
LA DETERMINACION DE LOS PRECIOS DE ALOJAMIENTO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Sabah M. Musa Alhasan*
Joan Ramon Sanchis Palacio

Resumen: El presente artículo, considerando las principales características que diferencian a la empresa hotelera del resto de empresas de servicios, se ocupa del estudio de los principales métodos de fijación de precios de alojamiento en los hoteles, a saber, el Método clásico de Horwath y Toth, aplicado durante los años treinta en los hoteles americanos por su sencillez; el Método de Hubbert, desarrollado por la Asociación Americana de Hoteles; el Método de Paul Simon o del punto de equilibrio de las ventas; la Programación de Roth, de la Asociación Elmer Roth de Management, y el Modelo de «puntos a los servicios». El trabajo se centra en el análisis, desarrollo y críticas formuladas sobre los mismos. El análisis estratégico de cada uno de estos métodos nos permite concluir que no existe un modelo óptimo utilizable para el conjunto del sector, si bien sí se pueden considerar una serie de características imprescindibles en la fijación de los precios de alojamiento de cualquier hotel. En todo caso, la determinación de los precios de alojamiento será el resultado de aplicar el proceso de la Dirección Estratégica, considerando las características internas del hotel y el entorno que lo rodea.

Palabras clave: Precio de alojamiento, servicio intangible, equipo humano y análisis estratégico.

Abstract: This article reviews some models of fixing prices for accommodation in hotel such as The Model by Horwath and Toth, The Model by Paul Simon, The Roth's Program of the Elmer Roth Association of Management and The Points-for-services Model. None of these models is an optimum method for application to all hotels. There are some common characteristics between models which should be taken into account. The decision on the accommodation prices will arise from the application on Strategic Management, taking into account the characteristics, both of the hotel itself and its environment.

Key words: Accomodation price, Intangible, Staff and Strategic Analysis.

1. INTRODUCCION: CARACTERIZACION DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Las actividades de los hoteles se diferencian de las actividades de las otras organizaciones industriales y comerciales por la distinta naturaleza de los servicios y negocios que ejercen, puesto que existe una actividad principal, «la venta del alojamiento» o de las habitaciones, distinta a las otras activi-

dades, las cuales varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etcétera.

Entre estas actividades destacan la venta de comida y bebidas a los clientes residentes o a los no residentes, los servicios de lavado y planchado y la venta de otros servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los huéspedes. En otros términos, podemos decir que el hotel combina las activi-

* Sabah M. Musa Alhasan es profesor de Dirección de Empresas de la Universidad de Al Mostansiriyah (Bagdad) y licenciado en Dirección de Empresas. Joan Ramon Sanchis Palacio es profesor del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de Valencia y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales.

dades de servicios con las productivas y comerciales, si bien son los servicios al cliente las actividades más importantes.

Sin embargo, cuando decimos que la actividad principal es el servicio, significa que las otras actividades dependen fundamentalmente de la calidad de los métodos empleados en ofrecer dichos servicios. Esta calidad, por su parte, depende de la destreza y habilidad del equipo humano del hotel, puesto que unas buenas instalaciones o unas habitaciones lujosas no garantizan por sí solo el éxito de la empresa.

La producción intangible¹ desempeña un papel principal en la determinación de los motivos que inducen al público a utilizar los servicios de un hotel (Latín, 1977). Por ello, hay que tenerla en cuenta al estudiar este tipo de industria, diferenciándola de otras actividades económicas en las que el papel principal lo desempeña la producción tangible. Por ejemplo, cuando una persona desea comprar un coche lo que más le interesa son sus características técnicas. Sin embargo, cuando lo que desea es alojarse en un hotel, la calidad técnica ya viene dada por la categoría del hotel, y lo que realmente le interesa son los «retoques humanos». El hotel trata con diferentes clases de clientes, por lo que se dice que «numerosos individuos suponen numerosas opiniones». En la industria hotelera esto se traduce por «numerosos individuos suponen numerosos servicios».

Teniendo en cuenta estas circunstancias, los empleados de los hoteles se enfrentan a

un desafío para satisfacer al público y mantener la clientela.

