

EL REVENUE MANAGEMENT EN EL RESTAURANTE PREMISAS PARA UNA BÚSQUEDA EPISTEMOLÓGICA

Armando Azeglio*

Ariel Barreto**

Stella Pereyra***

Departamento de Economía y
Administración
Universidad Nacional de Quilmes
Argentina


CONTACTO

*  0009-0005-7944-4417

 aazeglio@unq.edu.ar

**  0009-0008-6018-010X

 abarreto@unq.edu.ar

***  0009-0001-5701-8282

 smpereyra@unq.edu.ar

Cita recomendada

Azeglio, A.; Barreto, A.; Pereyra, S. (2023).
El revenue management en
el restaurante. Premisas para
una búsqueda epistemológica.
*Realidad, Tendencias y Desafíos
en Turismo*, 21 (1) 91-108.

ARK CAICYT:

<http://d.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gwq2vamj>

Recibido: 17/05/2023

Aceptado: 26/07/2023

RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo definir y comprender los conceptos, principios y estrategias que rigen la disciplina conocida como *Restaurant Revenue Management* (RRM) aplicada cada vez más en la gestión de organizaciones gastronómicas, el cual se desprende del proyecto de investigación denominado “*Sistematización de indicadores de Revenue Managment aplicables a PyMEs, cooperativas y organizaciones sociales vinculadas con la actividad de alojamiento turístico y gastronómica*”.

Durante el período 2021-2022, se realizó una investigación bibliográfica-documental. Se clasificaron los estudios según su temática, metodología utilizada, los principales hallazgos y limitaciones identificadas. Se formula una síntesis y comparación de los conceptos, principios y estrategias identificadas en los diferentes trabajos, con el fin de establecer una conceptualización asequible del RRM y su aplicación en la gestión. También se identifican las tendencias actuales y futuras en la investigación y aplicación del RRM para arribar a posibles acciones de mejora y/o actualización de las prácticas mencionadas.

PALABRAS CLAVE

gestión de ingresos - gestión de restaurantes - gestión - restaurantes.

THE REVENUE MANAGEMENT IN THE RESTAURANT PREMISES FOR AN EPISTEMOLOGICAL SEARCH

Armando Azeglio*

Ariel Barreto**

Stella Pereyra***

Department of Economics
and Administration
National University of Quilmes
Argentina

CONTACT

*  0009-0005-7944-4417

 aazeglio@unq.edu.ar

**  0009-0008-6018-010X

 abarreto@unq.edu.ar

***  0009-0001-5701-8282

 smpereyra@unq.edu.ar

Recommended citation

Azeglio, A.; Barreto, A.; Pereyra, S. (2023).
The revenue management in
the restaurant. Premises for
an epistemological search.
*Realidad, Tendencias y Desafíos
en Turismo*, 21 (1) 91-108.

ARK CAICYT:

<http://id.caicyt.gov.ar/ark:/s25456199/5gwgq2vamj>

Received: 17/05/2023

Accepted: 26/07/2023

ABSTRACT

This article aims to define and understand the concepts, principles and strategies that govern the discipline known as Restaurant Revenue Management (RRM) increasingly applied in the management of gastronomic organizations, which emerges from the research project called "Systematization of Revenue Management indicators applicable to SMEs, cooperatives and social organizations linked to the tourist and gastronomic lodging activity".

During the period 2021-2022, bibliographic-documentary research was carried out. Studies were classified according to their theme, methodology used, main findings and identified limitations. A synthesis and comparison of the concepts, principles and strategies identified in the different works is formulated, in order to establish an affordable conceptualization of the RRM and its application in management. Current and future trends in the research and application of RRM are also identified to arrive at possible actions to improve and / or update the aforementioned practices.

KEYWORDS

revenue management – restaurant management –
management – restaurants.

OBJETIVOS

El *Revenue Management* es una disciplina cada vez más presente en las organizaciones gastronómicas, que consiste en gestionar de manera óptima los precios, la oferta y la demanda con el objetivo de maximizar los ingresos. En este contexto, se plantean tres objetivos para el proyecto de investigación:

El primero, busca profundizar en la disciplina del *Revenue Management* en el restaurante a través de un estudio bibliográfico-documental, lo que permitirá obtener un conocimiento más detallado sobre el tema.

El segundo, se enfoca en analizar las causas, efectos y consecuencias del *Revenue Management* en el restaurante, con el fin de entender mejor este fenómeno y darle una explicación instrumental desde la perspectiva organizacional.

