

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**TEMA:**

**Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio.**

**AUTORAS:**

**Espinoza Quinde Chelsi Josselyne  
López Camacho Jazmín Vanessa**

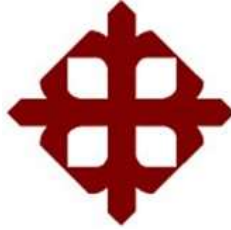
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**

**TUTOR:**

**Econ. Luis Fernando Albán Alaña**

**Guayaquil, Ecuador**

**Guayaquil, 9 de marzo del 2018**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Espinoza Quinde Chelsi Josselyne y López Camacho Jazmín Vanessa**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Luis Fernando Albán Alaña**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Maria Belen Salazar Raymond, Mgs.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 9 de marzo del 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Jazmin Vanessa López Camacho**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 9 de marzo del 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Jazmin Vanessa López Camacho**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**AUTORIZACIÓN**

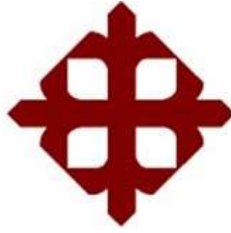
**Yo, Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 16 de febrero del 2017**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Jazmín Vanessa López Camacho**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 9 de marzo del 2018**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Jazmin Vanessa López Camacho**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

**Certificación de Antiplagio**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado, **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, presentado por las estudiantes **Espinoza Quinde Chelsi Josselyne y López Camacho Jazmín Vanessa**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (4%), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">T.T. ESPINOZA CHELSI-LOPEZ JAZMIN.docx</a> (D35686218)
<b>Presentado</b>	2018-02-16 12:58 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	chelsi1216xz@hotmail.com
<b>Recibido</b>	luis.alban01.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	T.T. ESPINOZA CHELSI-LOPEZ JAZMIN <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	4% de estas 38 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.

---

**Econ. Luis Fernando Albán Alaña**  
**TUTOR**

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi querida familia por todo el apoyo, paciencia y amor que me han brindado en el transcurso de estos años, han sido un pilar fundamental para que yo pueda continuar y cumplir una de mis metas más anheladas. A Dios porque me ha dado la fuerza y el valor para continuar sin importar los obstáculos que se han presentado a lo largo de este proceso. A mi prometido, a quien considero que forma parte importante de mi vida, que me ha brindado su apoyo incondicional en todo este proceso. Agradezco también al Mgs. Luis Albán por su ayuda y predisposición en todo este proceso como nuestro tutor.

**Jazmín Vanessa López Camacho**



## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado para todos los integrantes de mi familia, quienes han estado apoyándome en cada momento bueno y malo de mi vida:

Mi mamá, Alba Camacho

Mi papá, Rodrigo López

Mi hermana, Mayra López

Mi sobrino, Kevin Naranjo

Mi sobrina, Ariana Orellana

Mi prometido, Alex Febre

**Jazmín Vanessa López Camacho**

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi familia que son quienes me han ayudado en este largo camino de mi vida universitaria, también agradezco a todos los docentes que de cierta manera me ayudaron a ser una estudiante con ganas de triunfar en la vida en especial a la Miss Flor María Ochoa Zurita quien me ayudo con sus consejos a ser una estudiante de éxito, agradezco a Dios por siempre haberme llevado al camino del conocimiento para que todo este trabajo sea el fruto de mi empeño durante toda la carrera. Agradezco a mi esposo, quien me ha brindado su apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria y en este proceso de titulación. Por último, agradezco al Mgs. Luis Albán por ayudarnos en cada momento que teníamos alguna inquietud en esta etapa, porque siempre estaba predispuesto a colaborar con este trabajo.

**Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado para mi familia quienes de cierta forma han sido partícipes en mi vida universitaria brindándome su apoyo incondicional:

    Mi mamá, Vicenta Anita Quinde Vargas

        Mi papá, Luis Espinoza Malquin

        Mi hermana, Jenny Espinoza Quinde

        Mi hermano, Fernando Espinoza Quinde

    Mi sobrino, Christopher Beltrán Espinoza

    Mi sobrina, Emily Contreras Espinoza

        Mi sobrina, Ana Beltrán Espinoza

        Mi padrino, José Beltrán Mercedes

    Mi esposo, Leonardo Zambrano Méndez

**Chelsi Josselyne Espinoza Quinde**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Luis Fernando Albán Alaña**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Maria Belén Salazar Raymond, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

\_\_\_\_\_  
**Ing. Gerson Sopó Montero., Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

\_\_\_\_\_  
**Ing. Guzmán Barquet Eduardo Andrés**

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y  
HOTELERAS**

**Calificación**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NOTA FINAL DEL TUTOR</b>
<b>Espinoza Quinde Chelsi Josselyne</b>	
<b>López Camacho Jazmín Vanessa</b>	

---

**Econ. Luis Fernando Albán Alaña**  
**TUTOR**

## Índice General

Introducción .....	1
Antecedentes .....	4
Planteamiento del problema .....	5
Formulación del problema.....	5
Justificación.....	5
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos .....	6
Capítulo 1: Fundamentos Teóricos .....	7
1.1 Marco teórico .....	7
1.1.1 Capacidad relativamente fija.....	8
1.1.2 Manejo de la demanda como inventario.....	8
1.1.3 Demanda variable en el tiempo .....	8
1.1.4 Clientes segmentales .....	9
1.1.5 Percibibilidad del producto.....	9
1.2 Marco Conceptual .....	11
1.2.1 Nivel estratégico.....	12
1.2.2 Nivel táctico y operativo.....	13
1.2.3 Ingeniería del menú (Menú Engineering) .....	14
1.2.4 Gestión de operaciones.....	14
1.2.5 Gestión de mesas (Table Mix).....	15

1.2.6 Sistema administrativo RestBar Software .....	16
1.3 Marco Referencial .....	17
Capítulo 2: Marco Metodológico .....	23
Método de investigación .....	23
Materiales .....	23
Tipo de muestreo .....	23
Población y muestra .....	24
Restaurantes de Guayaquil por sectores .....	24
Capítulo 3: Análisis y discusión de resultados .....	25
3.1 Análisis de los resultados .....	25
3.1.1. Análisis de la herramienta entrevista.....	25
3.1.2 Análisis de Observación del Restaurante Picantería “La Culata” .....	25
3.1.3 Análisis de la observación del Restaurante Mami-T.....	27
3.2 Discusión de los resultados. ....	29
3.2.1 Similitudes y diferencias encontradas en la data obtenida de encuestas y entrevistas.....	29
3.3 Entrevista 1. Restaurante “La Culata” .....	31
3.4 Entrevista 2. Restaurante “Mami-T” .....	32
3.5 Información demográfica .....	33
Restaurante “La Culata” .....	33
Restaurante Mami-T.....	39
3.6 Análisis de las diferentes Técnicas de ventas entre los restaurantes “La Culata” y Mami-T .....	45
Capítulo 4: Propuesta .....	46

4.1 Análisis F.O.D.A del Restaurante La Culata .....	47
4.1.1 Fortalezas .....	47
4.1.2 Oportunidades .....	47
4.1.3 Debilidades .....	47
4.1.4 Amenazas .....	48
4.2 Proceso de implementación.....	49
4.2.1 Table Mix .....	50
4.2.2 Revpash .....	52
4.2.3 Capacitación a empleados .....	54
Conclusiones .....	56
Recomendaciones .....	57
Referencias .....	58
Apéndice.....	61
Anexos.....	77



## Índice de Tablas

Tabla 1 Proceso de implantación del YM .....	14
Tabla 2 Cantidad por sector de restaurante de segunda categoría.....	24
Tabla 3 Cantidad por sector de restaurante de tercera categoría .....	24
Tabla 4 Análisis del proceso de implementación .....	49
Tabla 5 Revpash del restaurante La Culata de la situación actual .....	53
Tabla 6 Revpash del restaurante La Culata implementando la propuesta.....	53