El producto principal de un hotel es el alojamiento, el cual se caracteriza por tres aspectos básicos:

1. Los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles, entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquellos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel. Durante los últimos años, algunos hoteles ingleses ofrecían un descuento en los precios del orden del 40-50 %, con el fin de que los costes variables no alcanzaran más del 20 % del total del precio de la habitación (Kotas, 1980).

2. La imposibilidad de almacenar el producto obliga al hotel a colocar toda la producción diariamente, de forma que cuando no se vende se considera como una pérdida. Además, resulta imposible aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Por ello, resulta necesario alcanzar una tasa de ocupación continua, de forma que se pueda recuperar el coste del proyecto, e incluso lograr algunos beneficios.

3. La intangibilidad del producto hace muy difícil su diferenciación, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido (Flipo, 1989, a y b).

Cabe señalar también que la determinación del precio del alojamiento depende de varios factores tales como los precios y la calidad de los otros servicios ofrecidos por el hotel, la situación geográfica del mismo, la temporada, el tipo de clientes y su nivel de renta, el nivel de la oferta y la demanda, etcétera (Dukas, 1970).

2. METODOS DE FIJACION DE PRECIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS HOTELES

Actualmente existen varios métodos para la fijación de los precios en la industria hotelera. En este trabajo vamos a centrar nuestro análisis en los más importantes: el método de Horwarth y Toth, la fórmula de Hubbart, el método de Paul Simon, la programación de Roth y el método de fijación de puntos a los servicios. El primero de estos cinco métodos es el más antiguo, si bien los dos últimos son los que más se utilizan. A continuación se procede a un breve análisis de cada uno de ellos.

El Método de Horwarth y Toth fue empleado para fijar los precios de los hoteles americanos durante la década de los años treinta. Se considera el más simple de todos y representa una tradición entre los propietarios de los hoteles.

Se supone que el precio de una habitación

debe ser el 0,1 % del coste de la inversión en dicha habitación (Lane y Hartesvelt, 1983). Por ejemplo, si el coste total del proyecto de un hotel que contiene cien habitaciones es de 2.500.000 unidades monetarias (u.m.), el coste de la habitación será de 25.000 u.m. De este modo, el precio estructural resulta en un promedio de 25 u.m. ($1/1.000 * 25.000$ u.m.).

La ventaja de este método es su sencillez. Sin embargo, también se le atribuyen numerosas desventajas. No tiene en cuenta los costes operativos corrientes, las condiciones de financiación y otros factores económicos tales como la oferta y la demanda, los ingresos y los precios de las otras actividades del hotel y su influencia sobre el precio de la habitación.

El Método de Hubbert ha sido desarrollado por la Asociación Americana de Hoteles ante las fuertes críticas vertidas sobre el modelo de Horwarth y Toth y su consideración como método no científico (Fay, Rhoads y Roseblatt, 1976). Depende del rendimiento sobre las inversiones como factor principal en la fijación de los precios. Para ello se ha de hacer una estimación del número de habitaciones vendidas, de los beneficios de los departamentos, de los costes operativos, del coste de la financiación, etcétera, con el fin de calcular el promedio del precio del alojamiento en el hotel (Scholz, 1975). Consideremos el siguiente ejemplo:

La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera

| | | |
|--|----------------|-----------------------|
| Inversión: | | |
| Coste de las instalaciones | 7.800.000 u.m. | |
| Capital circulante | 200.000 u.m. | |
| TOTAL INVERSION | | 8.000.000 u.m. |
| Financiación: | | |
| Crédito (interés del 10 %) | 6.500.000 u.m. | |
| Capital | 1.500.000 u.m. | |
| TOTAL | | 8.000.000 u.m. |
| Estimación ventas habitaciones | | 68.500 u.m. |
| (Tasa de ocupación 75 % de 250 habitaciones) | | |
| (250 * 365 * 75 %) | | |
| Rendimiento del capital (estimado) | 225.000 u.m. | |
| Intereses del crédito | 650.000 u.m. | |
| Beneficio exigido (estimado) | 875.000 u.m. | |
| Amortización | 640.000 u.m. | |
| Beneficio neto (estimado) | | 1.515.000 u.m. |
| Costes operativos (estimados) | | |
| Gastos administrativos y generales | 500.000 u.m. | |
| Publicidad | 200.000 u.m. | |
| Iluminación y ventilación | 180.000 u.m. | |
| Mantenimiento | 130.000 u.m. | |
| TOTAL | | 1.010.000 u.m. |
| Beneficio total exigido (estimado) | | 2.525.000 u.m. |
| | | |
| Ahora bien, para calcular el precio de cada habitación tenemos que restar los beneficios de las otras actividades del hotel, puesto que están incluidas en el beneficio total: | | |
| Beneficios de otros departamentos | | |
| Comidas y bebidas | 480.000 u.m. | |
| Otros | 60.000 u.m. | |
| TOTAL | | 540.000 u.m. |
| Beneficio del alojamiento | 1.985.000 u.m. | |
| Gastos directos del alojamiento | 540.000 u.m. | |
| Valor estimado de las ventas habit. | | 2.525.000 u.m. |