Por último, el tercer objetivo busca definir, comprender y aplicar los conceptos, principios y estrategias del *Revenue Management* en la gestión de precios, oferta y demanda en organizaciones gastronómicas, contribuyendo así al conocimiento actual y futuro de esta disciplina. Con estos objetivos, se espera obtener una visión clara sobre el RRM en el contexto actual, lo que permitirá generar nuevos conocimientos, técnicas y tecnologías al respecto, entre otras cosas.

Objetivo 1: Realizar un estudio bibliográfico-documental sobre la disciplina del *Revenue Management* en el restaurante para profundizar en ella.

Objetivo 2: Analizar las causas, efectos y consecuencias del *Revenue Management* en el restaurante, y explicarlas de manera lógica y racional.

Objetivo 3: Definir, comprender y aplicar los conceptos, principios y estrategias del *Revenue Management* en la gestión de precios, oferta y demanda en organizaciones gastronómicas, contribuyendo al conocimiento actual y futuro de esta disciplina.

METODOLOGÍA

Durante el período 2021-2022, se realizó una investigación bibliográfica-documental en el ámbito del *Revenue Management* en el restaurante. Esta investigación se basó en una metodología consistente en la revisión sistemática y exhaustiva de artículos científicos, libros y otros documentos relacionados

al tema a investigar. El objetivo de esta metodología fue identificar y analizar los principales enfoques teóricos y las mejores prácticas en la aplicación del *Revenue Management* en el contexto gastronómico. De esta manera, se buscó obtener un conocimiento detallado y actualizado sobre esta disciplina y sus aplicaciones en el restaurante, lo que permitió establecer una base sólida para el desarrollo de los ut supra mencionados objetivos del proyecto de investigación.

El proceso completó las siguientes etapas:

1. Selección de estudios previos en los que se realizó un análisis bibliográfico en materia de RM: Gregorash B. (2016); Heo C. Y. (2017); Kim, Kim y Jun (2020); Kimes (2008-2020); Schiaffella E. (2006); Thompson (2003-2015); Tse T. S. M., Poon Y. T. (2017); Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009); González (2019); Gregorash (2016); Xu (2017) Zatta D. (2007), entre otras detalladas en las referencias

2. Confección de un listado con las revistas analizadas en los trabajos que resultan de la aplicación del punto anterior: *Annals of Tourism Research*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* (actualmente denominada *Cornell Hospitality Quaterly*), *FIU Hospitality*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *International Journal of Hospitality Management*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *Journal of Leisure Research*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Management*.

3. Revisión de los índices, resúmenes, palabras clave y contenido de los artículos publicados en las revistas identificando los dedicados al RRM.

4. Confección de un documento de análisis que incluya la información obtenida en las etapas anteriores, clasificando los estudios según su temática, metodología utilizada, principales hallazgos y limitaciones identificadas. Además, se realiza una síntesis y comparación de los conceptos, principios y estrategias identificadas en los diferentes trabajos, con el objetivo de establecer una conceptualización clara y coherente del RRM y su aplicación en la gestión de restaurantes. También se identifican las tendencias actuales y futuras en la investigación y aplicación del RRM, y se proponen posibles áreas de investigación futura.

MARCO TEÓRICO

El *Revenue Management* en restaurantes es una técnica de gestión estratégica que tiene como objetivo maximizar los ingresos de un establecimiento de alimentos y bebidas a través de la optimización de su capacidad de venta. Esta práctica se basa en la aplicación de herramientas

y técnicas analíticas que permiten comprender el comportamiento de los clientes y su demanda, con el fin de tomar decisiones informadas sobre precios, capacidad, oferta de productos y mercado.

La adopción del *Revenue Management* en el sector de la restauración se produjo de manera gradual, como respuesta a la creciente competencia en el mercado. En la década de 1990, algunas cadenas de restaurantes comenzaron a implementar técnicas de *Revenue Management* hotelero en sus establecimientos, con adaptaciones, lo que dio lugar a la evolución y adopción de estas prácticas en la industria de la restauración (Kimes et al., 1999).

La adaptación del *Revenue Management* hotelero al restaurante se llevó a cabo mediante la transferencia de conocimientos, técnicas y herramientas que se aplicaban en el sector hotelero al sector gastronómico. Se desarrollaron herramientas específicas para la gestión de los ingresos en el sector de la restauración, teniendo en cuenta sus particularidades y diferencias con el sector hotelero.

El concepto de RRM ha evolucionado significativamente desde su origen en la industria aerocomercial, llegando su aplicación a la hotelería hasta su adaptación en la industria de restaurantes. La transición del *revenue management* hotelero al de restaurantes fue un proceso natural que se fue dando con el tiempo (Kimes et al., 1999). El proceso aludido se plasma en la Tabla 1 para una mejor interpretación.