## Índice de Figuras

Figura 1: Concepto de Revenue Management .....	9
Figura 2: Departamento de Yield Management.....	10
Figura 3: Proceso de implantación de YM.....	12
Figura 4: Factores de Revenue Management .....	17
Figura 5: Elemento de análisis de Revenue Management.....	21
Figura 6: Rango de edades de consumidores .....	33
Figura 7: Rango de visitas de hombres y mujeres.....	34
Figura 8: Salario Mensual del consumidor.....	34
Figura 9: Monto de visitas al restaurante .....	35
Figura 10: Monto que se disponen a pagar.....	35
Figura 11: Cantidad de veces que han visitado los comensales .....	36
Figura 12: Calificación de servicio y producto .....	36
Figura 13: Tiempo en tomar la orden el mesero .....	37
Figura 14: Tiempo en servir lo solicitado .....	37
Figura 15 Disponibilidad del restaurante .....	38
Figura 16: Numero de acompañantes.....	38
Figura 17: Gasto total .....	39
Figura 18: Rango de edades de los comensales .....	39
Figura 19: Rango de visitas según el género.....	40
Figura 20: Ingreso económico del consumidor .....	40
Figura 21: Motivo de visita al restaurante.....	41
Figura 22: Monto que está dispuesto a pagar .....	41
Figura 23: Cantidad de veces que ha visitado el restaurante.....	42
Figura 24: Calificación del servicio y producto .....	42
Figura 25: Tiempo que toma el mesero en tomar la orden.....	43
Figura 26: Tiempo que el mesero demora en servir.....	43
Figura 27: Disponibilidad del restaurante .....	44

Figura 28: Rango de las personas que están acompañados .....	44
Figura 29: Gasto Total.....	45
Figura 30: F.O.D.A. ....	48
Figura 31: Distribución de mesas en el Restaurante La Culata (actual) .....	50
Figura 32: Propuesta de mejora para la distribución de mesas en el Restaurante	51

## **Índice de Apéndices**

Anexo 1: Encuesta a consumidores

Anexo 2: Ficha de observación del Restaurante La Culata

Anexo 3: Ficha de observación del Restaurante Mami-T

Anexo 4: Entrevista a gerente del Restaurante La Culata

Anexo 5: Entrevista a gerente del Restaurante Mami-T

## Resumen

Esta investigación tiene como propósito realizar una propuesta para la inclusión del Revenue Management como modelo administrativo en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. El estudio se realizó en un restaurante mediante la recopilación de información, por medio de entrevistas a propietarios y administradores de restaurantes de segunda y tercera categoría, encuestas a los comensales, observación directa y seleccionando la muestra por conveniencia. Se consideró hacer el uso de 2 estrategias del Revenue Management, la primera estrategia que se utilizó es la implementación del Revpash con el objetivo de conseguir el incremento del 2% de la ocupación del restaurante y así maximizar los ingresos, la segunda estrategia que se aplicó es el Table Mix presentando una nueva distribución de mesas y sillas con el propósito de aprovechar el espacio del establecimiento al máximo. Cada vez existen nuevos proyectos de creación de restaurantes, pero a su vez se observa que muchos de ellos cierran pronto debido a que no tienen un buen sistema administrativo y una buena distribución del lugar lo cual influye mucho ya que ven reflejado en sus balances solo pérdidas.

**Palabras Clave:** Restaurantes, Guayaquil, Gestión de ingresos, Ingresos por Asiento y Hora, Gestión de mesas, Maximización de ingresos.

## **Abstract**

This research aims to make a proposal for the inclusion of Revenue Management as an administrative model in traditional second and third category restaurants in the city of Guayaquil. The study was conducted in a restaurant by gathering information, through interviews and services of second and third category restaurant managers, surveys of diners, direct observation and selection of the sample for convenience. Click here to see the strategies of Revenue Management, the first strategy that became the implementation of the Resource with the aim of achieving a 2% increase in restaurant occupancy and thus maximize revenue, the second strategy that was applied. It is the Table Mix presenting a new distribution of tables and chairs with the aim of making the most of the space of the establishment. Every time there are new projects to create restaurants but sometimes it is observed that many of them close soon because they do not have a good administrative system and a good distribution of the place which influences a lot and which are reflected in their balance only lost.

