controlables en el corto plazo.

Coltman (1978) estableció un método para segregar los costos fijos y variables, independientemente de la naturaleza variable, calcula el componente fijo de estos costos en la estructura operativa de un hotel. Método del Máximo/Mínimo:

Mes	Hab. Ocup.	Costo del Personal. (USD)
Enero	500	7.200
Febrero	1.000	7.900
Marzo	1.300	9.900
Abril	1.200	10.800
Mayo	1.400	12.200
Junio	1.500	12.100
Julio	2.100	13.100
Agosto	2.100	13.200
Septiembre	1.500	11.800
Octubre	1.000	7.600
Noviembre	1.000	7.400
Diciembre	700	7.600
Total	15.300	120.800

Agosto (MAX)	2.100	13.200
Enero (MIN)	500	7.200
Diferencia	1.600	6.000

Considera el mes de mayor gasto y el mes de menor gasto y los resta. Divide luego la diferencia de Costo de Personal sobre la diferencia de habitaciones. En este caso ($6000/1600=3,75$). Este monto corresponde al costo variable por unidad vendida. En base a lo anterior determina el costo fijo de personal:

Total Salarios Agosto: USD 13.200

Costo Variable: $2.100 \text{ Hab.} \times 3,75 = \text{USD } 7.875$

Costo Fijo: $13.200 - 7.875 = \text{USD } 5.325 \times 12 \text{ meses} = \text{USD } 63.900$ anuales.

Si el total era de USD 120.800, tenemos que USD 63.900 son fijos y USD 56.900 son costo variable. Este es un ejemplo de cálculo de lo que se consideraría como componente Fijo del Costo de Personal. Puede extenderse a otros ejemplos.

En cuanto al reparto de los costos, los métodos son los convencionales, Costeo Directo (Direct Costing) y Costeo por Absorción (Full Costing). A modo de resumen, el Costeo Directo solo considera los costos directos y los gastos indirectos que no son distribuidos deben ser absorbidos por los márgenes (Ingresos – Costos Directos) de las diferentes unidades operativas

El Costeo por Absorción implica la asignación de todos los costos, tanto directos como indirectos, a las unidades a través de la aplicación de Drivers. Es un método recomendado para el cálculo del precio de un producto/servicio, no así para tomar decisiones sobre rentabilidad de una unidad.

Retomando la técnica de Bottom-Up Approach, también conocida como Fórmula Hubbart, su premisa es considerar el rendimiento esperado sobre la inversión como factor principal del precio. Básicamente consiste en considerar un presupuesto de actividad, gastos operativos previstos y una tasa esperada de retorno sobre la inversión. La suma de los gastos operativos y el nivel de beneficio determina el nivel de ventas necesario que dividido sobre el nivel de actividad proyectado determina el precio medio de la habitación.

Ejemplo⁴:

Bottom-Up Approach		
Cant. Habitaciones	100	Hab.
Proy. 60% Ocup.	21.900	Hab. X Año
Inversión	2.000.000	Usd
Beneficio Esperado = 15%	300.000	Usd
Punto de Equilibrio	400.000	Usd
Ventas Necesarias	700.000	Usd
Amortización del Inm. (50 años)	40.000	Usd
Precio considerando Util.	65,75	Usd x Hab.
Precio sin Cons. Util.	52,05	Usd x Hab.

Existen muchos factores que no están contemplados como puede ser el mix de venta entre habitaciones simples, dobles y suites, lo cual implica precios diferentes. La fórmula así planteada solo contempla un tipo de habitación ya que da como resultado una sola tarifa promedio. Por otra parte, ésta técnica tampoco incorpora un análisis de la demanda, de la competencia, ni la posibilidad de discriminar los precios.