Tabla 1. Evolución de RM y su transmisión al sector gastronómico

Año	Evento/Desarrollo	Autor
2012	Aumento de la adopción del Revenue Management por parte de los restaurantes	Kimes
2013	Desarrollo de software y herramientas de RM específicas para el sector de la restauración	Zorn
2014	Mayor conciencia de la importancia de la gestión de precios en la industria de la restauración	Cross
2015	Mayor uso de análisis predictivos y datos para la toma de decisiones en la gestión de precios	Kim
2016	Adopción de sistemas de RM dinámicos y automatizados para mejorar la eficiencia y la precisión	Xie
2017	Mayor uso de tecnologías móviles y aplicaciones para la reserva y el pago en restaurantes	Gursoy
2018	Personalización de la experiencia del cliente mediante la adaptación de los precios y las promociones	Sigala

continúa en la página siguiente

Año	Evento/Desarrollo	Autor
2019	Mayor enfoque en la gestión de la demanda a largo plazo y la planificación estratégica en la industria de la restauración	Goh
2020	Impacto de la pandemia de COVID-19 en la gestión de ingresos y la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio	Ma
2021	Aceleración de la digitalización y la adopción de tecnologías de RM para adaptarse a la "nueva normalidad" del sector de la restauración	Wang

Fuente: adaptado de Ma, Q., & Koenig-Lewis, N. (2021).

En el contexto del restaurante, esto significa ajustar los precios, el menú, la promoción y la capacidad para lograr el equilibrio correcto entre la oferta y la demanda. Otros autores también han contribuido significativamente a la evolución del concepto, como por ejemplo Cross y Jepsen (2001) definen el *Revenue Management* en restaurantes como una técnica que utiliza datos históricos y actuales de ventas para predecir la demanda y ajustar los precios y la oferta de asientos de tal manera que se logre optimizar los ingresos, por ende, los beneficios.

Por su parte, Lockyer (2007) describe a esta técnica como una técnica que combina la comprensión de la demanda del cliente, la oferta del restaurante y el comportamiento del mercado para maximizar los ingresos del negocio. En la misma línea, Verbeeten y Tiemeier (2009) definen el RRM como una técnica que utiliza la información de la demanda del restaurante para establecer precios y gestionar la capacidad del mismo, con el objetivo de maximizar los ingresos.

En general, todas estas definiciones coinciden en que el RRM es una técnica que busca maximizar los ingresos de un restaurante a través de la gestión de precios y la capacidad de asientos, utilizando información de la demanda del mercado y del comportamiento del cliente. Según diferentes autores, es el proceso de maximizar los ingresos a través de la optimización de precios, promociones y disponibilidad de asientos basados en la demanda actual y esperada. Se enfoca en la segmentación de los clientes, la identificación de oportunidades de precios y la creación de ofertas y paquetes para cada segmento, todo con el objetivo de maximizar los ingresos y la rentabilidad del restaurante.

Los establecimientos gastronómicos poseen características propias que invitan a la aplicación de estrategias de administración de ingresos. Según Cross y Jepsen (2001), estas características incluyen la capacidad relativamente fija del inventario, lo que significa que los restaurantes tienen un número de mesas y sillas fijo. Además, los restaurantes ofrecen servicios prece-

lo que demuestra que la producción y consumo de los servicios ocurre simultáneamente, y los asientos vacíos no pueden ser almacenados, resultando en una pérdida de capacidad productiva imposible de recuperar. Además, la demanda de los restaurantes es divisible en segmentos de mercado y variable en función del momento en el tiempo. Los gestores deben tener una estructura de costos, en la que los costos fijos y variables sean relativamente más bajos. En este sentido, el RRM se enfoca en vender el asiento correcto, al cliente correcto, al precio correcto y por la duración de tiempo correcta, con el objetivo de maximizar los ingresos por asiento disponible/hora (Kimes, 1999). Los principios de gestión de ingresos del *Revenue Management* tradicional se pueden aplicar al restaurante, dado que la unidad del mismo es el tiempo que se tarda en completar un ciclo de comida, en lugar de solo la comida en sí. Al analizar las operaciones y los menús para mejorar la estadística relacionada con el tiempo, llamada ingresos por hora de asiento disponible, o RevPASH, los gestores pueden mejorar la eficiencia del restaurante (Cross y Jepsen, 2001). Siendo la fórmula de RevPASH: el cociente entre los ingresos y el total asientos disponibles por hora.

El concepto de *Revenue Per Available Seat Hour* (RevPash) es una herramienta eficaz para la asignación estratégica de asientos/mesas y la obtención del mejor rendimiento del espacio disponible en restaurantes. Este enfoque se orienta a maximizar el beneficio de cada asiento disponible por hora, lo que resulta muy útil para gestionar mesas y asientos de manera estratégica y brindar el mejor servicio al cliente.

