

## APROXIMACIÓN A LA MEDICIÓN DE *REVENUE MANAGEMENT* EN DESTINOS TURÍSTICOS

**Rocío López Caballero**

Universidad de Sevilla (España)  
rociol1994@gmail.com

**M<sup>a</sup> Esther Chávez Miranda**

Universidad de Sevilla (España)  
esther@us.es

**Manuel Rey Moreno**

Universidad de Sevilla (España)  
mrmoreno@us.es

(Fecha envío: 16/03/18 – Fecha aceptación: 09/05/17)

### Resumen

Dada la gran importancia que tiene el turismo en la economía española, el presente trabajo se centra en la definición de indicadores de *Revenue Management* que permitan identificar los sectores que generan mayores ingresos y aquellos que conviene potenciar dentro del destino turístico. Todo ello con el fin de proponer mejoras para incrementar la rentabilidad a nivel de destino turístico mediante la medición y el análisis del indicador básico de *Revenue Management*. En este sentido, desde un punto de vista teórico, se ha explicado la ampliación del alcance del concepto de *Revenue Management*, centrándose en su aplicación en destinos turísticos. A continuación, se profundiza en la relevancia que tiene la gestión de destinos en la mejora de los ingresos de estos y se identifican los sectores en los que los turistas realizan un mayor gasto. Por último, se ha seleccionado un destino turístico concreto para medir a través del indicador el nivel de ingresos de sus sectores y subsectores.

### Palabras clave

Revenue Management, medición, destino turístico, RevPAR, ingreso

### Abstract

Due to the great importance of tourism in the Spanish economy, the current work focuses on the definition of Revenue Management indicators that allow to identify the sectors that generate higher incomes and those that should be promoted within the tourist destination. All this in order to propose improvements to increase the profitability of the tourist destination through the measurement and the analysis of the basic indicator of Revenue Management. In this way, from a theoretical point of view, the extension of the scope of the Revenue Management concept has been explained, focusing on its application in tourist destinations. Afterwards, the study reveals the relevance of destination management in improving its income level and the sectors in which tourists spend more money are identified. Finally, a specific tourist destination has been selected to measure the income level of its sectors and subsectors.

### Keywords:

Revenue Management, measurement, tourist destination, RevPAR, income

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el turismo tiene un papel fundamental en la economía española dado que es el sector que presenta mayores tasas de crecimiento y de generación de empleo. Así se observa en el balance del año 2015 realizado por Exceltur, en el que el sector turístico representó el 11,7% del PIB español. Según los estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística (2015), un 12,1% de personas ocupadas en el país están empleadas en el sector turístico, lo cual muestra la gran cantidad de mano de obra a la que da cabida el sector.

La importancia del turismo también se refleja a nivel internacional puesto que España se ha consolidado como potencia turística mundial, constituyéndose como tercer destino turístico, en función no sólo del número de

turistas internacionales que lo visitan sino también de la cantidad de ingresos percibidos. Conforme a los datos de la Organización Mundial del Turismo (2016), España fue visitada en 2015 por 68,2 millones de turistas, colocándose por detrás de Francia (84,5 millones) y Estados Unidos (77,5 millones). En lo que respecta a los ingresos percibidos en concepto de turismo internacional en 2015, España también se sitúa en tercer lugar con 56.500 millones de dólares, manteniéndose en primera posición Estados Unidos y en segundo lugar China (Tabla 1).

Países por rango	Llegadas de turistas internacionales (millones)	Países por rango	Ingresos por turismo internacional (miles de millones de dólares)
1. Francia	84,5	1. Estados Unidos	204,5
2. Estados Unidos	77,5	2. China	114,1
3. España	68,2	3. España	56,5
4. China	56,9	4. Francia	45,9
5. Italia	50,7	5. Reino Unido	45,5

**Tabla 1:** Llegadas de turistas internacionales e ingresos por países en 2015  
Fuente: Organización Mundial del Turismo (2016)

Por su parte, *Revenue Management* es una filosofía de gestión que ha permitido la obtención de importantes incrementos de rentabilidad a las empresas en las que se ha implantado (Smith et al., 1992; Cook, 1998; Kimes, 1999; Kimes et al., 1999). Este concepto se amplía al de *Revenue Management* centrado en el destino, el cual propone que múltiples negocios con intereses relacionados deben practicar estrategias de *Revenue Management* de forma conjunta dado que las empresas turísticas que trabajan por separado, generalmente, lograrán una menor rentabilidad que en el caso de que cooperen entre sí (Kuokkanen, 2013). Las partes interesadas en aplicar esta estrategia pueden variar en función de los diferentes destinos turísticos existentes, pero normalmente se incluyen los hoteles, otros alojamientos (como apartamentos turísticos), restaurantes, organizadores de eventos y actividades (visitas guiadas, excursiones) y el comercio local. Todos ellos tienen en común la dependencia del número de visitantes al destino turístico ya que un aumento de éstos les reportará mayores ingresos. La cooperación entre las empresas del sector turístico para poner en práctica de forma conjunta estrategias de *Revenue Management* permitirá que el destino sea visitado por un mayor número de turistas y, por tanto, favorecerá la obtención de una mayor rentabilidad de cada negocio.

Por otro lado, ante los cambios que se están produciendo en el perfil del turista a la hora de visitar un destino, surge la necesidad de conocer sus preferencias y demandas para que los agentes públicos y privados puedan gestionar la actividad turística con el fin de maximizar los ingresos y aumentar la competitividad del destino, de forma que sea visitado por el mayor número de turistas. Dado que la mayoría de las empresas que operan en el sector turístico prestan servicios sometidos a elevadas fluctuaciones de la demanda, es necesaria la aplicación de *Revenue Management* que permita una gestión conjunta de la capacidad y la demanda con el fin de mejorar la rentabilidad (Chávez y Ruiz, 2005). Por ello, en el presente trabajo se calcularán indicadores que ayudarán a las diferentes empresas que operan dentro de este sector a identificar los servicios turísticos que se consumen en mayor medida en el destino y aquellos cuya demanda es menor. También se hará referencia a la importancia de la gestión de los destinos inteligentes o *Smart Destinations* para aumentar su rentabilidad. Este nuevo término surge como consecuencia de los distintos cambios del mercado turístico y de la aparición de nuevas necesidades que demandan la creación de nuevos enfoques en la gestión de los destinos turísticos.

Dado el elevado número de visitantes que cada año recibe la ciudad de Sevilla, se ha decidido elegir este destino turístico como objeto de estudio, además de por la proximidad para acceder a los datos. Según los aportados por el Ayuntamiento de Sevilla, 3.433.627 turistas nacionales y extranjeros visitaron la ciudad de Sevilla en 2015, ocupando la sexta posición en el ranking de competitividad turística de los destinos urbanos españoles (Exceltur, 2016), por lo que es una ciudad con capacidad de incrementar de forma sostenible la productividad del sistema turístico a largo plazo (Tabla 2). El informe UrbanTUR (2016) recoge la posición de las ciudades españolas con mayor relevancia turística y para obtener el nivel de competitividad turística de cada ciudad, se evalúa a través de una serie de indicadores los siguientes pilares: la capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio y de productos de negocios, los condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local, la accesibilidad y movilidad, la gobernanza y gestión estratégica y, por último, el desempeño y los resultados económicos y sociales.

INDICADOR GLOBAL		
	RANKING 2016	ÍNDICE. MEDIA=100 2016
Barcelona	1	145,8
Madrid	2	138,0
Valencia	3	108,2
San Sebastián	4	104,5
Málaga	5	103,0
Sevilla	6	102,2
Palma de Mallorca	7	101,5
Bilbao	8	99,2
Santiago de Compostela	9	96,4
Gijón	10	96,3

**Tabla 2:** Ranking de competitividad turística de los principales destinos urbanos españoles  
Fuente: Exceltur (2016)

Como se puede observar en la tabla anterior, la ciudad de Sevilla se sitúa dos puntos por encima de la media de los principales destinos españoles, lo que indica que es una de las ciudades españolas con más éxito en cuanto al volumen de viajeros recibidos en los últimos cinco años. Sevilla destaca en varios indicadores, como es en la capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio y también en la relativa a productos de negocio, por lo que las fortalezas de la ciudad son el turismo cultural y el turismo lúdico, además del dinamismo empresarial, la actividad de ferias y congresos y la oferta de alojamiento y restauración.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se aborda el cambio de perspectiva que se ha producido en el concepto de *Revenue Management*, pasando de tener un enfoque únicamente centrado en los hoteles a un alcance de todo el destino. También se identifica un indicador para la medición del nivel de ingresos de un destino turístico y se describe la importancia que tiene la gestión de los destinos turísticos para obtener una rentabilidad económica, determinando aquellos sectores que contribuyen de forma decisiva a la misma.

### 2.1. Ampliación del alcance: de *Revenue Management* en hoteles a *Revenue Management* en destinos turísticos

En la mayoría de los estudios revisados se trata el tema de *Revenue Management* desde el punto de vista de su aplicación en hoteles. Sin embargo, actualmente se aplica en distintas empresas que operan dentro del sector turístico (aerolíneas, empresas de alquiler de coches, restaurantes, atracciones turísticas, transporte ferroviario de pasajeros, cruceros etc).

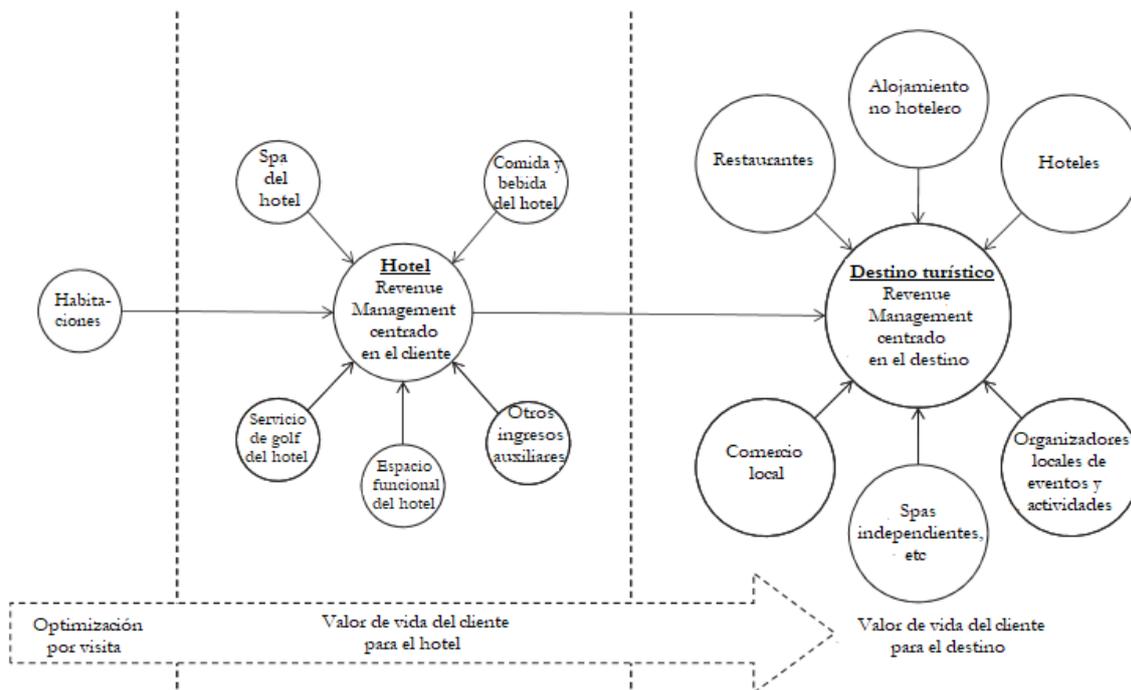
Ante el aumento de la competencia, en los últimos años ha surgido un nuevo enfoque del concepto de *Revenue Management* centrado en el destino turístico en su conjunto y basado en una mayor integración entre las empresas que prestan servicios a los visitantes, por lo que en este enfoque ya no se considera solo en beneficio de las empresas individuales, sino también a nivel de destino. Las empresas interesadas en aplicarlo varían en función de los diferentes destinos, pero generalmente se incluyen los hoteles, otros alojamientos (como apartamentos turísticos), restaurantes, organizadores de eventos y actividades, y el comercio local. Algunas estrategias de *Revenue Management*, como la oferta de descuentos conjuntos o paquetes de servicios para atraer nuevos clientes, pueden beneficiar a todas las partes interesadas, con los costes compartidos entre todas ellas según las líneas acordadas (Kuokkanen, 2013).

Los costes de los servicios y el desarrollo de paquetes deberían ser asumidos por todas empresas interesadas en aplicar *Revenue Management* en el destino. Sin embargo, las estructuras de costes entre las empresas difieren significativamente; por ejemplo, las empresas que ofrecen el servicio de alojamiento suelen tener altos costes fijos, mientras que los restaurantes y los minoristas incurren en más costes variables. Estas diferencias deben ser reconocidas y, por tanto, se deben considerar en la división de los costes entre las distintas empresas del destino. Simultáneamente, la colaboración entre las empresas del destino puede aportar una mayor rentabilidad a través de la comercialización y distribución conjuntas de los paquetes, como pueden ser las campañas publicitarias compartidas y el uso conjunto de canales de distribución online.

La aplicación de *Revenue Management* centrada en el destino requiere de un órgano central que funcione de manera creíble en beneficio del destino y no de un solo negocio; éste sería la organización local de gestión del

destino o DMO (*Destination Management Organization*). La DMO debe organizar y facilitar el proceso de negociación entre las empresas y proporcionar la investigación y los datos comunes necesarios como base para el desarrollo de nuevos servicios. Sin un organismo mediador, los intereses individuales de las empresas pueden frustrar la búsqueda del bien común para el destino en su conjunto (Kuokkanen, 2013).

En la Figura 1 se muestra el cambio que ha experimentado el concepto de *Revenue Management*, el cual ha evolucionado de un enfoque centrado en el hotel a un planteamiento que considera su aplicación en un destino. Inicialmente, en la perspectiva de su aplicación en hoteles, solo los ingresos de las habitaciones se consideraban como objetivo del *Revenue Management* y se tomaban decisiones tácticas de maximización de ingresos basadas en visitas de clientes individuales, pero, con el aumento de la competencia y una mejor comprensión del potencial de la disciplina, los hoteles comenzaron a seleccionar clientes basándose en los ingresos totales que pueden generar. Este nuevo enfoque se basó en el valor de vida del cliente o CLV (*Customer Lifetime Value*) con todas las fuentes de ingresos auxiliares del hotel incluidos; simultáneamente, el cliente se convierte en el centro de la aplicación de *Revenue Management*, tal y como se puede observar en la Figura 1.