Entonces, el precio estimado para la habitación es el cociente entre el valor estimado de las ventas de las habitaciones y el número de las habitaciones vendidas.

En este caso será:

$$P = 2.525.000/68.500 = 36.861 \text{ u.m.}$$

A pesar de las ventajas que posee este modelo respecto al anterior, también aparecen críticas al mismo, dado el carácter subjetivo que se le da a los beneficios de las otras actividades, a la tasa de ocupación y al rendimiento de la inversión.

La utilización de este método requiere una gran precisión en la estimación de los conceptos anteriores si se desea obtener un precio objetivo.

El método de Paul Simon se emplea para determinar el precio del alojamiento adecuado para alcanzar el punto de equilibrio de ventas. Este método supone una tasa de ocupación anual del 60 %, por lo que no es válido para tasas de ocupación bajas (Mahdi, 1967). Para ilustrar el proceso que sigue este modelo, basado en el equilibrio entre los ingresos y los gastos para distintas tasas de ocupación, vamos a seguir el siguiente ejemplo:

| | |
|---------------------------|----------------|
| Número de habitaciones | 200 |
| Activo fijo | 4.000.000 u.m. |
| Terrenos | 500.000 u.m. |
| Instalaciones y edificios | 3.300.000 u.m. |
| Muebles | 500.000 u.m. |

Supongamos que el hotel tiene locales alquilados que dan un rendimiento de 27.500

u.m., el cual se le ha deducido a los costes operativos del hotel para la obtención de un coste operativo neto. También se supone que las otras actividades han obtenido un beneficio de 100.000 u.m., el cual se ha restado al total de costes operativos para conseguir un coste operativo de las habitaciones (actividad de alojamiento), según se puede observar en la tabla 1.

A partir de la tabla 1 podemos observar que el precio por habitación más adecuado para alcanzar el punto de equilibrio es de 14,498 para una tasa de ocupación del 60 %, y 8,697 para una tasa del 100 %.

Podemos obtener los mismos resultados aplicando la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{CON} &= P * \text{THV} \\ P &= \text{CON}/\text{THV} = (\text{CF} - \text{AL}) + \text{CI} + \\ &\quad \text{CD}) - \text{ROD}/\text{TH} * 365 * t_a \end{aligned}$$

Donde:

CON son los costes operativos netos.
P es el precio en el punto de equilibrio.
THV es el total de las habitaciones vendidas estimado.

t_a es la tasa de ocupación estimada.

CF son los costes fijos totales.

CI son los costes indirectos totales.

CD son los costes directos totales.

ROD son los rendimientos de otros departamentos.

AL son los beneficios de los locales alquilados.