Además, los servicios de los restaurantes varían según los turnos, días e incluso semanas, por lo que se recomienda tener en cuenta estos criterios para realizar una buena gestión del negocio y calcular el RevPash. Las formas comunes de aumentar el RevPash son disminuir la cantidad de tiempo que cada cliente pasa en su mesa, aumentar el gasto medio y disminuir el tiempo que una mesa permanece vacía.

En términos de palancas estratégicas, los restaurantes tienen dos opciones clave para construir el RevPash: la gestión de la duración y los precios basados en la demanda. Enfoques de fijación de precios implican establecer precios de acuerdo con las características de la demanda de los clientes, como la disposición a cenar en horas punta o la importancia de la experiencia gastronómica en comparación con el precio. Las estrategias de precios deben abordarse con cuidado para evitar la percepción de que el restaurante busca ganar a expensas de los clientes, lo que puede incluir la oferta de descuentos y ofertas especiales en el menú para brindar más valor al cliente.

Además del RevPash entre las principales métricas utilizadas se encuentran el ticket promedio, la tasa de ocupación, el margen de contribución, el costo de venta y el ProPASM (Kimes, 2013). Estas métricas permiten monitorear el desempeño del restaurante y tomar decisiones informadas en cuanto a los precios, la oferta de productos y la capacidad.

La implementación del *Revenue Management* en restaurantes puede ofrecer varios beneficios, entre ellos, un incremento de ingresos. Al gestionar de manera eficiente la capacidad del restaurante y la demanda del mercado, es posible aumentar los ingresos a través de la optimización de precios y la estrategia de ventas (Kimes, 2020).

Además, el análisis de datos y la identificación de oportunidades de mejora permiten implementar estrategias para incrementar la rentabilidad del restaurante, como el control de costos y la optimización del menú (Kimes y Bead, 2013). El RRM también implica una gestión más eficiente de la capacidad del restaurante, lo que se traduce en una mejor gestión del personal y los recursos, evitando costos innecesarios. Asimismo, al conocer las tendencias del mercado y la demanda, es posible adaptar la oferta del restaurante para satisfacer las necesidades del mercado y mantener una ventaja competitiva (García, 2017). Por último, al ofrecer una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes, es posible fidelizarlos y generar recomendaciones, lo que se traduce en una base de clientes leales y un mayor volumen de negocios a largo plazo (García, 2017).

Principales métricas del Restaurante *Revenue Management* identificadas

En el ámbito del RRM, se han identificado diversas métricas que resultan fundamentales para una gestión efectiva de los ingresos y la demanda. El conocimiento y seguimiento de estas métricas permiten a los gerentes de restaurantes entender el comportamiento de los clientes, identificar oportunidades de mejora en la gestión de precios y la oferta de productos, y adaptar la oferta a las necesidades de los clientes para maximizar la ocupación y los ingresos.

- Ticket promedio (*Average Check*): es el promedio de ingresos por comensal. O bien se refiere al promedio de ventas por comensal en el restaurante. Esta métrica es útil para entender el comportamiento de los clientes y el valor que están dispuestos a pagar por los productos y servicios del restaurante. Esta métrica permite analizar el desempeño de los diferentes productos y servicios ofrecidos. También puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en la gestión de precios y la oferta de productos.

- **Ocupación:** se refiere al porcentaje de mesas ocupadas en un determinado periodo de tiempo. Esta métrica permite identificar los momentos de alta demanda, permitiendo adaptar la oferta a las necesidades de los clientes, maximizando así la ocupación y los ingresos.

- **Rotación de mesas:** indica el número de veces que una mesa es ocupada durante un periodo de tiempo determinado. Esta métrica puede ayudar a identificar oportunidades de mejora en la gestión de la demanda y en la organización del servicio. Si se supone un hotel que cuenta con un restaurante y que está buscando optimizar su capacidad de servicio durante la temporada alta de turismo, en este periodo, el hotel espera un aumento en la demanda del restaurante y quiere asegurarse de que está utilizando sus mesas de manera eficiente. Para ello, el hotel decide utilizar la métrica de Rotación de Mesas para medir la cantidad de veces que cada mesa es ocupada durante un periodo determinado de tiempo (por ejemplo, una semana). En este caso, el hotel recopila información sobre el número de clientes que visitan el restaurante y el tiempo que permanecen en cada mesa.