**Figura 1:** La ampliación del alcance en el concepto de *Revenue Management*  
Fuente: Adaptado de Kuokkanen (2013)

En el lado derecho de la Figura 1 se presenta el enfoque que considera la aplicación de *Revenue Management* en la totalidad del destino a través de una mayor integración entre las empresas que prestan servicios a los visitantes de los destinos turísticos, por lo que este concepto está basado en la transformación del enfoque del beneficio individual de las empresas al del conjunto del destino. Las empresas interesadas en aplicar este nuevo enfoque para contribuir a aumentar el número de visitantes de un destino son principalmente los hoteles, otras empresas no hoteleras que ofrecen servicio de alojamiento, las diversas empresas de restauración, las dedicadas a la organización de eventos y actividades de ocio y culturales y, por último, los comercios locales. Mediante la cooperación entre ellas se pueden aumentar los beneficios del destino, ya que pueden ofrecer paquetes de servicios a precios más económicos que si adquiriesen cada servicio por separado. Por ejemplo, los restaurantes locales pueden ofrecer ofertas especiales para los huéspedes que han seleccionado cierto alojamiento, o los minoristas podrían ofrecer descuentos a los clientes que se alojan en un determinado hotel durante un determinado número de días. Las empresas de alojamiento y otras empresas turísticas no relacionadas con el alojamiento ofrecen mayores oportunidades de cooperación, ya que estas empresas venden servicios que se complementan y no se sustituyen entre sí. En realidad, estas empresas tienen intereses relacionados, ya que en un destino turístico el éxito de las empresas de alojamiento está estrechamente vinculado con el éxito de las empresas de alimentación y bebidas y el comercio local. La falta de visitantes afecta a todas estas empresas.

Además, con este nuevo planteamiento de la aplicación del *Revenue Management* en destinos se tiene una visión a largo plazo dado que se busca aumentar el valor de vida del cliente o CLV, es decir, que los turistas vuelvan a visitar el destino para que las empresas que operan en él generen ingresos a largo plazo.

## 2.2. Medición de la aplicación de Revenue Management en destinos turísticos

Como una primera aproximación para la evaluación de la aplicación de *Revenue Management* en destinos turísticos se parte de un indicador clásico como es el RevPAR (*Revenue per Available Room*) o Ingreso por Habitación Disponible. Este indicador constituye un referente, resultando ampliamente difundido dado que es el que más trascendencia tiene en el sector hotelero y siendo un indicador básico que se utiliza para medir la rentabilidad de un hotel en un periodo de tiempo determinado (semanal, mensual, trimestral, anual, etc). El RevPAR también se conoce como Ratio RevPAR, ya que es un índice o ratio que indica el nivel de ingresos monetarios de un establecimiento por habitación disponible.

El indicador RevPAR se obtiene dividiendo los ingresos totales netos percibidos por la ocupación de las habitaciones disponibles entre el número total de habitaciones disponibles. Otra forma de calcular este índice sería multiplicando la Tarifa Media Diaria o ADR (*Average Daily Rate*) por el ratio de ocupación (OR). Su formulación sería la siguiente:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingresos totales por habitación}}{\text{Nº de habitaciones disponibles}} \quad (1)$$

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} * \text{OR} \quad (2)$$

El ADR o Tarifa Media Diaria hace referencia al precio medio diario obtenidos por habitación ocupada. Por su parte, el RevPAR mide los ingresos medios por habitación disponible. En ambas definiciones, los ingresos se refieren a aquellos percibidos por el empresario por la prestación únicamente del servicio de alojamiento, sin incluir otro tipo de servicios complementarios que pueda ofrecer el establecimiento, como pueden ser servicios de restauración, minibar, spa, gimnasio, organización de reuniones o eventos, entre otros.

El RevPAR es la forma de medir la efectividad de una estrategia comercial y de precios, así como lo cerca o lejos que se encuentra el hotel u otro establecimiento de alcanzar la rentabilidad, ya que permite conocer cuántos ingresos se han obtenido por cada habitación disponible (Rey, 2017). Por ello, el RevPAR difiere del ADR en que el RevPAR se ve afectado por las habitaciones disponibles no ocupadas, mientras que el ADR muestra únicamente la tarifa media de habitaciones que realmente se han vendido. Como se puede observar en la fórmula (2), ambos indicadores están vinculados por el grado de ocupación de las habitaciones, por lo que si la ocupación es del 100% el RevPAR coincidirá con el ADR.

Para abordar el estudio empírico de esta investigación se propone un indicador similar al RevPAR y aplicable a todos los sectores y subsectores implicados en la rentabilidad del destino. Este indicador es el ratio de ingresos totales (por servicios de restauración, transporte, ocio y cultura, y venta de artículos) entre el número de unidades disponibles de capacidad. De esta forma, al igual que el RevPAR permite medir en el sector de alojamiento los ingresos que se generan por habitación o apartamento disponible, en el resto de los sectores y empresas turísticas también se puede medir el ingreso que genera una unidad disponible de capacidad a través de la fórmula del siguiente indicador:

$$\text{Indicador de ingresos} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Nº de unidades disponibles de capacidad}} \quad (3)$$

Este indicador de ingresos permitirá comparar el nivel ingresos por unidad de capacidad disponible de los distintos sectores implicados en la rentabilidad de un destino turístico, con el objetivo de identificar aquellos que generan mayores ingresos y, por el contrario, aquellos que conviene potenciar mediante la aplicación de estrategias de *Revenue Management* en destinos.

## 2.3. Importancia de la gestión de destinos turísticos

El papel de la gestión de destinos es administrar y apoyar la integración de diferentes recursos, actividades y agentes involucrados a través de políticas y medidas apropiadas. Por tanto, supone competencias tanto gubernamentales con respecto a la toma de decisiones, como funcionales en cuanto a la planificación, la organización y el control de actividades empresariales (Manente y Minghetti, 2006).

El tema de la gestión de destinos ha surgido en los últimos años como consecuencia del desarrollo sostenido del turismo tanto del lado de la demanda como de la oferta, y se ha desarrollado como respuesta a las nuevas tendencias observadas en el mercado turístico, marcadas, por un lado, por el incremento de la competitividad a escala global, y por otro lado, por la entrada con fuerza de modelos como el de la sostenibilidad y del desarrollo local como una solución a la crisis económica global y a los procesos de globalización (Manente, 2008; Gómez, Torres y Menoya, 2012).

Desde la perspectiva de la demanda, el turismo mundial se ha venido enfrentando a cambios de muy diversa naturaleza, que abarca desde el crecimiento de los movimientos turísticos hasta las diferencias existentes en las motivaciones y exigencias de los turistas. Y desde el lado de la oferta, la necesidad de satisfacer las expectativas

de los visitantes y de atender a segmentos específicos del mercado conlleva la evolución y la innovación de la oferta. En este contexto, surgen, por una parte, problemas de compatibilidad entre la protección de los recursos naturales y culturales del destino y su uso turístico, y por otra, la necesidad de llegar a un acuerdo por parte de los diferentes agentes de oferta para coordinar sus acciones. Por ello, aparece la necesidad de los organismos públicos y privados de gestionar los movimientos turísticos y de organizar el destino de una forma coherente e integrada.

Ante los continuos cambios que se están produciendo en las motivaciones y las necesidades de los turistas, se hace necesaria la segmentación de la demanda turística, lo cual exige una mayor diferenciación de la oferta y una personalización del producto turístico en su conjunto, así como de sus diversos componentes, cada uno de los cuales colabora en constituir la experiencia de los turistas. Por tanto, los destinos que busquen mantener o conseguir una posición competitiva en el mercado turístico no pueden venderse como un producto turístico único, sino que deberían ofrecer tantos productos como la segmentación de la demanda turística exija.

Para hacer frente con éxito a estos retos, se precisa adoptar un enfoque eficaz de la gestión de destinos, por lo que aquellos que deseen poner en práctica un sistema de gestión deberán tomar conciencia, en primer lugar, de que constituyen un sistema y, en segundo lugar, de definir y comprender a sus agentes, sus conexiones, sus interacciones y su entorno competitivo. Así pues, la gestión de destinos representa una estrategia clave para satisfacer a un turista cada vez más exigente, asegurar el desarrollo sostenible y unos efectos positivos y, mantener una buena posición en el mercado turístico internacional que le permita obtener una rentabilidad económica. Sin embargo, a pesar de la importancia teórica del concepto, las organizaciones turísticas no son completamente conscientes del papel que desempeñan en la creación y gestión de la oferta local, de su influencia en la imagen del destino y, por tanto, en la experiencia de los turistas (Manente y Minghetti, 2006).

En la figura 2 se sintetizan los principales objetivos del enfoque de la gestión de destinos, del cual se desprende, según Ritchie y Crouch (2003), que el principal objetivo es gestionar los diversos componentes de un destino turístico local de manera que se asegure tanto su rentabilidad a largo plazo como la conservación de los factores que la pueden posicionar competitivamente en el mercado turístico internacional.



**Figura 2:** Objetivos de la gestión de destinos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ritchie y Crouch (2003)

#### 2.4. Identificación de los sectores implicados en la rentabilidad de un destino

La oferta turística de un destino está constituida por el conjunto de servicios y bienes que ofrece a sus visitantes, tales como servicios de alojamiento, alimentación, transporte, agencias de viajes, actividades de ocio, deportes, etc. La oferta turística incluye, asimismo, otros bienes y servicios, tales como las artesanías, la oportunidad de conocer costumbres o tradiciones y disfrutar del patrimonio natural, histórico y cultural.

En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos, los servicios plenamente turísticos y los no turísticos, la imagen general del destino, etc. Sin embargo, se puede realizar una clasificación de las áreas de negocio o sectores en los que se agrupan las distintas empresas que operan dentro del sector turístico. Esto muestra la complejidad del producto turístico formado por distintos bienes y servicios ofrecidos por diferentes empresas.

Por otro lado, la Organización Mundial del Turismo (OMT) emplea el concepto de gastos turísticos para identificar diferentes categorías de oferta turística según donde se realice el gasto. De esta forma de gasto turístico como *“todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”* (OMT, 1996). Por tanto, en el ranking de los gastos que los visitantes realizan en cualquier destino, en primer lugar, se sitúa el gasto en alojamiento dado que una gran cantidad de dinero se destina a este concepto; en segundo lugar, se encuentra el gasto en alimentación; le sigue el gasto realizado en transporte y en entretenimiento (actividades de ocio y culturales); y, por último, el gasto efectuado en compras de otros bienes y servicios.

Teniendo en consideración los conceptos en los que los turistas gastan su dinero, a continuación, se describen los principales sectores que pueden observarse en la mayoría de los destinos turísticos y en los que se agrupan las distintas empresas que conforman la oferta turística del destino que contribuyen a la rentabilidad de este.

En el este apartado, además de considerar los sectores del destino turístico identificados por Kuokkanen (2013) en la Figura 1, se realiza una aportación de las categorías o subsectores que pueden observarse dentro de cada sector.

#### **2.4.1. Alojamiento**

El panorama del subsector de alojamiento presenta una gran variedad que puede ser clasificada según el tipo de establecimiento en oferta hotelera y oferta extrahotelera.

En el primer grupo se encuentran los establecimientos comerciales denominados hoteles, que ofrecen como servicio principal el alojamiento, aunque también ponen a disposición del cliente otros servicios complementarios. Además, deben reunir una serie de requisitos técnicos y de equipamiento para que puedan desarrollar su función principal.

Dentro de esta misma categoría, también están los hoteles-apartamentos o apartahoteles, sobre todo en los destinos costeros y de montaña donde es frecuente el turismo vacacional con estancias largas. Estos establecimientos, además de reunir los requisitos anteriormente mencionados, disponen en cada unidad de alojamiento de instalaciones y equipamientos para la conservación, preparación y consumo de alimentos. También cuentan con una mayor capacidad que la existente en la habitación de un hotel.

Otro tipo de alojamiento que se encuentran dentro de esta categoría son los moteles, establecimientos situados cerca de autopistas y carreteras para estancias de corta duración. Los servicios complementarios que ofrecen este tipo de alojamiento son mínimos.

Por último, también cabe mencionar dentro de esta categoría al hostel o pensión, con un funcionamiento similar al de un hotel, pero no cuenta con las condiciones mínimas para ser considerado como tal.

Durante muchas décadas, el alojamiento turístico internacional únicamente se basaba en los hoteles. Sin embargo, en los últimos años, han ido surgiendo otros tipos de alojamientos turísticos que se denominan alojamientos extrahoteleros o no hoteleros, aquellos establecimientos que prestan un servicio de alojamiento no especializado, requieren de muy poco personal para ser atendido y cuentan con servicios básicos. Entre ellos, destacan los campings en los que no se prestan el servicio de alojamiento, sino que se presta el uso de un terreno para que los clientes instalen su propio sistema de alojamiento, ya sea tiendas de campaña o caravanas móviles. Pero los clientes pueden usar las instalaciones comunes: baños, piscina, un lugar para lavar y tender la ropa, etc. Además, para que estos campings puedan ser considerados turísticos deben reunir una serie de garantías de calidad.

Otro tipo de alojamiento clasificado dentro de este grupo son los apartamentos, bungalows, villas y chalets que ofrecen las instalaciones, equipamientos y enseres necesarios para desarrollar las actividades domésticas, sin incluir en el precio otros servicios como la restauración.

Por último, dentro de la oferta extrahotelera, también se incluyen las casas rurales, balnearios, ciudades de vacaciones, etc. Todos ellos ofrecen el servicio de alojamiento, pero basado en los productos complementarios ofertados dentro de la propia empresa: salud, belleza, diversión, naturaleza, etc.

#### **2.4.2. Restauración**

La restauración comprende las actividades vinculadas a la provisión de alimentos y bebidas. Los establecimientos de restauración del destino turístico prestan sus servicios a todos los consumidores, tanto a los turistas como a los residentes. Por ello, la industria de la restauración, al igual que el del alojamiento, está influenciada por las costumbres, estilos de vida, movimientos demográficos y por el estado de la economía nacional e internacional.