**Keywords:** Restaurants, Guayaquil, Revenue Management, Revpash, Table Mix, income maximization

## **Introducción**

De acuerdo con publicaciones de la Organización Mundial del Turismo (1994) el turismo es una actividad económica que comprende las actividades que realizan las personas en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos, esto beneficia al crecimiento económico, social y cultural del sector donde se realiza esta actividad. El turismo se lo puede practicar en diferentes establecimientos ya sea en hoteles, restaurantes y en la aviación. En esta investigación el enfoque será en el aérea de la restauración, debido a que es una parte fundamental para el sector turístico porque los visitantes de diferentes partes del mundo necesitan establecimientos que ofrezcan alimentación, además que de esta manera se reactiva la economía en el país. Por otra parte, cabe recalcar que la restauración ha sido afectada por el incremento de competitividad y por tal razón los restaurantes deben definir correctamente sus estrategias para captar mayor mercado, mejorar precios, ofertas y servicios.

Los establecimientos de restauración han operado a lo largo de los años, desde el año 1765 se dio inicio a la restauración popular cuando Pierre Boulanger se presentó como el primero en ejercer la actividad de la restauración, quien ofreció bebidas y comidas en su local a peregrinos con la siguiente frase “Venid todos aquellos con el estómago desfallecidos y yo os restaurare”. Luego nació la alta restauración en el año 1789 cuando se llevó a cabo la revolución francesa cuando muchos mayordomos, cocineros y ama de llaves fueron despedidos de los palacios y casas grandes que pertenecieron a la nobleza y entonces este personal muy calificado comenzó por su cuenta a organizarse de manera profesional en la restauración. Después en el año 1878 Auguste Escoffier quien fue un personaje muy importante en el área de restauración de alta cocina, por todos sus conocimientos y preparación aprovechó el desplazamiento masivo de las personas en aquellos años y abrió su propio restaurante llamado “Le faisan d’Or”, su excelente servicio y gastronomía le dio mucho renombre al lugar llamando la atención de la alta sociedad francesa e internacional.

El concepto de un restaurante es “un lugar donde la gente paga para sentarse y consumir la comida que se ofrece” (Rowson, van Poppel, & Gehrels, 2016, p.127). Los restaurantes gestionan su actividad en un entorno empresarial y son considerados uno de los negocios con mayor índice de fracaso muchas de las veces debido al mal manejo de la administración, entre otras causas. Por lo tanto, es primordial que los restaurantes realicen su operación de manera eficiente, tomando en consideración elementos como la demanda y la capacidad del restaurante, estos elementos abarcan decisiones como, por ejemplo, receptar y aceptar reservas y asignar clientes a mesas específicas. La mayoría de los restaurantes basan sus decisiones en la observación e intuición, pero, el conjunto de decisiones y técnicas de los restaurantes deben radicarse en estrategias (Rowson et al., 2016).

La gestión de los ingresos o Revenue Management se remonta a casi cinco décadas atrás y ha sido adaptada a muchas industrias como: aerolíneas, alquiler de autos, centros de convenciones, líneas de cruceros, hoteles, restaurantes, etc. La administración de ingresos es ampliamente implementada en diversas industrias, incluida la industria de la hospitalidad. Sin embargo, su aplicación para la industria de restaurantes ha sido limitada, parece ser un área de estudio poco explorada, lo que indica un vacío para la gestión de los ingresos del área mencionada.

En los Países Bajos se realizó una investigación sobre la gestión de ingresos de restaurantes, en el cual se determinó que no practican de manera consciente la gestión de los ingresos, por lo tanto, no tienen una estrategia para aquello. Esto significa que los restaurantes en los Países Bajos podrían lograr la mejora de ingresos del 2 al 5% que se asocia típicamente con la aplicación de la gestión de los ingresos (*Revenue Management*) (Rowson et al., 2016).