3.5. Técnica de Fijación de Tarifas “Rule of Thumb Approach”.

Existe otra fórmula que fue utilizada en las décadas de 1950 y 1960 denominada “Rule of Thumb Approach” (en español llamada Regla del Pulgar) que se basaba en que la tarifa promedio debe ser igual a USD 1 por cada USD 1.000 invertidos. Para un hotel de 100 habitaciones que costó USD

⁴ Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes. Editorial Océano. Barcelona, España

2.000.000, la tarifa promedio por habitación debe ser: $2.000.000/100/1000 = \text{USD } 20$. La realidad de los grandes hoteles actuales es que requieren inversiones muy grandes y la aplicación de ésta regla dejó de aplicarse. Las principales críticas son que no considera los costos operativos, no considera a la demanda, no considera a la competencia y tampoco recoge la posibilidad de establecer diferentes precios. Por otra parte, no considera la revalorización de la inversión ni el efecto de la inflación en el tiempo.

3.6. Técnica de Fijación de Tarifas – Modelo Aguiló, Martorell y Aleñar (1995).

El modelo supone que el precio va fijado por la intersección de las curvas de oferta y demanda. La curva de oferta es totalmente inelástica por lo cual el precio estará sujeto a las variaciones de la demanda. En ese sentido debe fijarse un precio mínimo que cubra los costos y permita un margen razonable. Parte de una serie de hipótesis referentes a la valoración y rotación de activos, amortización, ingresos, estructura de costos y beneficio esperado.

$\text{PMP} = \text{Margen de Contribución (MC)} + \text{Costo Variable Unitario (CVU)}$
--

PMP = Precio Medio Ponderado

Es un modelo de carácter contable que permite conocer el precio mínimo de forma de cubrir los costos. También presenta críticas como el hecho de no contemplar a la competencia. Tiene mucha similitud con una de las técnicas expuestas en las estrategias de fijación de precios para el caso de los servicios, específicamente con la de Mark-Up.

Independientemente de la guía matemática que pueden proporcionar estas fórmulas, también son aplicables las estrategias de precios diferenciales, competitivos, por líneas de productos, precio imagen y psicológicos. Una estrategia clara es la discriminación de precios entre temporadas. Dado que la demanda fluctúa cíclicamente y se trata además de un producto no almacenable, resulta práctica la utilización de tarifas “altas” y “bajas” según la temporada. Los precios de temporada alta colaboran con la absorción de costos por inversión, especialmente por inversión en capacidad y a su vez restringen la demanda. Los precios de temporada baja absorben principalmente los costos variables y permiten el acceso a un segmento del mercado que quizás no puede acceder por razones económicas en temporada alta.

Conocer los costos y controlarlos es de vital importancia para cualquier organización. Esto sirve para determinar tanto el precio de venta como la utilidad que se espera obtener. La finalidad primordial de

un control de costos es lograr una producción de calidad con el mínimo de erogaciones posibles y de esa forma lograr competir en el mercado y tratar de obtener un equilibrio entre la oferta y la demanda. El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. Conocerlos facilita la toma de decisiones, permite controlar la eficiencia de las operaciones y contribuye con la planificación, control y gestión de la organización.

4. DESARROLLO DE LA HOTELERÍA

Hoy en día las empresas tienen que contar con una buena publicidad a nivel mundial. Internet es el medio más eficiente para lograrlo, es fundamental contar con una página web informando servicios, tarifas, lugares de interés, beneficios especiales en temporadas bajas para solventar las pérdidas de costo fijo que se da por una habitación libre.

Es fundamental que el cliente tenga a su disposición información de paseos, restaurantes, actividades, singularidades que llamen la atención del turista, mostrar la belleza del país. Es por esto que todos tienen que empujar para el mismo lado, gobierno, sociedad e industria. Un ejemplo de esto en nuestro país salió hace unos años un slogan muy reconocido “un turista un amigo, un argentino un hermano” resaltando a nuestro cliente fuerte, otra fue la del “Uruguay natural” resaltando la belleza de las playas, el campo, las termas y Colonia del Sacramento.