Entre las empresas de restauración comercial que ofrecen el suministro de comida y bebida en establecimientos abiertos al público se encuentran, en función de sus características, las siguientes:

- Restaurantes: tendrán esta consideración aquellos que dispongan de cocina y de comedor, preferentemente independizado, en los que se ofrecen al público las comidas y bebidas relacionadas en sus cartas para ser consumidas en el mismo local. Por tanto, se excluyen las cafeterías, comedores universitarios, cantinas escolares, los comedores para trabajadores de una empresa, así como todo establecimiento dedicado únicamente a servir comidas y bebidas a particulares (Orden de 17 de marzo de 1965, BOE núm. 75, de 29 de marzo de 1965).
- Cafeterías: se tratan de establecimientos que disponen de barra y servicio de mesas, en los que se ofertan al público durante su horario de apertura, además de helados, batidos, refrescos, infusiones y bebidas en general, platos fríos y calientes, simples y combinados, confeccionados de ordinario a la plancha para refrigerio rápido (Orden de 18 de marzo de 1965, por la que se aprueba la ordenación turística de cafeterías, modificada por Orden de 29 de julio de 1978 y Orden de 6 abril de 1987).
- Bares o similares: se consideran aquellos establecimientos que, dotados de barra y careciendo de comedor, también pueden disponer de servicio de mesas en la misma unidad espacial, en los que se proporciona al público bebidas que pueden acompañarse o no de tapas o raciones.

### 2.4.3. Transporte

El turismo implica el desplazamiento fuera del lugar de residencia habitual, por lo que el transporte representa el medio de acceder al destino desde la región de origen del turista (Leiper, 1990). Sin embargo, el transporte también puede ser considerado en sí mismo como una atracción turística ya que la etapa en la que el turista se encuentra de camino al destino o de regreso a su residencia también forma parte de la experiencia turística. Además, en algunas ocasiones, el destino lo configura el propio transporte, como es el caso de los cruceros.

Un destino, por muchos atractivos turísticos que tenga, nunca podrá desarrollarse como zona turística si carece de infraestructuras y es inaccesible para los medios de transporte. Por su capacidad de canalizar a los viajeros, el trazado de líneas férreas o de autopistas, así como el establecimiento o anulación de rutas aéreas o marítimas influyen directamente en el aumento o caída de la popularidad de un destino turístico. Por ello, la actividad turística se ha desarrollado siempre en áreas que disponen de alguna red de transporte o con posibilidades para establecerla (Sancho, 1998).

Además, el transporte ha ido abriendo constantemente nuevos mercados, cada vez más lejanos, ya que el automóvil ha fomentado el desarrollo del turismo nacional en los países industrializados. Y gracias al avión y a sus avances tecnológicos se han podido acercar fronteras, provocando la expansión del turismo internacional.

Ahora bien, así como el incremento del turismo ha sido consecuencia en gran medida del desarrollo de los medios de transporte, de forma inversa, la creciente demanda turística ha sido, a su vez, la que ha potenciado el desarrollo de los servicios de transporte y la mejora en la calidad de estos. Efectivamente, los medios de transporte han tenido que adaptarse a una demanda cada vez más exigente, que busca buenos precios y calidad en sus desplazamientos, no sólo hasta el destino elegido, sino también dentro del mismo. Por este motivo, el turismo ha favorecido el desarrollo de servicios de transporte dentro de los propios destinos turísticos, así como también entre los puntos de llegada (aeropuertos, estaciones, etc.) y el destino principal. Por otro lado, hay que destacar que en la mejora de la calidad de los transportes ha influido también la fuerte competencia existente en este mercado, que ha generado la necesidad de diferenciar sus productos mediante la reducción de costes y la oferta de una mayor calidad.

Generalmente, tal y como señalan Cooper et al. (1993), la elección de un medio de transporte u otro dependerá de varios factores como el tiempo disponible para viajar, la distancia a recorrer, la importancia que se le dé al confort y a la seguridad, el precio de los distintos servicios entre los que se pueda elegir, las combinaciones existentes, etc. Por tanto, la decisión variará dependiendo de las características personales de cada viajero.

Los principales medios de transporte de pasajeros dentro un destino son los siguientes:

- El automóvil: la gran utilización de este medio por los turistas ha potenciado el auge del negocio de alquiler de coches, que se ha convertido en un sector destacado dentro de la industria turística mundial, con elevados ingresos y con la presencia de compañías multinacionales (Europcar, Hertz, Avis) en la mayoría de los países. Este medio de transporte presenta muchas ventajas como la flexibilidad, ya que

el conductor es el que marca el itinerario, las horas de salida y de llegada y las paradas, además el automóvil ofrece movilidad dentro del propio destino, su coste es bajo y permite disfrutar de formas de alojamiento como la caravana. Por todos estos motivos, es el medio de transporte más utilizado en el turismo nacional.

- El autobús: son una opción importante para los desplazamientos de larga distancia por carretera, ya que sus costes son aún más bajos que los del automóvil, al ser más numerosos los pasajeros. Hay que distinguir entre autobuses con rutas regulares y los autobuses chárter. El autobús regular está limitado principalmente a servicios interurbanos, sirviendo esencialmente a viajes no profesionales. El autobús chárter o de alquiler incluye tours con autocar y transporte de larga distancia en autobús a los destinos, y son un elemento significativo de vacaciones de paquete organizado. Los autocares son también importantes para los desplazamientos desde el destino para *transfers* (traslados desde el aeropuerto al hotel y viceversa) y excursiones.
- El ferrocarril: los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de trenes de alta velocidad que, como indica su nombre, permiten alcanzar una mayor velocidad y reducir la duración del viaje (AVE en España, TGV en Francia, etc.). Este tipo de trenes están dirigidos básicamente al sector de los negocios, y abre la posibilidad de reducir el tráfico en las carreteras y, también, descongestionar los aeropuertos al ofrecer un medio substitutivo al del avión. Por otro lado, también adquiere relevancia la utilización de los trenes-hotel para itinerarios largos, cuyos pasajeros suelen viajar de noche, cenando en el lugar de origen y desayunando en el lugar de destino, con lo que se duerme durante el recorrido disfrutando de todo tipo de servicios y comodidades. Además, el metro permite la movilidad de los turistas dentro del destino ya que se trata de un sistema de trenes urbanos subterráneos ubicado dentro de una ciudad y su área metropolitana.
- El transporte marítimo: se puede diferenciar entre las líneas regulares realizadas por *ferries*, que unen el continente con islas o islas entre ellas y los cruceros, utilizados con fines vacacionales que realizan recorridos de duración determinada. Los *ferries* se utilizan como medio para transportar mercancías, pasajeros y en algunos casos vehículos, sobre todo en verano, en distancias cortas y medias. Con la competencia de nuevas rutas aéreas que conectan a las islas, los ferries tratan de ofrecer nuevos servicios adicionales como son instalaciones deportivas, piscina, casinos, etc. Por su parte, en el caso de los cruceros, el barco se convierte en el destino y no tan sólo el medio para realizar el viaje, tratándose de un producto turístico específico. Los cruceros consisten en una fórmula de vacaciones que combina numerosas actividades de diversión a bordo como juegos, gimnasia y *jogging*, clases de baile, cine, conferencias informativas de interés, bingo, actividades para niños, atracciones y espectáculos nocturnos, organización de fiestas y espectáculos, baile, conciertos de música, etc.
- El transporte aéreo: dentro de este medio de transporte se encuentran dos categorías: los servicios de vuelos regulares y los servicios chárter. Los primeros ofrecen desplazamientos entre distintas regiones o países de forma regular y continua. Las líneas aéreas regulares de larga distancia que operan en redes trasladan a la mayoría de los viajeros, con cualquier motivación, alrededor del mundo y ofrecen un variado rango de tarifas promocionales para viajes de ocio de clase económica. Y las líneas aéreas regulares de medio y corto recorrido que operan en redes que sirven mayoritariamente a viajes de negocios y otras modalidades que no son de ocio. Respecto a los vuelos chárter, son utilizados para facilitar el desplazamiento de los turistas hasta los destinos, bien en paquetes turísticos completos o facilitando sólo asiento. Esto significa que tales vuelos no se producen con la misma frecuencia y regularidad que los anteriores, dado que generalmente son contratados por los turoperadores que organizan el viaje a un destino o destinos determinados y con un volumen de pasajeros también previamente determinado.

#### 2.4.4. Empresas de ocio y cultura

Dada la creciente demanda por parte de los turistas de nuevas experiencias recreativas han surgido empresas que ofrecen actividades que hacen inolvidable la experiencia de turista en el destino. Algunas de ellas tratan de poner en valor los recursos naturales, culturales y patrimoniales del destino turístico, como es el caso de las empresas que organizan visitas guiadas a monumentos, conjuntos históricos (ciudades y núcleos rurales), zonas paleontológicas y arqueológicas y lugares de interés etnográfico.

En relación con los espacios expositivos se incluyen aquellas infraestructuras basadas en la utilización de bienes patrimoniales para su exposición permanente o temporal (museos y exposiciones), así como los centros de interpretación, basados en la interpretación didáctica de un recurso histórico o patrimonial.

Con respecto a las empresas que ofrecen actividades de ocio, se encuentran los parques temáticos, espacios recreativos, diseñados alrededor de uno o varios temas, que concentran diferentes atracciones en un espacio generalmente cerrado, al que se accede con el pago de una entrada. Este tipo de creación turística tiene un nivel de inversión muy alto, y está muy orientado hacia un segmento de mercado específico.

También se puede hallar dentro del destino parques zoológicos y acuarios para la exposición de animales en recintos expuestos al público.

En un destino turístico, también es común la planificación de eventos de distinta magnitud relacionados con actividades culturales y de ocio, que pueden estar diseñados expresamente con el objetivo de atraer grandes volúmenes de visitantes, o cuya motivación principal no es exclusivamente turística, pero son capaces de atraer turistas. Algunos de los eventos organizados en un destino son los festivales de música, conciertos, recreaciones de hechos históricos, espectáculos, ferias, etc. Generalmente, estos eventos son organizados por los teatros y los palacios de congresos y exposiciones, y para poder acceder a ellos se debe abonar el precio de la entrada.

#### 2.4.5. Comercio local

El comercio es otro de los sectores que se ve beneficiado por el desarrollo turístico de un destino y contribuye a su rentabilidad, ya que uno de los gastos que realizan los turistas son las compras en centros comerciales y comercios minoristas. Las pequeñas tiendas de souvenirs, de productos gastronómicos típicos del destino y de artesanía aumentan sus ventas con la llegada de los turistas. Además, los turistas también realizan un gasto considerable en la compra de alimentos y bebidas para su consumo en apartamentos turísticos.

Por otro lado, el turismo de compras está experimentando un crecimiento y se basa en la visita al destino para adquirir, principalmente, artículos de moda, como ropa, complementos, calzado y tecnología en establecimientos comerciales que disponen de marca comerciales conocidas. Las principales motivaciones del turista para visitar un destino turístico con el propósito de comprar determinados productos son conseguir productos exclusivos o únicos relacionados con el destino que no se pueden encontrar en el lugar de origen, encontrar productos a precios más asequibles que en el lugar de origen o demostrar a la vuelta del viaje un nivel de vida o un estatus social en su lugar de residencia.

De acuerdo con los datos publicados en el estudio "Impacto del nuevo orden mundial en el turismo de compras", realizado en 2017 por Global Blue, el turismo de compras en España creció en 2016 un 2% con respecto al año anterior, frente a la caída del 8% que registró Europa, pero aún está lejos del 14 % de Alemania o el 23% de Francia.

Por otro lado, según un estudio sobre el impacto socioeconómico de las compras turísticas en la ciudad de Barcelona elaborado por RBD Consulting Group (2017), la facturación del comercio de la ciudad de Barcelona procedente de los turistas es de 2.000 millones de euros, siendo el 18-19% de su facturación total. Por tanto, una quinta parte de las ventas de los comercios de la ciudad de Barcelona la realizan los turistas. Estos datos reflejan el peso del turismo en los ingresos del comercio local de esta ciudad.

### 3. METODOLOGÍA

Para la elaboración del estudio empírico se ha elegido la ciudad de Sevilla como destino turístico dado que es una de las ciudades más visitadas de España, lo cual tiene una repercusión positiva en los ingresos de las distintas empresas turísticas de este destino.

Para poder analizar el nivel de contribución de cada sector a los ingresos del destino a través del indicador básico de *Revenue Management*, se han seleccionado variables comunes a todos los sectores con el objetivo de conocer aquellos que generan mayores ingresos para que se puedan tomar decisiones en materia de estrategias de *Revenue Management* por parte de las empresas individuales y de gestión del destino por parte de los organismos públicos.

En primer lugar, se confecciona una tabla con las distintas variables que se consideran más adecuadas para la medición de los ingresos de cada uno de los sectores implicados en la rentabilidad del destino objeto de estudio a través de indicadores de *Revenue Management*. Para la obtención de los datos sobre las variables seleccionadas para los distintos sectores de un destino se han consultado diferentes fuentes como el observatorio turístico de organismos públicos (Diputación de Sevilla y Ayuntamiento de Sevilla) para conocer la coyuntura turística de la ciudad se ha analizado el balance turístico del año 2016. Para la búsqueda de datos sobre el sector de alojamiento se ha recurrido al Instituto Nacional de Estadística (INE) y, concretamente, a las encuestas de ocupación hotelera y de apartamentos turísticos para obtener datos acerca del número de plazas ofertadas en las diferentes tipologías de alojamiento. En cuanto a los datos relativos a las tarifas medias del sector de alojamiento, se han obtenido a través del Instituto de Estadística y Cartografía (IECA).

Por otro lado, para el sector del transporte público ha sido necesario consultar las páginas web de las distintas empresas de la ciudad que ofrecen este servicio como es el caso de TUSAM (Transportes Urbanos de Sevilla, Sociedad Anónima Municipal) recopilando los datos sobre el número de pasajeros transportados por las distintas líneas de autobuses regulares recogidas en la memoria anual del año 2016, así como el número de trayectos

efectuados y los distintos tipos de tarifas que se aplican. Al igual que ocurre con los datos disponibles referentes a las variables del metro, los cuales se han obtenido del balance anual del 2016 publicado en su página web.

En relación con el sector de las empresas de ocio y cultura, los datos sobre las distintas variables han sido obtenidos mediante la consulta de diferentes fuentes de información como es el caso de la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía que publica las estadísticas de museos, así como las páginas web propias de los monumentos de la ciudad (Catedral de Sevilla, Patronato de los Reales Alcázares, Palacio de Lebrija, Casa de Pilatos, etc.). Además, en la base de datos SABI se han encontrado los ingresos anuales del parque temático de Isla mágica en su cuenta de pérdidas y ganancias. En cuanto a los datos relativos a las variables de capacidad y tarifa media del Palacio de Congresos y Exposiciones se han consultado en la página web del mismo, y la demanda del año 2016 se han obtenido de Hosteltur (2017).