El Revenue Management (RM) se lo define como un mecanismo efectivo para asignar un servicio con capacidad fija y con una amplia escala en descuentos que tiene como principio fundamental actualizar los precios de manera continua con el objetivo de maximizar beneficios con una capacidad fija. La optimización de tarifas y disponibilidad dependerá de vender el servicio o el producto correcto al cliente correcto, a un precio



correcto, en el momento correcto y para la fecha correcta. Algunos restaurantes optan por utilizar la técnica del Revenue Management (RM) para maximizar sus ingresos, segmentando temporadas altas y bajas. Esta implementación surgió a raíz de que empresarios observaron que en otras ramas del turismo se había implementado el RM y obtuvieron buenos resultados, mejoraron sus ingresos, como por ejemplo en 1978 cuando se creó RM en American Airlines se implementó un sistema de tarifas que consistía en ofrecer precios más bajos cuando se reservaba con meses de anticipación, precios más altos a medida que era la fecha del vuelo y tarifas de último minuto, es decir se utilizó esta estrategia que incluían un pasaje de abordaje con un descuento especial a la tarifa ya planteada usando sus restricciones y temporadas de venta.

Huefner & Largay (2008) mencionaron que a partir del año 90 los investigadores han aplicado los principios del RM al campo de las empresas industriales; los principios del RM ayudan a equilibrar la demanda y la oferta de manera más efectiva al considerar las tres categorías de decisiones de gestión de demanda: estructural, de precios y de cantidad. Las decisiones estructurales tratan de segmentar el mercado agrupando productos, y los términos de los acuerdos con los clientes (descuento por volumen, cancelaciones y las opciones de devolución o de reembolso). Las decisiones de precios tratan de establecer diferentes categorías de productos variando los precios, así como los descuentos o bonificaciones ofrecidas en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos. En la restauración, cuando hay temporadas altas y bajas, es decir altas cuando obtienen mayor ganancia, más visitas de turistas, de personas que desean conocer los sabores tradicionales de Guayaquil consumiendo todo tipo de alimento típico, y baja en el momento que existe un mercado que vende la misma comida típica y que no todos los turistas los desean consumir y prefieren la comida rápida que es más accesible, o también cuando no existe la mayor demanda de visitantes a la ciudad, entonces se realizan estas estrategias para que el consumo en estos lugares maximice la ganancia para el crecimiento económico del restaurante.

## **Antecedentes**

El Revenue Management es una técnica que en el transcurso de los años ha tomado mayor relevancia en el sector de servicios, principalmente en el sector turístico, debido a que la mayoría de empresas presentan que se encuentran dentro del rubro similitudes en la producción y consumo del servicio prestado, junto con la dificultad de almacenamiento por ser perecedero. El objetivo del RM es ofertar la unidad de inventario al tipo de cliente adecuado, en el instante preciso y al precio conveniente (Jornadas de Investigación en Turismo, 2011).

En el año 1978 se dio Origen al (RM) en la industria de las aerolíneas, las condiciones del mercado tenían la necesidad de un nuevo enfoque hacia la gestión de productos perecederos de las aerolíneas. La desregulación de las aerolíneas era un concepto revolucionario que permitía la libertad de la industria en el desarrollo de precios y mercadeo de estrategias (Shoemaker, 2008).

El RM es la aplicación de tácticas que prevén el comportamiento del consumidor a nivel de micro mercado, ayuda a mejorar la disponibilidad y el precio del producto para incrementar la ocupación del establecimiento e ingresos. Por lo general, la administración de ingresos es utilizada para maximizar los ingresos de las empresas, la literatura confirma que esto se cumple mediante una gestión fuerte de tres áreas principales: (a) Estrategia de precios, (b) Control de inventario y (c) Control de la disponibilidad (Cross, 1997).