Aplicando esta ecuación al ejemplo ante-

Tabla 1

| Conceptos | Coste anual (u.m.) | Tasa ocupación (100 %) | Tasa ocup. (60 %) |
|--|-----------------------|---------------------------|----------------------|
| COSTES FIJOS: | | | |
| * Intereses (5 %) de las inversiones | 175.000 | 2,397 | 3,995 |
| * Amortización (3 %) de edificios | 90.000 | 1,233 | 2,055 |
| * Amortización (12 %) muebles y equipos | 60.000 | 0,822 | 1,370 |
| * Seguros | 5.000 | 0,068 | 0,114 |
| * Impuestos | 60.000 | 0,822 | 1,370 |
| TOTAL COSTES FIJOS | 390.000 | 5,342 | 8,904 |
| – Rendimientos locales alquilados | 27.500 | 0,372 | 0,628 |
| COSTES NETOS FIJOS | 362.500 | 4,965 | 8,276 |
| + COSTES OPERATIVOS INDIRECTOS | | | |
| * Gastos administrativos y generales | 75.000 | 1,027 | 1,712 |
| * Publicidad | 22.500 | 0,308 | 6,514 |
| * Luz y energía | 85.000 | 1,164 | 1,941 |
| * Mantenimiento | 60.000 | 0,822 | 1,370 |
| TOTAL GASTOS INDIRECTOS | 242.500 | 3,321 | 5,537 |
| + COSTES DIRECTOS DE LAS HABITACIONES | 130.000 | 1,781 | 2,968 |
| COSTES OPERATIVOS | 735.000 | 10,067 | 16,781 |
| – Beneficios de otras actividades | 100.000 | 1,370 | 2,283 |
| COSTES OPERATIVOS NETOS | 635.000 | 8,697 | 14,498 |

rior podemos ver cómo se obtienen los mismos resultados:

$$P(t_a = 100\%) = ((390.000 - 27.500) + 242.000 + 130.000) - 100 / (200 * 365) * 100 = 635.000 / 73.000 = 8,69$$

$$P(t_a = 80\%) = 635.000 / 58.000 = 10,872$$

$$P(t_a = 70\%) = 635.000 / 51.100 = 12,427$$

$$P(t_a = 60\%) = 635.000 / 43.800 = 14,498$$

$$P(t_a = 50\%) = 635.000 / 36.500 = 17,396$$

$$P(t_a = 40\%) = 635.000 / 29.200 = 21,746$$

Por último, las críticas más corrientes dirigidas hacia este modelo se centran en el carácter fijo que se presupone para los costes directos e indirectos de las habitaciones. Sin embargo, los salarios de los empleados temporales y los gastos de los diferentes servicios del hotel varían en función de las tasas de ocupación. Lo mismo ocurre con algunos costes indirectos tales como los gastos de agua, luz y energía, gastos de mantenimiento, etcétera. Por ello, es preferible dividir los costes en fijos y variables, dependiendo de la capacidad del sistema contable empleado en el hotel.

El Programa Roth para fijar los precios ha sido desarrollado por la Asociación El-

mer Roth de Management con el fin de lograr los máximos ingresos posibles para cualquier tasa de ocupación, así como la mejor satisfacción posible de las necesidades de los huéspedes o clientes del hotel.

Esta forma de fijar los precios capacita a la dirección para determinar:

— El precio de cada habitación, reflejando su valor real en comparación con el resto de las habitaciones.

— El número exacto de las habitaciones para cada precio, para hacer frente a la demanda.

— Los capítulos de gastos para mejorar la categoría de las habitaciones y renovarlas de modo que se obtenga el máximo ingreso.

La aplicación de este método en hoteles americanos ha permitido obtener las siguientes conclusiones sobre los precios:

1. La mayor parte de las habitaciones han sido valoradas a un precio común.

2. Algunas habitaciones se valoraban a un precio más alto.

3. Otras habitaciones se valoraban a un precio más bajo con una gran demanda.

4. También había habitaciones con precios aún más bajos a pesar de la posibilidad de poder aumentar su precio.

El resultado de la aplicación de este método fue un incremento en los beneficios de 57.000 dólares anuales.

Su aplicación es sencilla, si bien se requieren los siguientes elementos:

1. Análisis de la demanda de las habitaciones en los días ordinarios, para determinar la tasa de los huéspedes que desean alojarse según precio.

2. La comparación de la oferta y la demanda de las habitaciones en función de las tasas obtenidas anteriormente (Scholz, 1975). Esto facilita la determinación de las habitaciones que deben estar preparadas para satisfacer la demanda.

3. Estudiar las características de cada habitación en el hotel con el fin de clasificarlas cualitativamente, es decir, clasificar las habitaciones con las mismas cualidades en el mismo grado.

4. Establecer reglas o normas para fijar los precios que capacitan a los reponsables para estar en condiciones de hacer frente a la demanda de las habitaciones a nivel de cada precio y para el conocimiento del número de las habitaciones disponibles a cada precio.

Los inconvenientes a destacar en este modelo son la dificultad de aplicarlo para hoteles recién creados por la falta de datos históricos en los cuales se apoya; la necesidad de considerar el factor de la temporalidad para la determinación de la demanda hotelera, y el no tener en cuenta el coste al fijar el precio.