Para obtener los datos sobre las variables del sector de restauración se han consultado las páginas web de organismos relacionados con dicho sector, como son la Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y Provincia y la Federación Española de Hostelería, así como una revista gastronómica de Sevilla, además de bases de datos sobre distintos sectores de la economía (Brekia Data, SABI y Alimarket).

Por último, cabe señalar que, dentro del sector del comercio local, únicamente se han considerado las tiendas de regalos y *souvenirs* dado que es un sector muy amplio que abarca una gran variedad de comercios de diversa índole, por lo que este tipo de tiendas son las que guardan más relación con los turistas debido a los artículos propios del destino que son ofertados. Los datos relativos a las variables de este sector se han obtenido de las bases de datos SABI y Brekia Data para conocer el número de establecimientos existentes. Además, se ha calculado el precio medio de los artículos más demandados por los turistas (postales, llaveros, imanes, abanicos, mantones, camisetas y cerámicas).

Una vez que se han recopilado todos los datos sobre las variables, se procede a su análisis a través del indicador que mide el ingreso por unidad de capacidad disponible (RevPAR en el sector hotelero) de cada sector. Para el tratamiento de los datos se ha empleado una hoja de cálculo de Microsoft Excel versión 2016, la cual recoge todos los datos, así como los indicadores para cada sector y el conjunto de empresas que lo componen.

Los datos sobre las distintas variables tienen una periodicidad anual dado que no hay disponibilidad de datos mensuales para todos los sectores ni para todas las variables estudiadas. Todos los datos corresponden al año 2016 y para su búsqueda se han consultado diversas fuentes dado que dichos datos se encuentran muy dispersos. Las variables seleccionadas para el posterior análisis de los resultados han sido las siguientes: ingresos totales, demanda u ocupación, capacidad y precio medio diario.

A continuación, en la Tabla 3 se muestra un resumen de las fuentes de información para las que se han encontrado los datos primarios sobre las variables.

Sector del destino	Demanda / Ocupación	Capacidad disponible	Precio Medio Diario
<b>Alojamiento</b>			
Establecimientos hoteleros (hotel, apartahotel, hostel, pensión)	INE. Encuesta de Ocupación Hotelera	INE. Encuesta de Ocupación Hotelera	IECA. ADR por meses
Apartamentos Turísticos	INE. Encuesta de Ocupación de Apartamentos Turísticos	INE. Encuesta de Ocupación de Apartamentos Turísticos	INE. Índice de Precios de Apartamentos Turísticos
<b>Restauración</b>			
Restaurantes y bares de tapas	Gurmé. Revista Digital Gastronómica de Sevilla Asociación Empresarial de Hostelería de Sevilla y Provincia	Instituto Superior de Gestión y Gastronomía  Gurmé. Revista Digital Gastronómica de Sevilla	Gurmé. Revista Digital Gastronómica de Sevilla
Cafeterías, confiterías y heladerías	Brekia Data	Brekia Data	Brekia Data
<b>Transporte público</b>			
Tranvía	TUSSAM. Memoria anual de 2016	TUSSAM. Memoria anual de 2016	TUSSAM. Memoria anual de 2016
Autobuses regulares	TUSSAM. Memoria anual de 2016	TUSSAM. Memoria anual de 2016	TUSSAM. Memoria anual de 2016
Metro	Metro de Sevilla. Balance anual de 2016	Metro de Sevilla. Balance anual de 2016	Metro de Sevilla. Balance anual de 2016
<b>Empresas de ocio y cultura</b>			
Monumentos	Ayuntamiento de Sevilla. Balance anual de 2016	Páginas webs de los monumentos	Páginas web de los monumentos
Museos	Ayuntamiento de Sevilla. Balance anual de 2016	Páginas web de los museos	Páginas web de los museos
Empresas de ocio	Página web Acuario de Sevilla Página web de Isla Mágica Hosteltur	Página web Acuario de Sevilla Página web Isla Mágica Página web FIBES	Página web Acuario de Sevilla Página web Isla Mágica Página web FIBES
<b>Comercio local</b>			
Tiendas de <i>souvenirs</i> y recuerdos	Periódico digital ABC de Sevilla	Brekia Data	Página web de Sevilla <i>Souvenirs</i>

**Tabla 3:** Fuentes de información para la obtención de los datos sobre las variables  
**Fuente:** Elaboración propia

#### 4. RESULTADOS

Una vez que se han recopilado todos los datos sobre las variables de *Revenue Management* y se han analizado a través del indicador de ingresos establecido, se procede a identificar los sectores turísticos de la ciudad de Sevilla que están contribuyendo en mayor medida a los ingresos generados por el destino, así como los subsectores de cada sector que proporcionan mayores ingresos. Los resultados obtenidos de este estudio podrán ser de gran utilidad, tanto para organismos públicos como para empresas privadas, dado que les facilitará información sobre los sectores que tienen potencial para generar ingresos y que necesitan ser impulsados para conseguir atraer a un mayor número de turistas. Por tanto, servirá de ayuda en la toma de decisiones sobre la gestión de los diversos componentes del destino turístico de tal modo que se asegure su rentabilidad económica, evitando al mismo tiempo la degradación de los factores que le han situado en una situación competitiva con respecto al resto de destinos.

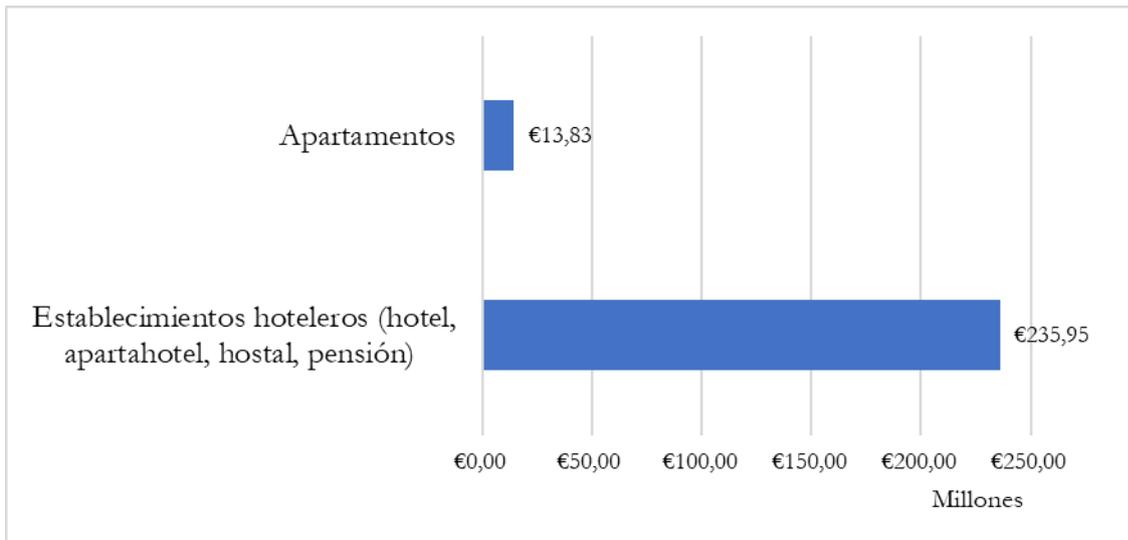
Por otro lado, el indicador de ingresos por unidad disponible de capacidad les permite conocer a las empresas turísticas de los distintos sectores objeto de estudio, la cantidad de ingresos que les genera una unidad disponible de capacidad, lo cual permite realizar comparaciones entre las empresas de un mismo sector cuya unidad de capacidad se refiere a la misma unidad de medida.

Para determinar cuáles son los sectores que contribuyen en mayor medida a la generación de ingresos del destino turístico, se tendrán en consideración tanto los resultados de los ingresos totales obtenidos en 2016, como del indicador de ingresos por unidad de capacidad disponible. En primer lugar, se analizarán los resultados agregados obtenidos para los cinco sectores del destino y, a continuación, se profundizará en los resultados de los ingresos generados por el conjunto de empresas que forman cada sector.

##### 4.1. Sector de Alojamiento

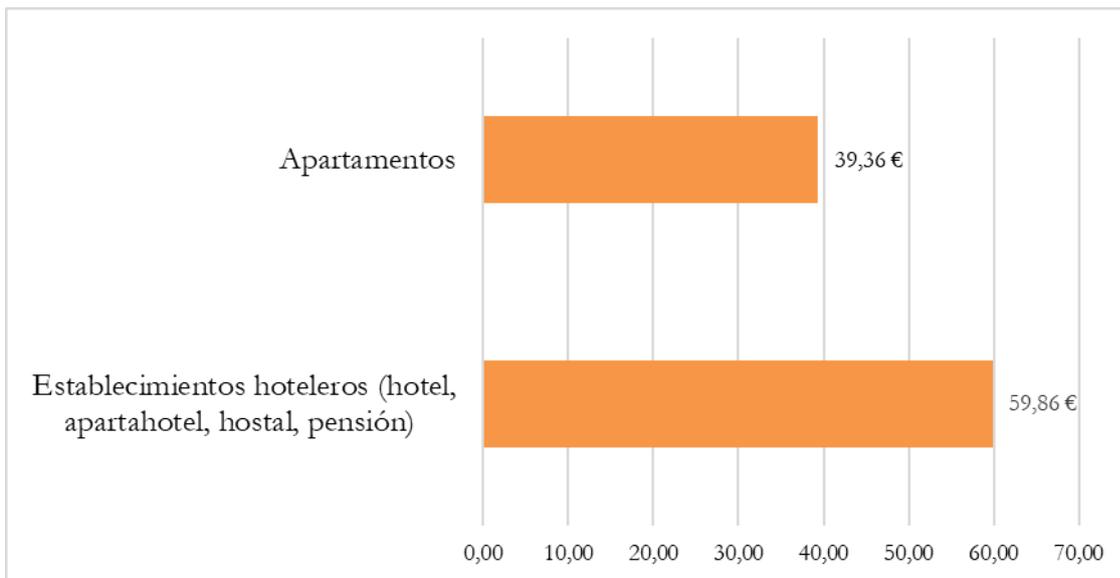
El Gráfico 1 representa los ingresos totales obtenidos en el año 2016 por los distintos tipos de alojamiento de la ciudad de Sevilla y cuyas variables de *Revenue Management* han sido analizadas en el presente estudio. El subsector de los establecimientos hoteleros es muy amplio y engloba diversos tipos de empresas de alojamientos, por lo que cuenta con una capacidad de habitaciones disponibles muy superior a la de los apartamentos turísticos. Además, tanto el precio medio de los establecimientos hoteleros como el número de viajeros alojados en ellos, es superior al de los apartamentos turísticos. Por tanto, el 94,46% de los ingresos totales del sector de alojamiento en 2016 pertenecen principalmente a los hoteles, apartahoteles, hostales y pensiones; y el resto a los apartamentos turísticos.

Por otro lado, del total de pernoctaciones de los viajeros en la ciudad de Sevilla (5.531.130), alrededor del 90% se realizan en habitaciones de los establecimientos hoteleros y el 10% en apartamentos turístico. Sin embargo, ambas tipologías de alojamiento presentan grados de ocupación similares, el 71,92% en los establecimientos hoteleros y el 69,21% en los apartamentos turísticos. A pesar de que los apartamentos turísticos son una alternativa minoritaria de alojamiento, en los últimos años están experimentando un crecimiento tanto por parte de la demanda como de la oferta. Desde el punto de vista de la oferta, algunas viviendas de particulares o sociedades que explotaban de forma ilegal en alquiler apartamentos turísticos han tenido que regularizar su situación para adaptarse al nuevo decreto de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía que regula estos establecimientos. Y desde el lado de la demanda, cada año son más los viajeros que optan por este tipo de alojamiento ya que, según el INE, en 2015 se registraron 159.581 viajeros alojados en apartamentos turísticos, por lo que en 2016 aumentaron 47.680 viajeros más. Por tanto, es un subsector que tiene perspectivas de crecimiento y de incrementar cada año sus ingresos totales.



**Gráfico 1:** Ingresos totales para el año 2016 de las tipologías de alojamiento de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

En el Gráfico 2 se recoge el RevPAR o el ingreso por habitación disponible de los establecimientos hoteleros y el ingreso por apartamento disponible de este tipo de alojamiento. Como puede comprobarse en el gráfico, el ingreso por habitación disponible de los establecimientos hoteleros supera al ingreso por apartamento disponible, ya que el ADR o tarifa media diaria de estos es superior al precio medio de los apartamentos turísticos. El resultado de este indicador muestra que en 2016 los ingresos por habitación disponible alcanzaron los 59,86 euros para los establecimientos hoteleros y los 39,36 € obtenidos por los apartamentos turísticos.



**Gráfico 2:** Ingresos por unidad disponible de capacidad de las tipologías de alojamiento de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 4 se recogen los datos sobre las variables del sector de alojamiento.

SECTOR DEL DESTINO	VARIABLES				INDICADOR DE INGRESOS (ingresos totales/nº de unidades disponibles de capacidad)
	INGRESOS TOTALES <sup>1</sup>	DEMANDA-OCUPACIÓN	CAPACIDAD <sup>2</sup>	PRECIO MEDIO DIARIO <sup>3</sup>	
<b>Alojamiento</b>	249.784.384,70 €	2.742.222 viajeros 5.531.130 pernoctaciones 70,56% de ocupación 8.433 habitaciones y apartamentos ocupados/día 3.078.045 habitaciones y apartamentos ocupados/año	25.054 plazas disponibles/día 11.762 habitaciones y apartamentos disponibles/día 4.293.130 habitaciones y apartamentos disponibles/año	70,03 €/unidad de alojamiento por noche	58,18 €/unidad de alojamiento disponible
Establecimientos Hoteleros (hotel, apartahotel, hostel, pensión)	235.951.271,60 €	2.534.961 viajeros 4.996.376 pernoctaciones 71,92% de ocupación 7.766 habitaciones ocupadas/día 2.834.590 habitaciones ocupadas/año	213 establecimientos 21.675 plazas disponibles/día 10.799 habitaciones disponibles/día 3.941.635 habitaciones disponibles/año	83,24 €/habitación por noche	59,86 €/habitación disponible
Apartamentos turísticos	13.833.113,10 €	207.261 viajeros 534.754 pernoctaciones 69,21% de ocupación 667 apartamentos ocupados/día 243.455 apartamentos ocupados/año	3.379 plazas disponibles/día 963 apartamentos disponibles 351.495 apartamentos disponibles/año	56,82 €/apartamento por noche	39,36 €/apartamento disponible

**Tabla 4:** Datos de las variables de Revenue Management y del indicador de ingresos para el sector de alojamiento de la ciudad de Sevilla

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Sector de Restauración

En relación con los ingresos totales de las empresas que componen el sector de restauración, en el Gráfico 3 se puede observar que los generados por los restaurantes y bares de tapas de la ciudad, superan de forma considerable a los obtenidos por las cafeterías, confiterías y heladerías. Esto se debe a que, tanto el precio medio de los restaurantes y bares de tapas como el número de clientes anuales que recibieron en 2016 son superiores al de las cafeterías, confiterías y heladerías, a pesar de que el número de clientes diarios que demandan los servicios de éstas es mayor que el de los restaurantes y bares de tapas. Sin embargo, el número de establecimientos de restaurantes y bares es casi el doble que el de las cafeterías, confiterías y heladerías, lo cual también influye en la cantidad total de ingresos de año 2016 dado que las unidades disponibles de capacidad, es decir, el número de clientes que pueden ser atendidos por los restaurantes y bares de tapas también supera al de las cafeterías, confiterías y heladerías.