La gestión de ingresos es una herramienta importante para hacer coincidir el suministro y demanda de clientes basados en su disposición a pagar por una experiencia, y asignando capacidad a los diferentes segmentos del mercado en una manera que maximizará los ingresos de la compañía (Thompson, 2003).

Lieberman (2003) afirmó que la gestión de ingresos es fundamental para hacer las concesiones correctas en un corto plazo con el fin de aumentar los ingresos y ganancias a largo plazo. Es necesario que todo tipo de negocio, en especial los restaurantes, manejen un sistema o método de gestión de ingresos para tener mayor control y orden, ya que el equipo financiero puede manejar de manera más adecuada los ingresos y así ahorrar

grandes cantidades de tiempo y conservar el restaurante en cumplimiento con las pautas de reconocimiento de ingresos.

### **Planteamiento del problema**

En Ecuador existe una deficiente administración en el área de restauración. La ciudad de Guayaquil teniendo una alta demanda turística, se ha percibido que, en los restaurantes pese a que muchos turistas y residentes consumen, los negocios no prosperan y hay tiempos en los que pasan vacíos y se ha determinado que el problema es la mala administración, por este motivo los restaurantes incluso hasta cierran ya que obtienen solo pérdidas.

Los restaurantes tienen tres características como desventajas: la demanda por temporadas, mucha competencia, y sus servicios son perecederos. La inestabilidad en la demanda afecta al negocio ya que los productos que se ofrecen no se pueden almacenar para vender después, es por eso que sin demanda prevista se desperdicia la comida, por lo tanto, genera pérdida.

### **Formulación del problema**

¿Cómo incide la implementación del modelo Revenue Management como herramienta para la maximización de los ingresos en los restaurantes tradicionales de Guayaquil?

### **Justificación**

La propuesta consiste en implementar la herramienta del Revenue Management con el único objetivo de maximizar los ingresos en los restaurantes tradicionales a estudiar, de segunda y otro de tercera categoría, tomando en consideración las siguientes variables: capacidad relativamente fija, inventario perecedero, segmentación de mercado, capacidad de reserva, estructura de costos y precios apropiados.

Para erradicar las consecuencias negativas debido a la deficiente administración en los restaurantes tradicionales de la ciudad de Guayaquil, se propone implementar el método del Revenue Management en el proceso administrativo de los restaurantes. Se busca incrementar los ingresos y aprovechar todo el tiempo que el establecimiento estará funcionando.

El Revenue Management ya ha obtenido resultados positivos en aerolíneas y hoteles refiriéndose específicamente a la maximización de los ingresos y aprovechamiento al máximo de los espacios, por ende, se estima que al implementarlo en el área de restauración se alcanzará el objetivo esperado que es vender el asiento correcto, al cliente correcto, al precio correcto en la duración de tiempo correcta. La mayor meta u objetivo del Revenue Management en Restaurantes es maximizar las ganancias por asiento disponible, hora, gestionando correctamente el precio y el tiempo. A este proceso se lo denomina RevPASH, que proviene de las siglas en inglés: “*Revenue PerAvailable Seat Hour*”.

### **Objetivo General**

Proponer técnicas de Revenue Management en la aérea de restauración para maximizar los ingresos en los restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los procesos administrativos de dos restaurantes tradicionales en la ciudad de Guayaquil, para determinar las falencias de dichos modelos.
2. Análisis del comportamiento operativo y de ventas de un restaurante en la ciudad de Guayaquil.
3. Establecer propuesta de Table Mix en un restaurante de tercera categoría para incrementar la ocupación del establecimiento.