El modelo de puntos a los servicios consiste en fijar una puntuación o valoración

para cada uno de los servicios prestados por el hotel en función de las características y la calidad de cada servicio.

Una vez efectuada esta valoración, se determinan los precios de alojamiento teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Establecimiento de normas y condiciones para la determinación de la categoría de los hoteles, ponderando las condiciones y las cualidades de los mismos.

2. El precio del alojamiento se fija según la categoría del hotel obtenida en el punto anterior, y según la zona geográfica en la que esté ubicado (clase de turismo, clima, prestigio, etcétera).

3. Debe existir flexibilidad a la hora de fijar los precios de algunas habitaciones a un precio inferior al que le correspondería según la categoría del hotel, dependiendo de la situación y características (vistas al mar, etcétera) de dichas habitaciones.

Las críticas más importantes dirigidas hacia este método son las siguientes:

— Excesivo énfasis en los aspectos materiales, olvidando los aspectos sociales y humanos.

— No da importancia a la producción intangible en la clasificación de los hoteles, a pesar de que ésta es un factor principal² en la determinación de las preferencias de los clientes (Fray, Rhoads y Roseblatt, 1976).

— No tiene en cuenta el factor del coste a la hora de fijar los precios del alojamiento.

— No contempla factores económicos tan importantes como la demanda y la oferta y la relación precio-tasas de ocupación.

— Las instrucciones establecidas por la dirección del hotel excluyen los pesos ponderados de las condiciones y los estándares que deben estar presentes en cada categoría de hotel, puesto que los mismos han sido determinados de modo general sin distribuirlos detalladamente a cada condición.

— Subjetividad en la aplicación de las condiciones para clasificar la categoría del hotel.

— Su aplicación correcta exige unos sistemas de control o entidades inspectoras especializadas, lo que significa un incremento en el coste de la función de control.

3. CONCLUSIONES: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS HOTELES

Del estudio realizado sobre los modelos de fijación de precios en la industria hotelera podemos concluir que no existe un modelo óptimo a aplicar en todos los hoteles, ya que cada método ha sido el resultado de unas circunstancias propias que han conducido a su desarrollo y aplicación. No obstan-

te, podemos apuntar una serie de rasgos comunes a todos ellos, en términos generales:

— A menudo no se contempla algún o algunos factores que afectan a la decisión de fijar los precios.

— Su dependencia de unos supuestos que sólo permite aplicarlos en determinados hoteles.

— La dificultad de aplicar algunos modelos por parte de la dirección del hotel, dada la carencia de capacidades administrativas y contables en algunos hoteles, sobre todo en los de reciente constitución. Sin embargo, ello no impide que las direcciones de los hoteles empleen el modelo más adecuado a sus circunstancias, teniendo en cuenta aquellos factores que influyen sobre el precio, y que en un principio no se habían considerado.

Es importante considerar también que el estilo científico para la toma de decisiones relacionada con los precios exige la determinación exacta de las etapas que pueden conducir a la decisión más correcta. Dada la complejidad en la fijación de los precios de alojamiento en los hoteles, la tarea de la toma de decisiones es aún más importante. Ello exige la definición rigurosa de una serie de etapas estratégicas a seguir para la correcta fijación de tales precios. Dichas etapas son las siguientes:

1. Definición de los objetivos:

La consideración de la empresa como un sistema social supone la adopción de objetivos distintos a los de la maximización del

beneficio. En el caso de la empresa hotelera, teniendo en cuenta el carácter social inherente a la misma, podemos citar como objetivos prioritarios, entre otros, su contribución al desarrollo turístico del país, optimizando los valores sociales mediante la mejora continua de los servicios ofrecidos cuantitativa y cualitativamente, además de su contribución en la amortización del coste de las inversiones realizadas.

Un sistema de objetivos apropiado para la empresa hotelera será aquel que descomponga sus objetivos generales en objetivos específicos o subobjetivos, que cada objetivo sea definido de forma clara y dentro de un plazo determinado, que sean realizables y medibles, y que se asignen a personas concretas con responsabilidades directas sobre el mismo. Este sistema variará de un hotel a otro, con independencia de la naturaleza de la propiedad del hotel. No obstante, el logro del máximo beneficio posible y el rendimiento de la inversión son los objetivos principales hacia los cuales se dirigen todos los demás subobjetivos. De aquí surge la importancia y el papel de la decisión de la fijación de los precios y su efecto sobre la tasa de ocupación hotelera, especialmente en las temporadas de demanda baja.