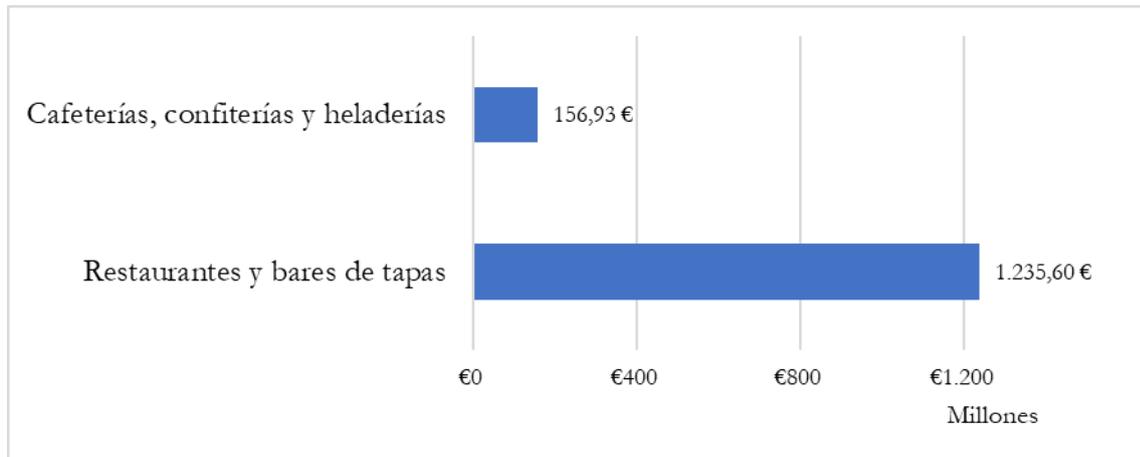
Además, considerando el nivel de ocupación anual de ambas categorías de empresas, el de los restaurantes y bares de tapas (74,4%) es superior al de las cafeterías, confiterías y heladerías (58,88%). Por otro lado, la mayor

<sup>1</sup> Datos estimados a partir del precio medio y el número de habitaciones o apartamentos ocupados.

<sup>2</sup> Para su cálculo se considera el número de establecimientos abiertos y de habitaciones, apartamentos y plazas disponibles a fecha del 31 de diciembre de 2016.

<sup>3</sup> Promedio de los 12 meses del año.

cantidad de ingresos totales obtenidos por los restaurantes y bares de tapas también podría explicarse porque, en términos generales, los restaurantes y bares de tapas ofrecen platos a precios más elevados que los de los productos de las cafeterías, confiterías y heladerías.



**Gráfico 3:** Ingresos totales para el año 2016 de las empresas del sector de restauración de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

De la misma forma que ocurre con los ingresos totales de 2016 de gráfico anterior, en este también puede observarse que los ingresos por cliente que puede ser atendido por los restaurantes y bares de tapas son superiores a los ingresos obtenidos por cliente atendido por las cafeterías, confiterías y heladerías. Este resultado, al igual que el de ingresos totales, se explica por el precio medio y el nivel de ocupación que, como ya se ha comentado en el gráfico anterior, en el caso de los restaurantes y bares de tapas ambas variables son mayores que en las cafeterías, confiterías y heladerías.



**Gráfico 4:** Ingresos por unidad disponible de capacidad de las empresas del sector de restauración de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

SECTOR DEL DESTINO	VARIABLES				INDICADOR DE INGRESOS (ingresos totales/nº de unidades disponibles de capacidad)
	INGRESOS TOTALES <sup>4</sup>	DEMANDA <sup>5</sup> - OCUPACIÓN	CAPACIDAD	PRECIO MEDIO DIARIO	
Restauración	1.392.524.640 €	398 clientes/día 101.011.560 clientes/año 66,64% de ocupación	1.567 establecimientos 610 clientes/día 149.657.300 clientes/año	12 €/cliente	9,30 €/cliente que puede ser atendido
Restaurantes y bares de tapas	1.235.598.000 €	186 clientes/día 61.779.900 clientes/año 74,4 % de ocupación	910 establecimientos abiertos 10 horas/día 250 clientes/día <sup>6</sup> 83.037.500 clientes/año	20 €/cliente	14,88 €/cliente que puede ser atendido
Cafeterías, confiterías y heladerías	156.926.640 €	212 clientes/día 39.231.660 clientes/año 58,88% de ocupación	507 establecimientos abiertos 12 horas/día 360 clientes/día <sup>7</sup> 66.619.800 clientes/año	4 €/cliente	2,35 €/cliente que puede ser atendido

**Tabla 5:** Datos de las variables de Revenue Management y del indicador de ingresos para el sector de restauración de la ciudad de Sevilla

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.3. Sector del Transporte Público

Otro de los sectores analizados y que también se encuentra implicado en la rentabilidad del destino turístico de Sevilla, es el sector del transporte público. Por tanto, también resulta interesante conocer los resultados del estudio para cada uno de los medios de transporte que forman este sector. En el gráfico 5 se representan los ingresos totales obtenidos en 2016 para cada uno de ellos. Los autobuses regulares son los que han generado los mayores ingresos totales, significando más del doble de los ingresos totales obtenidos por el metro que es el que se sitúa en segunda posición. Una de las variables que explica la obtención de este resultado es el número de unidades disponibles de capacidad, es decir, el número de pasajeros que puede transportar supera a los demás medios de transporte público. Esto se debe a que cuenta con muchas líneas que conectan la mayoría de los puntos de la ciudad. No obstante, su precio medio (0,49 €/viaje) es el más bajo de los medios de transporte analizados y, por contra, el número de pasajeros transportados en 2016 (79.557.608) es mucho más elevado que el de los otros medios.

Por otra parte, el metro se sitúa por encima del tranvía en cuanto a ingresos totales del año 2016 se refiere, ya que tanto su capacidad anual como su recorrido es mayor, por lo que puede transportar a más pasajeros a mayores puntos de la ciudad. Además, el precio medio por viaje (0,92 €) supera al del tranvía (0,69 €), al igual que el grado de ocupación del metro (58,93%) frente al tranvía (19,77%). Todo ello explica que los ingresos totales obtenidos por el metro de Sevilla hayan sido mucho más elevados que los generados por el tranvía.

<sup>4</sup> Datos estimados a partir del precio medio y el número de clientes anuales que consumen los servicios de restauración.

<sup>5</sup> Promedio de todos los establecimientos.

<sup>6</sup> Según el Instituto Superior de Gestión y Gastronomía, la capacidad de servicio = (aforo x horas de servicio) / tiempo medio de servicio.

Capacidad de servicio de restaurantes y bares de tapas = (50 x 10h) / 2h = 250 clientes diarios.

<sup>7</sup> Capacidad de servicio de cafeterías y confiterías = (30 x 12h) / 1h = 360 clientes diarios

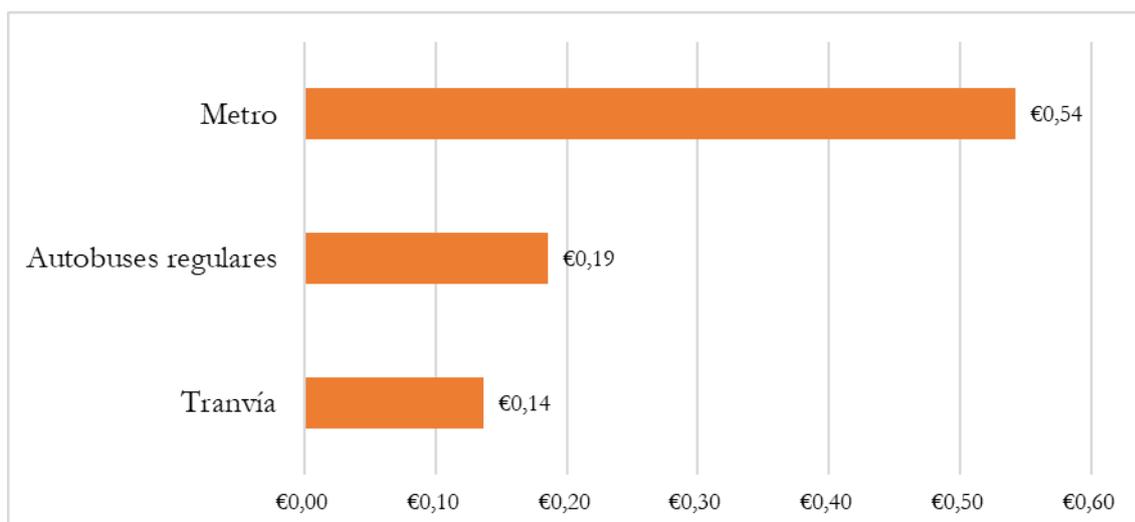
Por último, cabe destacar que el tranvía de Sevilla únicamente recorre el centro de la ciudad, por lo que su trayecto es muy corto (2 km) y son escasos los puntos que conecta. Esto también explica que haya obtenido unos ingresos totales tan bajos en comparación con el resto de los medios de transporte público, ya que los autobuses regulares representan alrededor del 70% de los ingresos totales obtenidos por el sector del transporte público, el 25% corresponde al metro y el 5% al tranvía.



**Gráfico 5:** Ingresos totales para el año 2016 de los distintos medios de transporte público de la ciudad de Sevilla  
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6 sobre los ingresos generados por unidad disponible de capacidad, como puede verse, cambia los resultados con respecto al gráfico de los ingresos totales, ya que, considerando los resultados obtenidos por este indicador de ingresos, el metro pasa a situarse en primera posición con unos ingresos de 0,54 € por pasajero que puede transportar en un viaje. Esto se explica, principalmente, porque, tanto su precio medio (0,92 €) como su grado de ocupación (58,93%), son superiores a los de los autobuses regulares y el tranvía. Además, las unidades disponibles de capacidad anual del metro son menores que las de los autobuses regulares, por lo que los ingresos totales generados se reparten entre un menor número de unidades disponibles (pasajeros que pueden ser transportados) y, por tanto, teniendo en cuenta la fórmula del indicador, da lugar a unos ingresos mayores por unidad disponible de capacidad.

En último lugar se posiciona el tranvía con unos ingresos de 0,14 € por pasajero que puede transportar en un viaje, ya que, aunque tiene un precio medio (0,69 €/viaje) superior al de los autobuses regulares (0,49 €/viaje), el grado de ocupación es menor (19,77%) frente al 37,86% de los autobuses.



**Gráfico 6:** Ingresos por unidad disponible de capacidad de los distintos medios de transporte público de la ciudad de Sevilla  
Fuente: Elaboración propia

Con relación a la búsqueda de datos sobre las variables del sector del transporte público (Tabla 6), se han consultado las páginas web de las empresas que ofrecen este servicio como son TUSSAM y el metro de Sevilla, las cuales han publicado sus balances anuales de 2016 en donde se recogen los datos sobre las variables objeto de estudio.

Los datos sobre la capacidad del tranvía se han consultado en la página web de TUSSAM dado que es la empresa pública que ofrece este servicio, y proporciona información sobre el número de pasajeros que se pueden transportar en un tranvía, el número de trayectos diarios que se realizan, el número de pasajeros transportados en 2016 y las distintas tarifas que se aplican. El dato sobre los pasajeros que pueden ser transportados en todo el año se ha obtenido como el resultado de multiplicar la capacidad que tiene un tranvía por el número de trayectos anuales.

En cuanto a los datos sobre la demanda, la capacidad y el precio medio de los autobuses regulares, se han obtenido de la memoria anual de 2016 publicada por TUSSAM que recoge el número de pasajeros anuales transportados por línea, así como el número de trayectos diarios, por lo que se ha multiplicado por 365 días para obtener el dato anual. La capacidad de un autobús se ha estimado en función del número de asientos que tiene, y se ha multiplicado por el número de trayectos anuales para obtener el dato anual del total de pasajeros que pueden ser transportados. La tarifa media de 2016 también aparece recogida en la memoria anual y se ha calculado como el promedio de lo que cuesta un viaje en función de los distintos títulos o tarjetas que tengan los pasajeros.

Los datos sobre el metro de Sevilla se han obtenido del balance anual de 2016 publicado en su página web.