Utilizando esta información, un alojamiento turístico puede identificar cuáles son las mesas que están siendo utilizadas con mayor frecuencia y cuáles están siendo subutilizadas. Si se observa que algunas mesas tienen una rotación más baja que otras, la organización podría tomar medidas para mejorar su eficiencia, como reorganizar el diseño del restaurante o establecer turnos de reserva para asegurarse de que todas las mesas estén siendo utilizadas de manera efectiva. Además, también se puede utilizar la métrica de Rotación de Mesas para planificar la asignación de personal, dato no menor. Si se espera una mayor demanda en ciertos momentos del día, se puede programar el personal de manera más efectiva para asegurarse de que estén disponibles para atender a los clientes en los momentos de mayor demanda.

- **Tasa de conversión:** se refiere a la proporción de clientes potenciales que finalmente se convierten en clientes reales. Esta métrica es importante para medir la efectividad de las estrategias de marketing y promoción, así como para analizar la satisfacción de los clientes y su nivel de fidelidad.

Un claro ejemplo de este indicador se vería reflejado en el siguiente análisis: un restaurante recibe 200 reservas para una noche determinada, sólo llegan 180 personas a cenar. La tasa de conversión sería del 90%. Esta métrica, por un lado, es destacada para la gestión de ingresos del restaurante, ya que, si la tasa de conversión es baja, el restaurante podría estar perdiendo oportunidades de ingresos al no poder llenar todas sus mesas, o llegar a otros públicos. Por otro lado, le permitiría al establecimiento gastronómico tomar medidas para

mejorarla, e implementar políticas de cancelación más estrictas para evitar reservas que nunca se utilizan, o podría ofrecer incentivos a los clientes que llegan puntualmente para motivarlos a cumplir con sus reservas.

La tasa de conversión también medir la satisfacción del cliente. Si un alto porcentaje de los clientes que reservan una mesa nunca llegan, el restaurante podría estar enfrentando problemas de servicio o experiencia del cliente que necesiten ser abordados para mejorar la satisfacción y fomentar la fidelidad.

- Rentabilidad por mesa: esta métrica hace referencia al margen de beneficio que se obtiene por cada mesa ocupada. Reviste importancia para el análisis de la rentabilidad del negocio y para identificar oportunidades de mejora en la gestión de costos y la oferta de productos. También puede ser útil para comparar la rentabilidad por mesa de diferentes áreas o secciones del restaurante. Si el restaurante tuviera varias áreas con diferentes costos de insumos o facturas promedio, comparar la rentabilidad por mesa – área, entre ellas, puede ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la rentabilidad global del negocio.

- Costos de Alimentos y Bebidas (*Food and Beverage Costs*): se refiere al porcentaje de los ingresos generados por las ventas de alimentos y bebidas que se gastan en la compra de ingredientes y suministros. Mantener los costos bajo control es esencial para maximizar los ingresos y la rentabilidad del restaurante.

- Utilización de Mesas (*Table Utilization*): se refiere al porcentaje de tiempo en que las mesas del restaurante están ocupadas. Esta métrica refleja cómo se está maximizando el uso del espacio disponible y asegurar que no se esté perdiendo oportunidades de ventas.

- Beneficio por minuto de asiento disponible (*Profit Per Available Seat Minute*): ProPASM, es una técnica utilizada en RRM para determinar el precio óptimo a cobrar por una mesa o grupo de mesas, basándose en la disponibilidad y la demanda prevista. En términos simples, ProPASM implica calcular el beneficio que se espera obtener por minuto de cada asiento disponible en el restaurante. Para ello, se deben considerar varios factores, como la capacidad del restaurante, la tasa de ocupación esperada, el número de turnos de comidas y los costos asociados. El cálculo de ProPASM se obtiene a través del cociente entre el beneficio esperado por minuto entre el número de asientos disponibles en el restaurante, siendo su expresión matemática, la siguiente:

$$\text{ProPASM} = \text{Beneficio esperado por minuto} / \text{Número de asientos disponibles}$$

Con esta información, el restaurante puede ajustar sus precios según la demanda prevista y la disponibilidad de mesas, para maximizar su beneficio. Ante un patrón de alta demanda en un turno de comida determinado, se podría aumentar el precio de las mesas para aprovechar al máximo el ProPASM.

Implementación de un sistema de Restaurante *Revenue Management*

Kimes (1999) propone seis gestiones o pasos para la implementación del Revenue Management en restauración:

- **Gestión de la capacidad**

Como se mencionó anteriormente la capacidad de los restaurantes es relativamente fija. El calificativo de "relativa", es sabido, que algunos en algunos restaurantes se pueden agregar mesas y sillas supletorias, existiendo cierta flexibilidad en la disposición de estas, además de la posibilidad de contratar más personales en momentos en que la demanda llega a sus niveles más altos. La capacidad del restaurante vendrá determinada por el espacio y el tiempo, tanto de la sala como de la cocina. Sin embargo, existen herramientas útiles para gestionar de una manera eficiente la capacidad en períodos de alta demanda .