Tener un buen trato con los clientes es clave en esta industria y para ello es necesario contar con el personal idóneo y que cuente con la habilidad para tratar directamente con las personas. También es importante anticiparnos a sus necesidades, ofreciendo paseos guiados, actividades deportivas etc. Muchas de estas necesidades pueden tratarse de actividades, cuya ejecución esté sujeta a la contratación del servicio (no se realice en forma diaria) y en estos el J.I.T es perfectamente aplicable.

A nivel de desarrollo de las infraestructuras, el hotel se debe definir en función de las necesidades de todos los involucrados y debe buscar una alta funcionalidad considerando la vida útil de los materiales, los consumos y las prestaciones. Estos criterios deben formar parte de un sistema de gestión de la calidad que abarque a las personas y las funciones, eliminando todo aquello que no genere valor agregado para el cliente.

La calidad del diseño del hotel, su funcionamiento y precio estará influenciada por el poder adquisitivo del mercado elegido. Por lo tanto, la calidad no solo está regida por aspectos como la duración de las instalaciones, sino que también debe cumplir con las exigencias de ese mercado en cuanto a

comodidades, decoración, etc. No debe diseñarse en base al gusto del arquitecto, sino en base al gusto del huésped buscado.

5. CONCLUSIONES

Las características de la industria son muy específicas y acentuadas, lo que provoca que se requiera una especial atención en el manejo de los costos ante situaciones tan dispares que ocurren durante la operativa anual. Por otra parte, es conveniente que las estrategias de precios no se apoyen en un único factor, sino que procuren contemplar y compatibilizar los aspectos relacionados con un precio que, posibilite la competitividad de la empresa en relación al mercado, a la vez que el mismo esté alineado con los costos operativos de modo que sean debidamente absorbidos.

Otro aspecto es la calidad, la cual sobrepasa el ámbito del hotel y sus servicios y pasa el ámbito público donde el Estado tiene la responsabilidad de la seguridad, de la protección de la naturaleza, del mantenimiento de la infraestructura vial y la señalización, de promover la cultura del lugar y la sociedad en su conjunto debe tomar conciencia de la obligación de proteger esos activos tangibles e intangibles que terminan constituyendo la marca del lugar.

Es conveniente que las estrategias de precios no se apoyen en un único factor, sino que procuren contemplar y compatibilizar los aspectos relacionados con un precio que, posibilite la competitividad de la empresa en relación al mercado, a la vez que el mismo esté alineado con los costos operativos de modo que sean debidamente absorbidos.

Uruguay es un país con una industria turística en desarrollo y esto es un factor clave que fomenta y atrae inversiones del exterior. Es por esto que en nuestro pequeño país, además de que contar con un seleccionado de fútbol que llegó a cuartos de final en el mundial y que ahora es campeona de América y que también nos publicitó en todo el mundo como un destino turístico, es importante tener una buena infraestructura competitiva a nivel mundial y basada en los más altos estándares de calidad. Dada la fuerte relevancia que presenta dicha industria en el PBI (más del 5% y en crecimiento) seguiremos sosteniendo lo que pregona la publicidad: “un turista un amigo”.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes – Año 1998 - Editorial Océano - Barcelona, España
- De Arrillaga, José Ignacio – Año 1962 - Ensayos sobre Turismo – Barcelona, España
- La Contabilidad de Gestión en la Industria Hotelera – Fernando Campa – Universitat Rovira i Virgili – Año 2007
- Memoria de Grado – Modelos de Costeo para las empresas de hotelería del Uruguay – Natalia Rodríguez – Carolina Vidal – Universidad Católica del Uruguay – Año 2006
- Marketing para Turismo - 3ª Edición Philip Kotler, John Bowen y James Makens
- www.mintur.gub.uy
- BUZELLI G.E. (1984): Manual de la Industria Hotelera: Proyecto, estructura y tecnología. Ediciones CEAC. Madrid.
- GARBEY CHACON NORGE - Costeo Basado en las Actividades: Una propuesta para su aplicación en la Hotelería Cubana", Tesis en Opción al título académico de Master en Gestión Turística, Santiago de Cuba, 2001