SECTOR DEL DESTINO	VARIABLES				INDICADOR DE INGRESOS (ingresos totales/nº de unidades disponibles de capacidad)
	INGRESOS TOTALES <sup>8</sup>	DEMANDA <sup>9</sup> -OCUPACIÓN	CAPACIDAD	PRECIO MEDIO DIARIO <sup>10</sup>	
Transporte público	55.867.263,19 €	98.918.660 pasajeros transportados/año 38,85% de ocupación	256.554.850 pasajeros que puede ser transportados/año	0,70 €/viaje	0,22 €/ pasajero que puede ser transportado
Tranvía	2.784.397,71 €	4.035.359 pasajeros transportados/año 19,77% de ocupación	260 pasajeros/tranvía 215 trayectos/día 78.475 trayectos/año 20.403.500 pasajeros que pueden ser transportados/año	0,69 €/viaje	0,14 €/ pasajero que puede ser transportado
Autobuses regulares	38.983.227,92 €	79.557.608 pasajeros transportados/año 37,86 de ocupación	110 pasajeros/autobús 5.234 trayectos/día 1.910.410 trayectos/año 210.145.100 pasajeros que pueden ser transportados/año	0,49 €/viaje	0,19 €/pasajero que puede ser transportado
Metro	14.099.637,56 €	15.325.693 pasajeros transportados/ año 58,93% de ocupación	250 pasajeros/tren 285 trayectos/día 104.025 trayectos/año 26.006.250 pasajeros que pueden ser transportados/año	0,92 €/viaje	0,54 €/pasajero que puede ser transportado

**Tabla 6:** Datos de las variables de Revenue Management y del indicador de ingresos para el sector del transporte público de la ciudad de Sevilla

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.4. Sector de las Empresas de Ocio y Cultura

En el gráfico 7 se representan los ingresos totales del año 2016 generados por las distintas empresas de ocio y cultura de la ciudad de Sevilla. Tal y como puede comprobarse en el gráfico, las empresas de ocio y, concretamente, el Palacio de Congresos y Exposiciones FIBES y el parque temático Isla Mágica son las que han obtenido mayores ingresos totales, representando alrededor del 28% y 30% de los ingresos totales de su sector, respectivamente. Por tanto, los ingresos totales de estas dos empresas representan más de la mitad de los ingresos totales del sector de las empresas de ocio y cultura, ya que, aunque no son de las que han recibido el mayor número de visitantes como la Catedral y el Real Alcázar, son las que tienen el mayor precio medio y de las que cuentan con la mayor capacidad anual disponible. Por otro lado, el acuario de Sevilla se sitúa más distanciado por detrás de estas empresas de ocio y de algunas empresas de cultura como la Catedral y el Real Alcázar dado que, a pesar de tener uno de los precios medio (12€) más elevados, no ha recibido en 2016 un gran número de visitantes.

En cuanto a los monumentos de la ciudad, la Catedral es la que presenta los mayores ingresos totales, seguida por el Real Alcázar. Estos monumentos son los más demandados por los turistas y los que registran el mayor número de visitas anuales en comparación con el resto de las empresas de ocio y cultura, 1.644.272 y 1.621.355 visitantes en 2016, respectivamente. Por este motivo, a pesar de no tener un precio medio elevado, ambas representan alrededor del 26% de los ingresos totales del sector de las empresas de ocio y cultura. Otro

<sup>8</sup> Datos estimados a partir del precio medio y el número de pasajeros transportados.

<sup>9</sup> Grado de ocupación = número de pasajeros transportados / número máximo de pasajeros que pueden ser transportados.

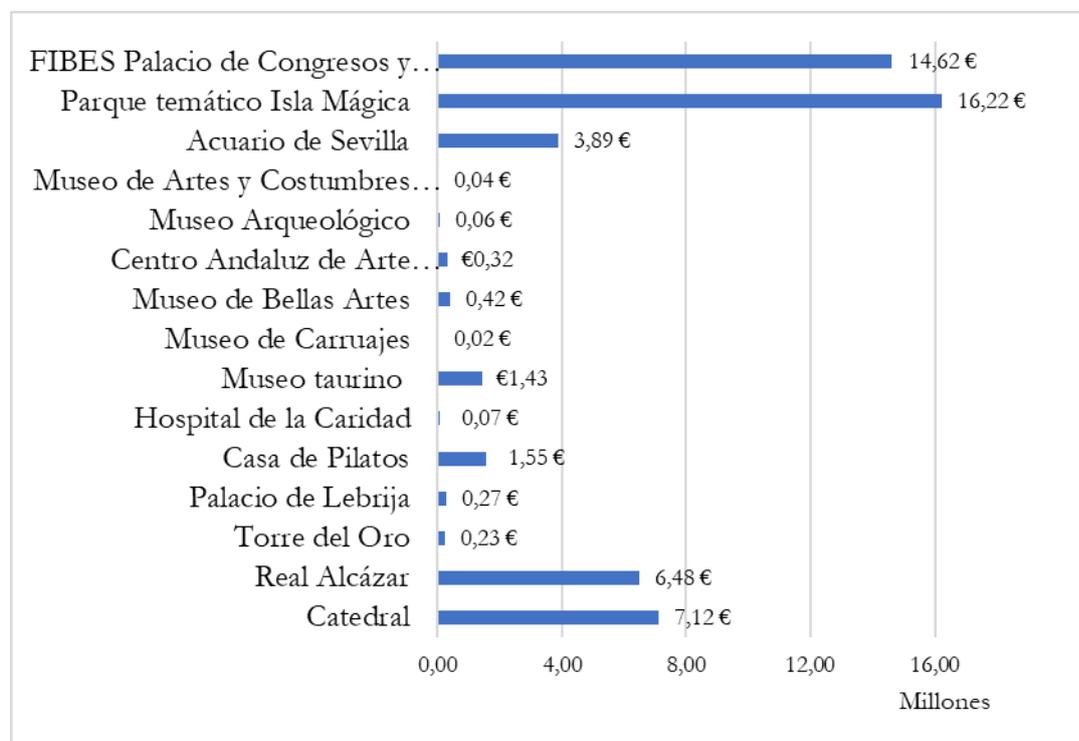
<sup>10</sup> Grado de ocupación = resultado del indicador de ingresos / precio medio diario.

<sup>10</sup> Promedio de las tarifas que se aplican a los distintos tipos de pasajeros.

monumento que genera una elevada cantidad de ingresos es la Casas de Pilatos, ya que su precio medio (9€/visitante) es el más alto de los monumentos que han sido analizados, por lo que sus ingresos totales son explicados más por su precio medio que por el número de visitantes que recibió en 2016 (171.936), una cifra que no es demasiado alta en comparación con la de otros monumentos. Entre los monumentos con menores ingresos totales, se encuentra el Hospital de la Caridad dado que es el que menos visitas ha registrado en 2016 (24.676 visitantes).

Con respecto a los museos analizados, el que ha obtenido mayores ingresos totales en 2016 es el museo taurino, ya que ha registrado el mayor número de turistas (306.715) en comparación con el resto de los museos y es el que presenta el precio medio más elevado (4,66 €/visitante). En el otro extremo se encuentra el museo de carruajes, ya que es el que presenta los menores ingresos totales de 2016, en comparación con los obtenidos por todas las empresas de ocio y cultura del sector, debido al escaso número de visitas recibidas (8.259 visitantes).

Las empresas de ocio (FIBES, Isla Mágica y el acuario de Sevilla) son las que generan el mayor nivel de ingresos de este sector, aportando alrededor del 66% del total de ingresos. En segundo lugar, se posicionan todos los monumentos que han sido objeto de estudio en esta investigación, los cuales representan aproximadamente el 30% del total de los ingresos obtenido por el sector de las empresas de ocio y cultura. Y, por último, los ingresos totales generados en 2016 por todos los museos de la ciudad de Sevilla que se han recogido en el presente trabajo sólo representan el 4% del total obtenido por el sector de las empresas de ocio y cultura.



**Gráfico 7:** Ingresos totales para año 2016 de las distintas empresas de ocio y cultura de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

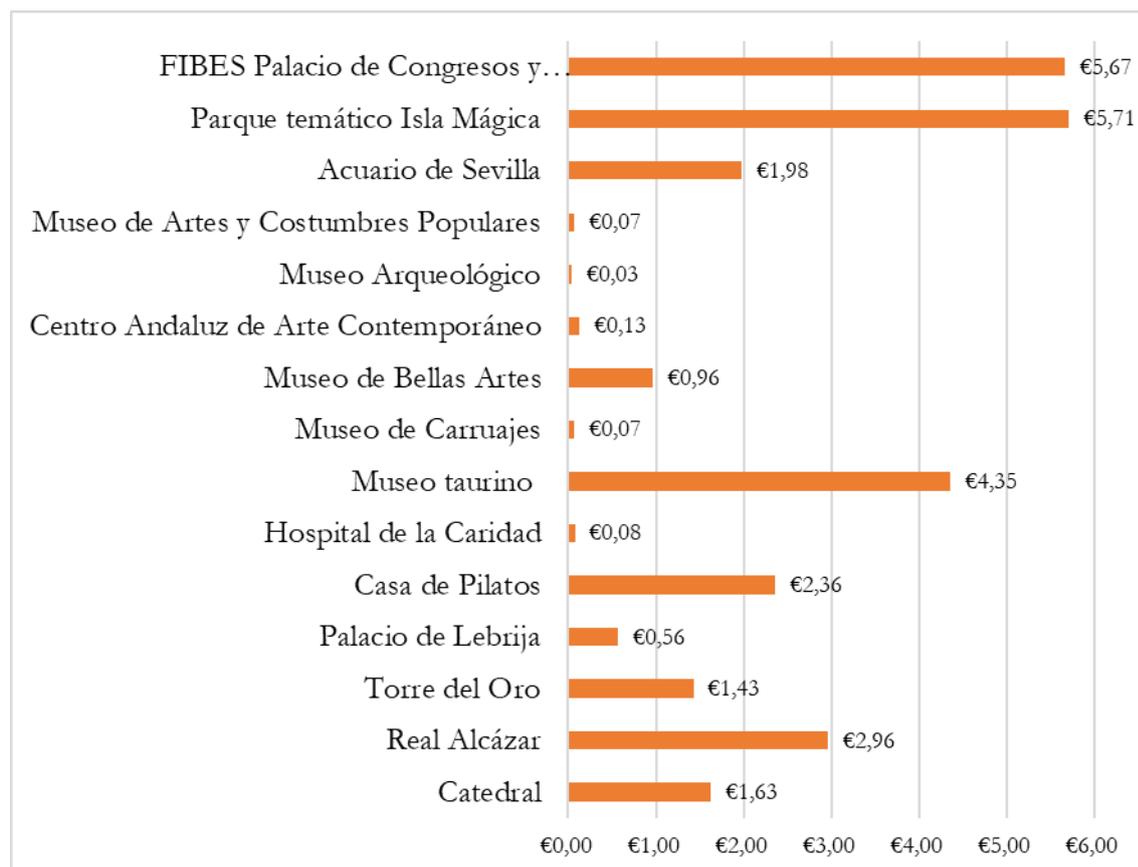
En el gráfico 8 se reflejan los ingresos por unidad disponible de capacidad obtenidos por las distintas empresas de ocio y cultura, es decir, la cantidad de ingresos obtenida por cada visitante que puede acceder a sus instalaciones. Según los resultados de este indicador de ingresos, las empresas de ocio, FIBES<sup>11</sup> e Isla Mágica, siguen posicionándose en primera posición con unos ingresos por unidad disponible de capacidad muy similares entre ambas. Sin embargo, estas empresas no presentan un nivel de ocupación muy elevado, siendo del 35,43% y del 24,84%, respectivamente, lo cual explica que exista una diferencia tan significativa entre el precio medio de estas empresas (16 €/visitante y 23 €/visitante) y sus ingresos por visitante que puede acceder a sus instalaciones (5,67 € en el caso de FIBES y 5,71 generados por Isla Mágica. Por su parte, el acuario de Sevilla sigue siendo la empresa de ocio que obtiene menores ingresos, ya que en 2016 generó unos ingresos de 1,98 € por visitante que puede albergar en sus instalaciones, situándose por detrás del museo taurino y de monumentos como el Real Alcázar y la Casa de Pilatos.

<sup>11</sup> El Palacio de Congresos y Exposiciones FIBES se ha considerado como una empresa de ocio y cultura, aunque no sólo oferta espectáculos y eventos de este tipo, sino también congresos, ferias y reuniones. Sin embargo, se ha decidido incluirlo dentro de este sector para no tratarlo de forma aislada e independiente.

En relación con los monumentos, la Catedral y el Real Alcázar han sido superados por el museo taurino en cuanto a ingresos por visitante que pueden albergar, que éste ha generado un ingreso de 4,35 por visitante que pueda acceder a sus instalaciones. Este ingreso por unidad disponible de capacidad se encuentra muy próximo a su precio medio (4,66 €/visitante) debido a que el grado de ocupación de este museo es del 93,36 %, lo cual indica que está muy cerca de la plena ocupación.

Por otro lado, el Real Alcázar ha pasado a ser el monumento con mayores ingresos por visitante que puede albergar (2,96 €/visitante), existiendo poca diferencia entre el resultado de este indicador de ingresos y su precio medio (4 €/visitante) dado que presenta un nivel de ocupación relativamente elevado de 74%. El segundo monumento con mayores ingresos generados por unidad disponible de capacidad es la Casa de Pilatos con 2,36 € por visitante que puede acoger en sus instalaciones. En este caso, dicho ingresos se explican por tener el precio medio más elevado de todos los monumentos (9 €/visitante), ya que el grado de ocupación es bajo (26,17 %). En tercera posición se sitúa la Catedral que, a pesar de ser el monumento con mayores ingresos totales, el ingreso por visitante que puede albergar es de 1,63 €, siendo el precio medio 4,33 €/visitante, por lo que existe una diferencia considerable entre ambos dado que el nivel de ocupación no es muy elevado (37,54 %). Además, considerando a todas las empresas de ocio y cultura analizadas, es el monumento con la mayor capacidad anual disponible, por lo que, para el cálculo del indicador, el total de ingresos generados en 2016 se tiene que repartir entre la gran cantidad de visitantes que pueden albergar sus instalaciones, obteniéndose un resultado menor.

Por último, las empresas de ocio y cultura con menores ingresos por unidad disponible de capacidad son algunos de los museos como el museo de carruajes, el museo arqueológico y el museo de artes y costumbres populares, los cuales, como ya se ha comentado en el gráfico anterior, también generan los menores ingresos totales. Esto se debe a que, tanto el museo de carruajes como el museo arqueológico y el de artes y costumbres populares, presentan unos niveles de ocupación insignificantes en comparación con el resto de las empresas del sector, siendo del 2,26%, del 4,5% y del 9,67%, respectivamente. Además, sus precios medios son muy bajos (3 €, 0,75 € y 0,75 €/visitante, respectivamente), lo cual también explica que los ingresos por visitante que puede acoger sus instalaciones sean tan sumamente reducidos.



**Gráfico 8:** Ingresos por unidad disponible de capacidad de las distintas empresas de ocio y cultura de la ciudad de Sevilla  
Fuente: Elaboración propia

Dentro del sector de las empresas de ocio y cultura, se han seleccionado los principales monumentos y museos de la ciudad de Sevilla, así como el parque temático, el acuario y el Palacio de Congresos y Exposiciones donde se celebra la mayoría de los eventos, ferias y espectáculos. El motivo fundamental de la elección de las

empresas de ocio y cultura que se recogen en la Tabla 7 ha sido la facilidad de acceso a los datos sobre las variables, aunque se han tenido que consultar fuentes muy diversas.