## Capítulo 1: Fundamentos Teóricos

### 1.1 Marco teórico

Las grandes empresas buscan ofertar cuando las condiciones del mercado o condiciones externas son las más favorables, sobresaliendo cuestionamientos de carácter interno, como por ejemplo la fijación del precio del producto o servicio, así como la predicción de la demanda. La fijación de los precios no debe ser demasiado alta para no desalentar a los consumidores, pero tampoco tan baja para que el margen de ganancia no se vea reducido de manera drástica. El Revenue Management (RM) se encarga de asistir en este tipo de decisiones de gestión de la demanda o *Demand-Management Decisions* (DMD), uniendo procesos de gestión empresarial con su interface de mercado respectiva, teniendo como meta el incremento de la rentabilidad del negocio y la maximización de los costos de producción y de entrega al consumidor (Sakay-Rodríguez, 2014).

Según Soto (2015) sostiene que el Revenue Management es una técnica que está basada en analizar datos para luego realizar previsiones a través de la información obtenida con el objetivo de incrementar los beneficios ofreciendo lo que necesita el consumidor en el momento correcto, a un precio adecuado y durante la fecha precisa por medio de un canal correcto, con este sistema lo que se busca es conseguir los máximos beneficios, ya que es un sistema de tarificación en tiempo real que permite ajustar el precio a la demanda existente en el instante para obtener el mejor precio posible en cada venta. El propósito de un administrador o gerente de restaurantes es mejorar los beneficios del negocio, a través de estrategias de fijación de precios y manejos de tiempo, estas técnicas siempre tienen que ser dirigidas a las necesidades del consumidor y no de las empresas. Algunas estrategias se pueden observar en las promociones de la disminución de los precios a reservas con meses de anticipación, precios más altos el mismo día que reserva un consumidor por la poca disponibilidad, un mismo producto o servicio, distintos precios, este es uno de los principales resultados de este sistema estratégico de ventas.

Kimes (1989) sostuvo que en la industria de la restauración la aplicación del RM se lo implementa de forma táctica, por lo que tiene poco impacto sobre las estrategias de este tipo de negocio.

Entre las características que posee el RM en restaurantes se destacan las siguientes: (a) Capacidad relativamente fija; (b) Manejo de la demanda como inventario; (c) Demanda variable en el tiempo; (d) Clientes segmentales y (e) Percibibilidad del producto.

### **1.1.1 Capacidad relativamente fija**

La capacidad de un restaurante es medida por el número de sillas, tamaño de la cocina, ítems de menú o los niveles de personal existente. Muchos administradores o dueños de su negocio toman decisiones para optimizar la capacidad al asignar todos los asientos disponibles y rotar las mesas con la mayor fluidez. Pese aquello, esta acción puede opacarse por problemas en la cocina, como por ejemplo falta de personal. Otro factor relevante por el cual la capacidad es relativamente fija se debe al tamaño de las mesas, ya que estas, al tener menor capacidad por ejemplo (mesas para dos personas), disminuyen el espacio en el negocio, esto hace que sea importante contar con distribución apropiada de mesas para definir la capacidad.

### **1.1.2 Manejo de la demanda como inventario**

La demanda puede ser visualizada como inventario, mediante la recepción de reservaciones o mediante colas de consumidores. Muchos establecimientos aceptan reservaciones o realizan ventas por adelantado para generar demanda y asegurar sus ventas e inventario. A las reservas se las considera de gran importancia ya que con ellas los administradores que toman decisiones tienen la oportunidad de ofertar y controlar el inventario anticipadamente.

### **1.1.3 Demanda variable en el tiempo**

La demanda de un restaurante está constituida por dos tipos de consumidores: los que se maneja mediante reservaciones, y los clientes *walk in* o que simplemente ingresan de manera aleatoria. Estas dos formas pueden ser administradas con varias estrategias, tomando en consideración la hora, el día y el mes.

### 1.1.4 Clientes segmentales

Los restaurantes también pueden agrupar a sus consumidores debido a su sensibilidad respecto al precio.

### 1.1.5 Perecibilidad del producto

Cuando se habla de productos perecederos en un restaurante, se suele pensar en los insumos que se menciona en la carta, sin embargo, de acuerdo con el RM el producto que se oferta en un restaurante es el tiempo en el cual un asiento está siendo utilizado por un consumidor y no los ítems del menú, el cual se mide monetariamente mediante el consumo de los clientes (Sakay-Rodríguez, 2014).