Cabe señalar también otro aspecto importante relacionado con los costes, ya que los hoteles se caracterizan por tener unos costes fijos altos comparados con los costes variables, debido al elevado capital invertido en activos fijos (terrenos, instalaciones, muebles, equipos). Tal como indica Kairat Deif (1974, p. 5), «el balance de un hotel es igual al de cualquier otra empresa industrial

o comercial, excepto por el elevado capital invertido en activos fijos comparado con el que se invierte en activos circulantes». Otros autores, Horwath, Toth y Lesure (1970), insisten en este aspecto al declarar que «gran parte de la inversión de los propietarios está en el terreno, las instalaciones, los muebles y los equipos. En algunos hoteles, el balance refleja que el valor de los activos fijos llega al 90 % del total del activo». En el mismo sentido se manifiesta Kalil (1969), indicando que «la tasa de la inversión del capital del hotel en activos fijos e instalaciones es mayor que la misma en activos circulantes, particularmente en aquellos hoteles grandes que son propietarios de las instalaciones y los edificios en los que se ubica el hotel... Los gastos en el hotel se distinguen por ser de naturaleza fija». Por ello, los hoteles deben lograr los máximos beneficios para cubrir sus costes fijos anuales. El negocio será lucrativo si los hoteles venden sus servicios al público a un precio reducido fuera de temporada o durante jornadas de reuniones o congresos, siempre que estos precios permitan obtener un beneficio mayor que el coste variable, es decir, siempre que la contribución marginal (diferencia entre ingreso marginal y coste marginal) sea positiva (Alhafed, 1972).

2. Análisis del entorno y de la situación interna del hotel:

Es necesario, a la hora de tomar la decisión relacionada con el precio de alojamiento, estudiar el ambiente o entorno donde el hotel desarrolla sus actividades. Dado que el precio es uno de los medios que emplea la dirección para lograr sus objetivos, es fun-

damental que la atención se centre en la recogida de datos e información directa, tales como la demanda de alojamiento y su tendencia actual y futura. En este sentido, hay que señalar la importancia de la precisión en la predicción futura y el tratamiento apropiado de la incertidumbre dominante en la actividad hotelera, de modo que se garantice un alto grado de fiabilidad a la hora de realizar el proceso de predicción de la demanda de alojamiento.

Cabe destacar la importancia del estudio de los clientes del hotel y sus niveles de gasto. Los directores deben estudiar cada clase de consumidores previstos para demandar los distintos tipos de servicios ofrecidos. Es imprescindible llevar a cabo una valoración continua de las tendencias de los consumidores y convertirlas en resultados beneficiosos para la empresa (Fay, Rhoads y Roseblatt, 1976).

La competitividad es otro factor a analizar, ya que se considera como un factor vital en la toma de decisiones para la fijación de precios. Los precios aplicados en los otros hoteles situados en el mismo mercado y el tipo de servicios ofrecidos por la competencia son elementos fundamentales a tener en cuenta.

Una vez efectuado el análisis externo, conviene iniciar un estudio sobre la situación interna del hotel, puesto que la cooperación y el entendimiento entre los empleados en los distintos departamentos, la tecnología utilizada para llevar a cabo las tareas administrativas, así como los servicios ofrecidos al público pueden desempeñar un

papel importante en la atracción del cliente al hotel y en los precios fijados por el mismo.

Otro punto a destacar es la correcta selección de la ubicación del hotel, así como su construcción, diseño y disposición, pues estos aspectos influyen sobre el coste directo y el coste operativo y, finalmente, sobre la rentabilidad del hotel. Generalmente, esta etapa es muy compleja y requiere grandes esfuerzos y tiempo.

3. La selección de la estrategia más adecuada:

En esta fase se definen las alternativas posibles para el hotel y se evalúan dichas opciones en función de los criterios adoptados por la dirección. Su éxito depende de la información disponible y del grado de incertidumbre dominante en el entorno.