SECTOR DEL DESTINO	VARIABLES				INDICADOR DE INGRESOS (ingresos totales/nº de unidades disponibles de capacidad)
	INGRESOS TOTALES <sup>12</sup>	DEMANDA <sup>13</sup> -OCUPACIÓN	CAPACIDAD	PRECIO MEDIO DIARIO <sup>14</sup>	
<b>Empresas de ocio y cultura</b>	52.779.701,81 €	6.534.814 visitantes/año 33,43 de ocupación	22.337.250 visitantes que puede entrar/año	6,18 €/visitante	2,36 €/visitante que puede entrar
Catedral	7.119.697,76 €	1.644.272 visitantes/año 37,54 % de ocupación	1.500 visitantes/hora 8 horas/día 4.380.000 visitantes que pueden entrar/año	4,33 €/visitante	1,63 €/visitante que puede entrar
Real Alcázar	6.485.420 €	1.621.355 visitantes/año 74,03 % de ocupación	750 visitantes/hora 8 horas/día 2.190.000 visitantes que pueden entrar/año	4 €/visitante	2,96 €/visitante que puede entrar
Torre del Oro	234.426 €	156.284 visitantes/año 95,15% de ocupación	50 visitantes/hora 9 horas/día 164.250 visitantes que pueden entrar/año	1,50 €/visitante	1,43 €/visitante que puede entrar
Palacio de Lebrija	277.342 €	36.979 visitantes/año 7,51% de ocupación	150 visitantes/hora 9 horas/día 492.750 visitantes que pueden entrar/año	7,5 €/visitante	0,56 €/visitante que puede entrar
Casa de Pilatos	1.547.424 €	171.936 visitantes/año 26,17 % de ocupación	200 visitantes/hora 9 horas/día 657.000 visitantes que pueden entrar/año	9 €/visitante	2,36 €/visitante que puede entrar
Hospital de la Caridad	74.028€	24.676 visitantes/año 2,5 % de ocupación	300 visitantes/hora 9 horas/día 985.500 visitantes que pueden entrar/año	3 €/visitante	0,08 €/visitante que puede entrar
Museo taurino	1.429.292 €	306.715 visitantes/año 93,36% de ocupación	100 visitantes/hora 9 horas/día 328.500 visitantes que pueden entrar/año	4,66 €/visitante	4,35 €/visitante que puede entrar

<sup>12</sup> Datos estimados a partir del precio medio y el número de visitantes.

<sup>13</sup> Grado de ocupación = número de visitantes / número de visitantes que pueden entrar en las distintas empresas de ocio y cultura

Grado de ocupación = resultado del indicador de ingresos / precio medio

<sup>14</sup> Promedio de las distintas tarifas que se aplican en cada una de las empresas de ocio y cultura.

Museo de Carruajes	24.777 €	8.259 visitantes/año 2,26 % de ocupación	200 visitantes/hora 5 horas/día 365.000 visitantes que pueden entrar/año	3 €/visitante	0,07 €/visitante que puede entrar
Museo de Bellas Artes	420.573 €	280.382 visitantes/año 64,01% de ocupación	150 visitantes/hora 8 horas/día 438.000 visitantes que pueden entrar/año	1,5 €/visitante	0,96 €/visitante que puede entrar
Centro Andaluz de Arte Contemporáneo	317.012,80 €	198.133 visitantes/año 8,04% de ocupación	750 visitantes/hora 9 horas/día 2.463.750 visitantes que pueden entrar/año	1,60 €/visitante	0,13 €/visitante que puede entrar
Museo Arqueológico	63.957 €	85.276 visitantes/año 4,5% de ocupación	650 personas/hora 8 horas/día 1.898.000 visitantes que pueden entrar/año	0,75 €/visitante	0,03 €/visitante que puede entrar
Museo de Artes y Costumbres Populares	42.371,25 €	56.495 visitantes/año 9,67% de ocupación	200 personas/hora 8 horas/día 584.000 visitantes que pueden entrar/año	0,75 €/visitante	0,07 €/visitante que puede entrar
Acuario de Sevilla	3.896.304 €	324.692 visitantes/año 16,47% de ocupación	600 visitantes/hora 9 horas/día 1.971.000 visitantes que pueden entrar/año	12 €/visitante	1,98 €/visitante que puede entrar
Parque temático Isla Mágica	16.222.613 €	705.331 visitantes/año 24,84% de ocupación	20.000 visitantes/día 142 días/año 2.840.000 visitantes que pueden entrar/año	23 €/visitante	5,71 €/visitante que puede entrar
FIBES Palacio de Congresos y Exposiciones	14.624.464 €	914.029 visitantes/año 35,43 % de ocupación	550 visitantes/espacio <sup>15</sup> 35 espacios 134 eventos 2.579.500 visitantes que pueden entrar/año	16 €/visitante	5,67 €/visitante que puede entrar

**Tabla 7:** Datos de las variables de Revenue Management y del indicador de ingresos para el sector de las empresas de ocio y cultura de la ciudad de Sevilla

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.5. Sector del Comercio Local

En la Tabla 8 se recogen los datos disponibles y estimados sobre las distintas variables de Revenue Management y el resultado del indicador de ingresos por unidad disponible de capacidad en el sector del comercio local y, más concretamente, en las tiendas especializadas en recuerdos y *souvenirs*.

El sector del comercio local es un sector muy amplio que engloba a todo tipo de empresas que ofrecen productos muy variados, por lo que se ha considerado conveniente recopilar datos sobre las empresas cuyos clientes, es su gran mayoría, son los turistas. Este tipo de empresas son las tiendas de *souvenirs* a las que los turistas acuden para adquirir recuerdos típicos del destino turístico.

<sup>15</sup> Promedio de la capacidad de cada uno de los espacios de FIBES.

La variable de capacidad de esta tipología de tiendas se ha definido como el número anual de personas que pueden ser atendidas en la tienda, es decir, que les puedan cobrar los artículos que deseen adquirir. Para poder calcular el dato de esta variable, en primer lugar, se ha consultado el número de establecimientos de tiendas de *souvenirs* en la base de datos Brekia Data, seguidamente se ha buscado el horario de apertura y cierre de algunos de estos establecimientos calcular el promedio de horas diarias que están abiertos al público y, por último, se ha estimado el número de personas por hora que pueden ser atendidas. Por tanto, la capacidad anual se ha calculado como el resultado de multiplicar el número estimado de personas que pueden ser atendidas en una hora, por el número de horas diarias de apertura, por los 365 días y por el número de establecimientos.

El periódico digital ABC de Sevilla publicó en 2016 una noticia sobre los artículos de recuerdo más vendidos en este tipo de tiendas de la ciudad (postales, llaveros, imanes, abanicos, mantones, castañuelas, camisetas y cerámicas), así como el número de clientes que adquieren alguno de estos artículos. Por ello, se ha consultado el precio de estos artículos en la página web de Sevilla Souvenirs y se ha calculado el promedio de los precios de todos ellos.

El dato de la variable de ingresos totales se ha estimado a partir del precio medio de estos artículos de regalo y el número de clientes que los compran.

El indicador de ingresos aplicado a las tiendas de *souvenirs* y recuerdos mide los ingresos obtenidos por cada persona que pueda ser atendida.

SECTOR DEL DESTINO	VARIABLES				INDICADOR DE INGRESOS (ingresos totales/nº de unidades disponibles de capacidad)
	INGRESOS TOTALES <sup>16</sup>	DEMANDA - OCUPACIÓN	CAPACIDAD	PRECIO MEDIO DIARIO <sup>17</sup>	
<b>Comercio local</b>  Tiendas especializadas en <i>souvenirs</i> y recuerdos	732.984 €	122.164 personas que compran algún artículo/año  5,36% de ocupación <sup>18</sup>	26 establecimientos 30 personas/hora <sup>19</sup> 8 horas/día <sup>20</sup> 2.277.600 personas que pueden ser atendidas/año	6 €	0,32 €/ persona que puede ser atendida

**Tabla 8:** Datos de las variables de Revenue Management y del indicador de ingresos para el sector del comercio local de la ciudad de Sevilla  
**Fuente:** Elaboración propia

<sup>16</sup> Dato estimado a partir del precio medio y el número de turistas que adquieren algún artículo de regalo.

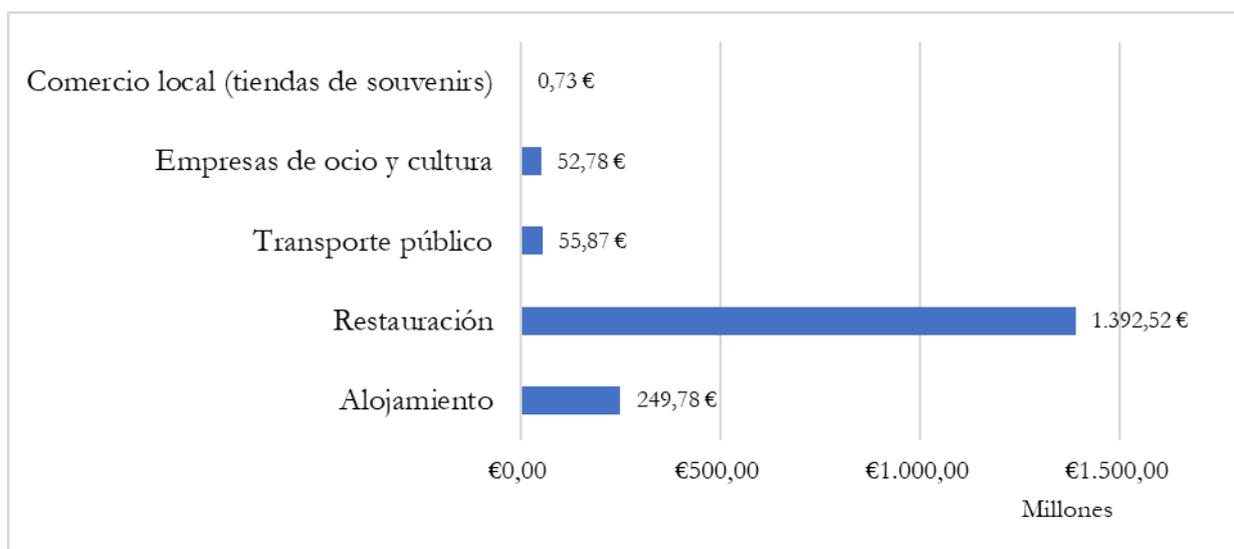
<sup>17</sup> Promedio de los precios de los artículos más demandados por los turistas (postales, llaveros, imanes, abanicos, mantones, castañuelas, camisetas y cerámicas).

<sup>18</sup> Grado de ocupación = número de personas que compran algún artículo / número de personas que pueden ser atendidas  
 Grado de ocupación = resultado del indicador de ingresos / precio medio

<sup>19</sup> Estimación propia del número de turistas que pueden ser atendidos en una hora en una tienda de *souvenirs* y recuerdos.

<sup>20</sup> Promedio de horas que las tiendas permanecen abiertas durante un día.

#### 4.6. Sectores del Destino Turístico Sevilla



**Gráfico 9:** Ingresos totales para el año 2016 de los sectores implicados en la rentabilidad de la ciudad de Sevilla como destino turístico

**Fuente:** Elaboración propia

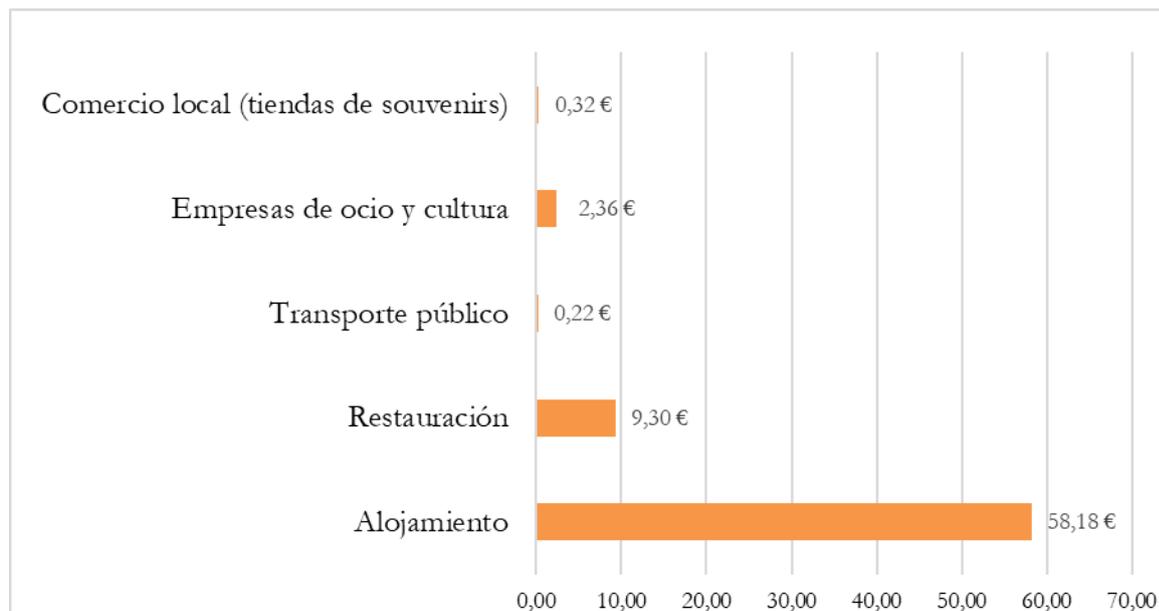
En el Gráfico 9 se representan en el eje de ordenadas los distintos sectores analizados y en el eje de abscisas la cantidad de ingresos totales estimados. Como puede observarse en el gráfico, el sector de la restauración es el que ha generado mayores ingresos en el año 2016, seguido del sector de alojamiento, del transporte público y de las empresas de ocio y cultura. En último lugar se encuentran el comercio local formado por las tiendas de souvenirs y recuerdos, cuyos ingresos totales en el gráfico son prácticamente insignificantes en comparación con los del resto de los sectores.

El sector de la restauración ha sido el que mayores ingresos ha generado en 2016 dado el elevado número de clientes que recibieron las empresas de este sector en 2016 (101.011.560), tanto turistas como residentes de Sevilla. Además, es un sector formado por un gran número de establecimientos (1.567) dedicados a esta actividad, lo cual también explica la cantidad de ingresos alcanzada.

El sector de alojamiento se sitúa en segunda posición, aunque se encuentra muy alejado de la cantidad de ingresos del sector de restauración a pesar de ofrecer su servicio a un precio medio superior. Sin embargo, la capacidad disponible del sector de alojamiento es inferior a la del sector de restauración, con lo que las unidades vendidas también serán menores. Por otro lado, los clientes del sector de alojamiento únicamente son turistas y no residentes del destino como en el caso de la restauración, lo cual también influye en la cantidad de ingresos percibidos.