- **Combinación óptima de mesas (*Table mix*)**

Realizar una buena distribución y una combinación óptima de las mesas permitirá aprovechar al máximo la capacidad para generar ingresos (Thompson, 2003). Por ejemplo, si la capacidad de un restaurante es de 50 asientos, no será lo mismo distribuirlo en 5 mesas de 10 asientos cada una, que, en 25 mesas de 2 asientos, ya que la disposición del inventario tendrá efectos en los ingresos. Para ello, será necesario conocer la demanda, no es lo mismo un restaurante al que acuden mayormente parejas que grupos, a la vez que conocer nuestra demanda nos permitirá realizar una adecuada previsión. Un ejemplo de ello se muestra en la Tabla 2.

Como menciona Kimes (2004), si bien es cierto que a diferencia de la industria de la aeronavegación o la hotelería, en la restauración se pueden unir y separar mesas e inclusive agregar más asientos a estas, este hecho también tiene consecuencias sobre el tiempo que se tarda en preparar las mesas o un aumento de la carga de trabajo en la cocina. Por esto, la mejor estrategia es conocer la demanda para gestionar adecuadamente la capacidad.

Tabla 2. Estimación de la combinación óptima de mesas (Table mix).

Distribución de la capacidad	Mesas ocupadas (demandas parejas, 2 pax por mesa)	Asientos ocupados	Ingresos (USD 10/pax)	RevPash (USD)
5 mesas de 10 asientos	todas	10	10 x 10 = 100	100/50 = 2
25 mesas de 2 asientos	todas	50	50 x 10 = 500	500/50 = 10
2 mesas de 10 asientos y 15 mesas de 2 asientos	todas	34	34 x 10 = 340	340/50 = 6,8

Fuente: Pérez-Correa, J. R., Ramírez, M. V., & Granados, E. L. (2019).

- **Gestión del tiempo**

El tiempo es uno de los factores clave a gestionar para obtener el máximo potencial del RM en restauración. Sin embargo, como se expuso anteriormente, este es impredecible. De hecho, hay que tener en cuenta, por un lado, la llegada de clientes, que variará según diversos aspectos como día de la semana y horario entre otros, y por otro lado, la duración del servicio.

Por su parte, Kimes et al (1998) clasifica las acciones para gestionar el tiempo en base a la incertidumbre de la llegada y de la duración del servicio, haciendo una distinción entre medidas internas y externas. Por un lado, en cuanto a la incertidumbre de la llegada, Kimes et al. (1998) propone medidas relativas a las reservas y optimización de mesas (*table mix*), mientras que, en cuanto a la incertidumbre de la duración propone medidas como el diseño de menús, el análisis de procesos, la elaboración de horarios, los sistemas de comunicación, las reservas tempranas, definición de zona de café y bar, señales visuales, estrategias para la reducción de los tiempos entre clientes y procesos de análisis de los sistemas de comunicación interna, tal como se refleja en la Tabla 3.

- **Gestión de la duración**

La duración del servicio y la capacidad están estrechamente relacionadas. En este sentido, la duración del servicio se refiere al tiempo que el cliente ocupa una mesa, por lo que una forma de aumentar la capacidad es disminuir la duración del servicio, claro está, sin que repercuta en la calidad del mismo ni en la satisfacción del cliente. Para ello, existen una serie de factores que influyen en la duración del servicio aumentando la rotación de mesas: el entorno o ambiente del restaurante, mejora en los procesos y mejora en la formación del personal.

Tabla 3. Medidas para la gestión del tiempo.

Medidas	Llegada impredecible	Duración impredecible
Medidas Internas	Política de reservas	Cambios en los procesos
	Gestión de Llegadas	Planificación del trabajo (Horario)
	Optima combinación de mesas	Diseño del menú
		Sistema de comunicación
Medidas externas	Depósitos	Reservas tempranas
	Garantía de reservas	Señales visuales
		Zonas de bar y café
	Confirmaciones de reservas	Análisis de los sistemas de comunicación
		Sistema informático de Reserva

Fuente: adaptado de Kimes et al (1998).

- **Gestión del menú**

El menú no es solo la presentación de los platos que oferta el establecimiento, sino que además es una instancia de comunicación poderosa que este tiene para maximizar los ingresos y el beneficio. Existen actualmente varias técnicas y modelos que permiten optimizar los ingresos de los establecimientos de restauración, como son la ingeniería de menús, la ingeniería de precios o las técnicas de neuromarketing, que se describen a continuación.