A primera vista, un hotel individual tiene dos alternativas: o depender de los precios del mercado y/o sus competidores, considerándose un seguidor de la dirección de otros hoteles, o fijar sus precios individualmente. En el caso de la segunda alternativa, los responsables podrán fijar unos precios menores a los del mercado o unos precios superiores, según la estrategia que se desee adoptar.

La alternativa lógica seleccionada depende, en gran medida, de las relaciones coincidentes entre los factores internos del entorno del hotel y los factores externos. Además, la existencia de unos costes fijos altos frente a unos costes variables bajos permite

flexibilidad para los responsables de la fijación de los precios de alojamiento del hotel.

A corto plazo, la base del precio (límite mínimo) depende de la cobertura de los costes variables, y el tope del precio (límite máximo) depende de la disponibilidad del público y su deseo de pagar ese servicio a ese precio. El primero (el coste variable) es fácil de calcular; la dificultad estriba en la determinación de la disponibilidad del público hacia ese precio. A largo plazo, los precios deben cubrir todos los costes (fijos y variables).

4. Aplicación de la decisión:

En esta fase debe asegurarse el empleo de la decisión eficazmente, de modo que se logren los objetivos esperados.

En los hoteles pequeños, los problemas surgidos como consecuencia de la aplicación de la decisión de fijar los precios son pocos, pero en las cadenas hoteleras y en los grandes hoteles su aplicación necesita un control y unas operaciones auditoras que garanticen la correcta aplicación por parte de los directores y mandos intermedios.

5. La evaluación de los resultados:

Los resultados de la aplicación de la decisión deben ser comparados con aquellos esperados o planificados. El proceso de la evaluación ayuda a los responsables de la toma de decisiones a descubrir los errores cometidos para evitarlos y los éxitos alcanzados para fortalecerlos, de manera que se va consiguiendo una mejora constante en la

capacidad de decisión de tales responsables, fortaleciendo el proceso de selección de precios, como un instrumento de marketing altamente eficaz.

¹ Definimos el término «producción» en un sentido amplio, esto es, considerando el conjunto de bienes y servicios que ofrece la empresa.

² Tal como analizábamos en la introducción de este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALHAFED, Aziz (1972): *La contabilidad administrativa*, Bagdad.
- DEIF, Kairat (1974): *La contabilidad de las secciones, los departamentos y los hoteles*, Beirut.
- DUKAS, Peter (1970): *Hotel front office Management and Operation*, WMC Brown Co. Publishers, Iowa.
- FAY, C. T.; RHOADS, R. C. y ROSEMBLATT, R. L. (1976): *Managerial Accounting for the Hospitality Services Industry*, WMC Brown Co. Publishers, Iowa.
- FLIPO, J. P. (1989, a): «Marketing des services: un mix d'intangible et de tangible», en *Revue Française du Marketing* n.º 121.
- (1989, b): *Gestión de empresas de servicios*, Eada Gestión. Barcelona.
- HORWATH, E. B.; TOTH, L., y LESURE, J. D. (1970): *Hotel Accounting*, Ronald Press Co., New York.
- KALIL, M. A. (1969): *Los sistemas contables especiales. Departamentos, secciones y hoteles*, Alejandría.
- KOTAS, R. (1980): *Managerial Economics for Hotel Operations*, Survey University Press, Great Britain.
- LANE, H. E., y HARTESVELT, M. V. (1983): *Essential of Hospitality Administration*, Prentice-Hall Co., Reston, Virginia.
- LATIN, G. W. (1977): *Moderns Hotel Management*, W. H. Free ant and Co., USA.
- LUNDBERG, D. E. (1976): *The Hotel and Restaurant Business*, Cbi Publishing Co., Inc.
- MAHDI, A. R. (1967): *La gestión hotelera*, Dar. Elanat Masr, El Cairo, Egipto.
- MASSEA, J. L., y DOUGLAS, J. (1977): *Managing a contemporary Introduction*, Prentice-Hall, USA.
- SAPIENZA, D. L.; ABBEY, J. R., y VALLEN, J. J. (1977): *Reading on Managing Hotels Restaurant Institutions*, Hayden Book Co., USA.
- (1987): *The art and Science of managing Motels Restaurant Institutions*, Hayden Book Co., USA.
- SCHOLZ, W. (1975): *Profitable Hotel and Motel Management*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.