En el tercer lugar se encuentra el sector del transporte público cuyo precio medio por viaje es el más bajo de todos los sectores analizados, pero presenta el mayor número de unidades disponibles de capacidad, por lo que el dato de demanda sobre el número de viajeros transportados en 2016 también es mayor que la demanda del resto de sectores, aunque el grado de ocupación solo sea del 38,85%. Este sector, al igual que el de restauración, es demandado tanto por los turistas que llegan a la ciudad como por los propios residentes, por lo que éste podría ser uno de los motivos que expliquen la obtención de una cantidad de ingresos más elevada que la del sector de las empresas de ocio y cultura, cuyos clientes son turistas en su gran mayoría.

En última posición está el sector comercio local, considerando únicamente las tiendas de *souvenirs* y recuerdos, dado que es un sector muy extenso formado por empresas dedicadas a actividades muy diversas, por lo que resulta complicado recopilar datos sobre las variables de *Revenue Management* para todas ellas. Los ingresos obtenidos en 2016 por este tipo de tiendas son escasos dado que el número de establecimientos que ofertan artículos de recuerdo de la ciudad de Sevilla no es demasiado elevado en comparación con otros sectores objeto de estudio. Además, la demanda que tiene estas tiendas no es demasiado elevada, ya que el número de turistas que adquieren este tipo de artículos (122.164) es escaso en comparación con el número de viajeros que se alojan en establecimientos hoteleros y apartamentos turísticos (2.742.222).



**Gráfico 10:** Ingresos por unidad disponible de capacidad de los sectores implicados en la rentabilidad de la ciudad de Sevilla como destino turístico

**Fuente:** Elaboración propia

En el Gráfico 10 se muestran los resultados del indicador que mide la cantidad de ingresos obtenidos por unidad disponible de capacidad para cada uno de los sectores en el destino Sevilla. En primer lugar, resulta conveniente señalar que el resultado de este indicador siempre será inferior al precio medio de cada sector dado que este último se puede calcular como el cociente entre el total de ingresos totales divididos por el número de unidades de capacidad ocupadas, por lo que este dato nunca puede ser superior al número de unidades disponibles de capacidad.

Tal y como se representa en el gráfico, el sector con el mayor ingreso por unidad disponible de capacidad es el sector de alojamiento dado que es el que presenta el mayor nivel de ocupación (70,56%) y el precio medio más elevado (70,03 €/unidad de alojamiento por noche), ya que este indicador, al igual que en RevPAR utilizado en el sector hotelero, también se puede calcular multiplicando el precio medio por el ratio de ocupación. Con un resultado de ingresos por unidad disponible de capacidad bastante inferior al del sector de alojamiento, se encuentra el sector de restauración que genera unos ingresos de 9,30 € por cliente que pueda ser atendido, dado que su precio medio (12 €/cliente) y su grado de ocupación (66,64%) también son menores que los del sector de alojamiento. Como ya se ha comentado en el gráfico anterior, los ingresos totales del sector de restauración son superiores a los del sector del alojamiento, pero su ingreso por unidad de capacidad disponible es inferior.

En tercera posición se sitúa el sector de las empresas de ocio y cultura con un ingreso de 2,36 € por visitante que pueda acceder a sus instalaciones. Esto se debe a que tanto el precio medio (6,18 €) como el grado de ocupación (33,43%) son inferiores al de los sectores de alojamiento y restauración. Sin embargo, presenta un ingreso por unidad disponible de capacidad superior al sector del transporte público que se encuentra en último lugar dado que precio medio por viaje es muy bajo (0,70 €). Por tanto, el comercio local de tiendas de *souvenirs* supera al sector del transporte público en ingresos obtenidos por unidad disponible de capacidad, ya que, este último, además de contar con un precio medio casi insignificante, es el sector con la mayor cantidad de unidades disponibles de capacidad, por lo que los ingresos obtenidos se reparten entre todos los pasajeros que pueden ser transportados por este medio. Por ello, el sector del comercio local de las tiendas de *souvenirs*, a pesar de haber obtenido en 2016 unos ingresos totales muy inferiores a los del transporte público, su precio medio es de 6 € y el número de unidades disponibles de capacidad es escaso debido al reducido número de establecimientos dedicados a la venta de este tipo de artículos.

## 5. CONCLUSIONES

El tema abordado en esta investigación tiene un carácter novedoso, por lo que la bibliografía consultada sobre la aplicación de *Revenue Management* en destinos turísticos es escasa, pero a partir de estudios previos se identifican los sectores que contribuyen a la generación de ingresos para el destino en su conjunto. Sin embargo, se profundiza en cada sector y se realiza una aportación de los subsectores o categorías que conforman cada

uno de los sectores. Para ello, las fuentes consultadas en la búsqueda de los datos necesarios para el estudio empírico han permitido identificar los principales componentes de cada sector.

Por otro lado, también cabe destacar que los indicadores clásicos de *Revenue Management* definen la variable de capacidad en función de las unidades de recurso (por ejemplo, habitaciones disponibles o asientos disponibles), es decir, desde el lado del *input*. Sin embargo, para que los resultados del indicador propuesto pudieran ser comparables, la unidad de medida de la capacidad de la mayoría de los sectores del destino, excepto para el sector de alojamiento, se ha definido desde el lado de *output*, es decir, en función de los clientes, pasajeros o visitantes, ya que los datos disponibles para el estudio empírico hacían referencia a las personas y no a los recursos. Aunque en el sector hotelero la mayoría de los datos empleados para medir los ingresos se refieren a habitaciones ocupadas y habitaciones disponibles, para trasladar la aplicación de *Revenue Management* a destinos turísticos se debe considerar el número de viajeros o clientes dado que es la unidad de medida más homogénea.

En relación con la medición del nivel de ingresos generados para los distintos sectores del destino, tanto los ingresos totales como el indicador de ingresos por unidad disponible de capacidad son compatibles para evaluar cuáles son los sectores que están obteniendo mayores ingresos. No obstante, el indicador de ingresos propuesto es más adecuado para comparar los ingresos obtenidos por los componentes de un mismo sector.

En cuanto a la ciudad de Sevilla como destino turístico, la restauración es el sector que está generando mayores ingresos, dado que sus clientes son tanto residentes como turistas. Y en las últimas posiciones se sitúa el sector de las empresas de ocio y cultura y el sector del comercio local en el que sólo se consideran las tiendas de *souvenirs* y recuerdos. Sin embargo, en términos generales, el sector de las empresas de ocio y cultura atrae a un elevado número de visitantes, pero no obtiene un nivel de ingresos alto dado que su precio medio diario es reducido. Por tanto, es un sector atractivo en cuanto al número de visitantes que recibe y, además, puede generar ingresos para otros sectores (alojamiento y transporte público), por lo que podría llegar a ser un futuro generador de ingresos si se llevan a cabo actuaciones para impulsarlo.

Con respecto a los resultados obtenidos dentro de cada sector, en alojamiento destacan los establecimientos hoteleros dado que se incluyen tanto los hoteles como los hostales y pensiones, entre otros. En el sector de restauración, los restaurantes y bares de tapas han generado mayores ingresos dado que su precio medio diario es superior al de las cafeterías, confiterías y heladerías. Por su parte, el metro es la tipología de transporte público que más ingresos genera por unidad disponible de capacidad. En el sector de las empresas de ocio y cultura, aquellas que generan mayores ingresos por unidad disponible de capacidad son el Palacio de Congresos y Exposiciones FIBES y el parque temático de Isla Mágica, dado que son las que tienen un precio medio bastante superior al del resto de empresas. Por último, las tiendas de *souvenirs* y recuerdos son las que menos contribuyen en la generación de ingresos del destino, ya que el número de turistas que adquieren estos artículos no es muy elevado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AENOR., C. 178. (2016). Norma UNE 178501:2016. Sistemas de Gestión de los Destinos Turísticos Inteligentes. Requisitos.
- Ayuntamiento de Sevilla. (2017). Plan De Acción Ejercicio 2017.
- Belobaba, P. (1987). Air Travel Demand and Airline Seat Inventory Management. *Flight Transportation Laboratory, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology*.
- Blanco, J. (2015). Libro Blanco de los destinos inteligentes. Estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital. Ed. Altram.
- Burgess, C., & Bryant, K. (2001). Revenue management - the contribution of the finance function to profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(3), 144-150.
- Chapman, S. N. y Carmel, J. I. (1992). Demand/capacity management in health care: an application of yield management. *Health care management review*, 17(4), pp.45-54.
- Cross, R. (1997). Launching the revenue rocket How revenue management can work for your business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), pp. 32-43.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2008). Revenue management's renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), pp. 56-81.
- Chávez Miranda, E., Ruiz Jiménez, A., Alfalla Luque, R., & Medina López, C. (2002). La estrategia de operaciones en organizaciones de servicios. *Esic market*.
- Chávez Miranda, M. E., Ruiz Jiménez, A., Domingo Carrillo, M. Á., & Ruiz Orcaray, V. E. (2008). Yield Management/Revenue Management. *Investigaciones Turísticas, (Una perspectiva multidisciplinar: I Jornada en Investigación en Turismo)*, pp. 1-11.

- Chávez Miranda, M. E., & Ruiz Jiménez, A. (2005). Yield Management en Hotelería. Estudio de su aplicación en Sevilla. *Turismo de Sevilla. Convention Bureau*.
- Chávez-miranda, E., Ángel, M., & Carrillo, D. (2016). Evolución del software y herramientas de Revenue Management utilizados por hoteles. *XI Congreso internacional de Turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación*.
- Chávez-Miranda, E., & Ruiz-Jiménez, A. (2005). Marco conceptual del Yield Management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(1), pp.143-163.
- Di Foggia, G., & Lazzarotti, V. (2014). Assessing the link between revenue management and performance: insights from the Italian tourism industry. *Measuring Business Excellence*, 18(1), pp. 55-65.
- Domingo Carrillo, M. Á., Chávez-Miranda, E., & Cubiles-de la Vega, M. D. (2017). Journal segmentation and competitive position based on revenue management research publications. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(5), pp. 466-482.
- Domingo Carrillo, M. A., Chávez Miranda, E., & Escobar Pérez, B. (2016). Evolución del software y herramientas de Revenue Management utilizados por hoteles. *XI Congreso internacional de Turismo y Tecnologías de la Información y la Comunicación*, pp. 484-493.
- Donaghy, K.; McMahon, U. y McDowell, D. (1997). Implementing yield management: lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), pp. 50-54.
- Egger, R. (2013). The impact of near field communication on tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), pp. 119-133.
- Figueroa, C.; Talón, P. y Vacas, C. (2008). Estrategias de implantación del yield management: el caso de la hotelería madrileña. *XXII Congreso Anual de la Academia*, 22.
- Global Blue. (2017). Impacto del nuevo orden mundial en el turismo de compras.
- González, A.M. y Sulé, A. (1994). Expectativas de la utilización del Yield Management en las empresas turísticas de Castilla y León. *IV Congreso de Economía Regional de Castilla y León*, pp. 170-184.
- González, A.M. y Sulé, A. (1994). Expectativas de la utilización del «yield management» en las empresas turísticas. *Estudios Turísticos*, 123, pp. 47-70.
- Hendler, R., & Hendler, F. (2004). Revenue management in fabulous Las Vegas: Combining customer relationship management and revenue management to maximise profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3(1), 73.
- Jauncey, S.; Mitchell, I. y Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), pp. 23-26.
- Jens, P. D., Chávez Miranda, M. E., & García Muiña, F. E. (2015). Revenue management y reputación online: estudio comparado de precios en cuatro destinos urbanos. En *Impulso al desarrollo económico a través del turismo: VIII Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, 17 y 18 de junio de 2015* pp. 349-375.
- Kimes, S. E. (2006). Palapa Politics. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), pp. 75-80.
- Kimes, S. E. (2003). Revenue Management: A Retrospective Revenue Management: A Retrospective. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, pp. 131-138.
- Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), pp. 14-19.
- Kimes, S. E. y Chase, R. B. (1998). The Strategic Levers of Yield Management. *Cornell University School of Hotel Administration*, 1(2), pp. 156-166.
- Kimes, S. E. (1989). Yield Management: A Tool for Capacity-Constrained Service Firm. *Journal of Operations Management*, 8(4), pp. 348-363.
- Kuokkanen, H. (2013). Improving profitability: A conceptual model of destination-centric revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, pp. 313-319.
- Lieberman, W. H. (1993). Debunking the myths of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(1), 34-41. [https://doi.org/10.1016/0010-8804\(93\)90028-H](https://doi.org/10.1016/0010-8804(93)90028-H)
- Manente, M. (2008). Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations. *Central paper, Session 4: Tourism destination management*.
- Marchionna, A. (2005). Una visión estratégica sobre el Revenue Management. *Espacio ISHyR*, 5, pp. 10-17.
- Ng, F., Harrison, J. A., & Akroyd, C. (2013). A revenue management perspective of management accounting practice in small businesses. *Meditari Accountancy Research*, 21(2), pp. 92-116.

- Phillips, R. L. (2005). *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford Business Books (Vol. 9).
- Pinchuk, S. G. (2006). Applying Revenue Management to Palapas: Optimize Profit and Be Fair and Consistent. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(1), pp. 84-90.
- Relihan, W. J. (1989). The Yield-Management Approach to Hotel-Room Pricing. *Journal of Composite Materials*, 33(10), pp. 40-45.
- Rey Moreno, M. (2017). Marketing turístico: fundamentos y dirección. Editorial Piramide. Madrid, España.
- Ritchie, J.R. y Crouch, G. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective Destination Competitiveness: its nature and its evolution some general observations on how the competitive environment. *Trowbridge: Cromwell Press*.
- Ruiz, A., & Chávez, E. (2002). Una introducción a la gestión de la capacidad en las organizaciones de servicios. *XII jornadas luso-espanholas de gestao científica* pp. 111-118. Covilha, Portugal.
- Ryzin, G., & Talluri, K. (2005). The Theory and Practice of Revenue Management. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).
- Sancho, A. (2008). Introducción al Turismo. *Organización Mundial del Turismo*.
- Schwartz, Z., Stewart, W., & Backlund, E. A. (2012). Visitation at capacity-constrained tourism destinations: Exploring revenue management at a national park. *Tourism Management*, 33(3), pp. 500-508.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield Management at American Airlines. *Interfaces*.
- Vargas, A. (2011). Exploring the concept of Smart Tourist Destination. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal, Universidad de Huelva* 6(2), pp. 178-196.