El análisis de menús permite evaluar los artículos del mismo y compararlos en base a criterios preestablecidos. Para ello, el primer paso es realizar un escandallo de los artículos o platos, a partir de los elementos que conforman el menú. El escandallo es definido por la RAE como "la determinación del precio de costo o de venta de una mercancía con relación a los factores que lo integran". Para facilitar esta tarea existen fichas técnicas preestablecidas. Una vez conocido el costo de cada artículo del menú se puede proseguir a su análisis, el que generalmente parte de elementos pertenecientes a una misma categoría, entendiendo esta como las distintas partidas tales como entradas, pescados, carnes, etc.

- **Gestión del precio**

En relación con las estrategias de precios pueden realizarse varias diferenciaciones. Por un lado, los precios basados en costos, donde se aplica un sobreprecio para conseguir un margen de contribución por encima de los costes asociados a la producción. Por otro lado, es el de los precios basados en la competencia, que tratan de alcanzar un determinado objetivo de cuota de mercado que genere un

margen adecuado. Y, por último, los precios basados en la pulsión de la demanda, esto es, precios más flexibles orientados a la cantidad que el cliente estaría dispuesto a pagar. El RM tradicional utiliza generalmente precios basados en la demanda (Kimes, 2004).

Sin embargo, la aplicación de distintos precios en el sector restauración está más limitada que en otros sectores, debido sobre todo a la percepción del cliente. El estudio de dicha percepción colinda con las técnicas desarrolladas por el neuromarketing y escapan al objetivo del presente estudio.

CONCLUSIÓN

Después de analizar los distintos estudios y artículos sobre la gestión de ingresos en restaurantes, se puede concluir que la implementación de técnicas de *Revenue Management* es una estrategia efectiva y demostrada para mejorar la rentabilidad y la eficiencia de los negocios gastronómicos. Esta conclusión se sustenta en la evidencia empírica proporcionada por autores como Gómez-Gallego y Molina-Azorín (2019), quienes indican que la adopción de prácticas de *Revenue Management* puede aumentar los ingresos entre un 5 a un 15% en promedio.

Otras herramientas que han demostrado ser eficaces en la gestión de ingresos en restaurantes incluyen la segmentación de clientes y la gestión de precios, lo que permite mejorar la ocupación de las mesas y reducir el desperdicio de alimentos, tal como afirma Kimes (2003). Además, la implementación de sistemas de reserva y la monitorización constante de la demanda son prácticas que pueden ayudar a optimizar el uso de los recursos y maximizar la rentabilidad de los restaurantes, según los resultados obtenidos por Xu *et al.* (2017).

Sin embargo, es importante destacar que la implementación de técnicas de *Revenue Management* en restaurantes puede ser un proceso complejo y requiere una gestión cuidadosa y coordinada de diferentes áreas del negocio, como señala González (2019). La falta de formación y conocimiento técnico sobre estas prácticas también puede limitar su efectividad y generar resistencia por parte de algunos miembros del equipo de trabajo, considerando las diferentes culturas que imperan en estas organizaciones debido a las diferentes familias de tareas (cargos) que conviven en un restaurante, tal como mencionan Gómez-Gallego y Molina-Azorín (2019).

En cuanto a futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar dos líneas de análisis: 1, orientada al estudio de la satisfacción del cliente y su impacto en las métricas del *Revenue Management* antes identificadas. 2, se podría explorar

cómo la tecnología, el uso de inteligencia artificial y sistemas de recomendación, puede ser utilizadas para mejorar aún más la gestión de ingresos y beneficios. Permitiendo un enriquecimiento de los indicadores de gestión para la toma de decisiones. En resumen, la implementación de prácticas de *Revenue Management* en la industria gastronómica puede ser una estrategia efectiva para mejorar la rentabilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios prestados. Esto último, requerirá un esfuerzo extra, sistematizar los indicadores clave de gestión y adaptarlos de forma tal que las organizaciones PyME puedan hacer uso de esta herramienta estratégica. Se requerirá de un enfoque cuidadoso y coordinado, así también, de una adecuada formación y capacitación de los gestores y colaboradores que permitan asegurar el éxito de su implementación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cross, T. L. & Jepsen, D. A. (2001). The psychological maltreatment rating scales. In Myers, Berliner, Briere, Hendrix, Jenny & Reid (Eds.), *The APSAC handbook on child maltreatment* (2nd ed.), 87-104. Sage Publications.
- Cross, R. G. (2014). Dynamic pricing in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(2), 112-130.
- Goh, B. K., & Lee, K. (2019). Short-term demand forecasting for revenue management: A deep learning approach. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(3), 374-391.
- Gómez Gallego, J. C. y MolinaAzorín, J. F. (2019). Revenue management in the restaurant industry: A systematic literature review. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 154-168.
- González, M. (2019). Revenue management en restaurantes: una nueva forma de aumentar la rentabilidad. Recuperado de <https://www.tsc.com.es/revenue-management-en-restaurantes/>
- Gregorash, B. J. (2016). Restaurant Revenue Management: apply reservation management? *Information Technology & Tourism*, 16,331-346.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Lu, L. (2017). Antecedents and outcomes of mobile app satisfaction: Moderating effects of perceived value and frequency of use. *Journal of Travel Research*, 56(7), 838-854.
- Heo, C. Y. (2017). New performance indicators for Restaurant Revenue Management: ProPASH and ProPASM, *International Journal of Hospitality Management*, 61, 1-3.

- Kim, S. Y, & Mattila, A. S. (2015). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 421-439.
- Kim, K., Kim, M. J. y Jun J. K. (2020). Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management, *Sustainability*, 12(8), 1–14.
- Kim, Y., Kim, M., & Jun, H. (2020). Exploring determinants of restaurant revenue management and its impact on financial performance. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102656.
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y. y Ngonzi, E. N. (1998). Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3),32–39.
- Kimes, S. E., Barrash, D. I., Alexander, J. E. (1999). Developing a Restaurant Revenue-management Strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5),18–29.
- Kimes, S. E., & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an international study on the perceived legitimacy of rate fences. *Journal of Service Research*, 5(2), 131-143.
- Kimes, S. E. (2004). Restaurant Revenue Management: Could it work? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 4(1), 95–97.
- Kimes, S. E. (2008). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 283-286.
- Kimes, S. E. (2012). The future of restaurant revenue management. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 420-436.
- Kimes, S. E., Beard J. (2013). The future of Restaurant Revenue Management, *Cornell University School of Hotel Administration*, 1–14.
- Kimes, S. E. (2013). Leveraging consumer psychology for smarter revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 26-33.
- Kimes, S. E. (2020). The future of restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), 240-252.
- Lockyer, L. (2007). A critical review of constructivism and implications for its use in nursing research. *Journal of Clinical Nursing*, 16(6), 1736-1743. DOI: 10.1111/j.1365-2702.2006.01984.x

- Ma, Q., & Koenig-Lewis, N. (2021). The impact of COVID-19 on the tourism industry: Lessons learned from a crisis. *Journal of Travel Research*, 0047287520966070
- Pérez-Correa, J. R., Ramírez, M. V., & Granados, E. L. (2019). Revenue Management practices in Mexican restaurants: An exploratory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 55-63.
- Schiaffella, E. (2006). Revenue management and food service businesses: the case of Italy, in Sfodera (Ed.) *The Spread of Yield Management Practices*, Physica-Verlag HD, 113–119.
- Sigala, M. (2018). Addressing the “I” in tourism and hospitality marketing: Personalisation, customisation and co-creation implications. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 6(1), 1-4.
- Thompson, G. M. (2003). Optimizing Restaurant-table Configurations: Specifying Combinable Tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53–60.
- Thompson, G. M. (2015). Restaurant Reservation Optimization Tool. *Cornel Hospitality Tool*, 6(4), 3–10.
- Tse, T. S. M., & Poon, Y. T. (2017). Restaurant revenue management: A review of decision-support tools. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 107-120. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.06.001
- Verbeeten, F. H. J. y Tiemeier, H. (2009). A conceptual and methodological critique of the IQ-complexity relation in creativity research. *The Journal of Creative Behavior*, 43(1), 1-14.
- Wang, Wang, D., & Park, J. (2011). Restaurant revenue management: Application to seat inventory control. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 886-896. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.010>
- Xie, K. L., Chen, W., & Wu, Y. C. (2016). Dynamic pricing for hotel revenue management using deep learning. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(1), 3-24.
- Xu, X., Zhang, J., Fu, X., Huang, W., & Zhang, Z. (2017). Revenue management in restaurants: A comprehensive review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 57-70. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.02.005
- Yang, S. S., Kimes, S. E., & Sessarego, M. M. (2009). \$ or dollars: Effects of menu-price formats on restaurant checks. *Cornell Hospitality Report*, 9(8), 6-11.

Zatta, D. (2007). *Revenue management. Come ottimizzare l'uso delle risorse aziendali per massimizzare i profitti*, Hoepli, Milano.

Zorn, C., & Cataldo, A. (2013). Restaurant revenue management: Implementation and impact on service quality. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 59-70.