Figura 1: Concepto de Revenue Management

Fuente: Guadix, Larrañeta, & Onieva, (2017)

En lo que respecta al enfoque, el vendedor de un producto o servicio tiene que enfrentarse a una serie de decisiones relacionadas al éxito o declive del negocio, para beneficio del establecimiento. Por ejemplo el vendedor debe tomar una serie de decisiones como: (a) ¿Qué día vender?, (b) ¿Cuánto pedir por cada producto?; (c) ¿Cuánto bajar el precio del mismo si la venta no es la esperada?; (d) ¿Dónde vender cada día?. Cómo saber

de estas decisiones cual es la más importante para el restaurante, por lo tanto, va a depender del argumento y del tiempo que se tomen en el análisis. Las decisiones de tipo estructural son decisiones estratégicas, tomadas con poca frecuencia ya que vienen limitadas por la infraestructura del establecimiento: categorización, segmentos con que trabaja, estructura de costos, canales, mecanismos para utilizar en la venta, entre otros factores (Guadix, Larrañeta, & Onieva, 2017).

Por otra parte, Lacambra (2015) recalcó que el Revenue Management brinda muchos beneficios para los establecimientos turísticos, unos económicos y otros relacionados con el buen funcionamiento del establecimiento, como por ejemplo: a) incrementar la ocupación y los ingresos; b) aumentar las tarifas con una buena implementación que controle la disponibilidad, el control de precio; c) incrementar los ingresos con una buena optimización de los canales de distribución; d) implicar a todo el personal del establecimiento en la optimización de la venta; e) mejorar los procedimientos de trabajo en los diferentes departamentos.

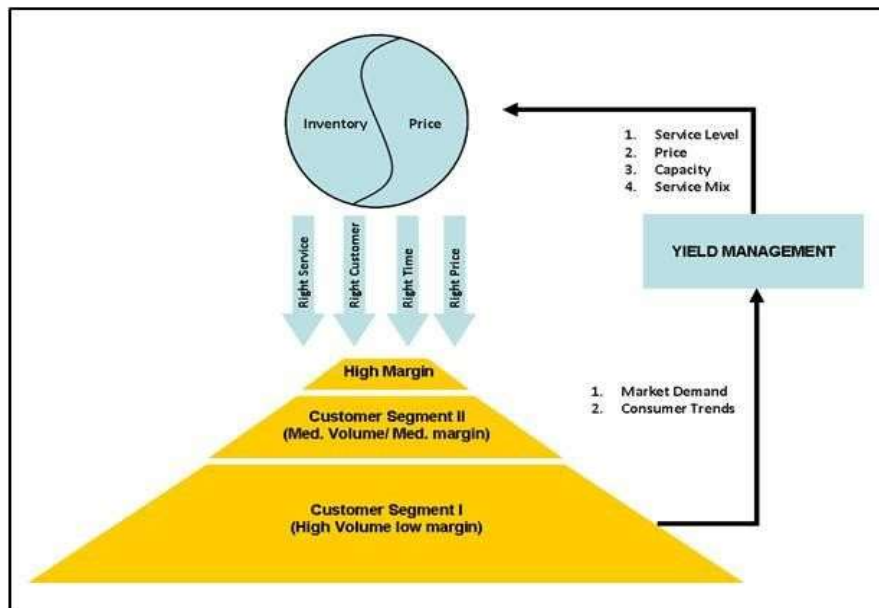


Figura 2: Departamento de Yield Management

Fuente: Lacambra (2015)



Según Amaya (2015) el Revenue Management no es aplicable a todos los tipos de negocios, sino que deben cumplir con una serie de condiciones para poder emplearse: a) producto o servicio limitado; b) el bajo coste del servicio, solventar la diferencia entre los altos costes fijos y variables para ajustar el precio lo máximo posible; c) producto o servicio perecedero; d) posibilidad de vender anticipadamente; e) segmentación del mercado, diferentes clientes y diferentes necesidades para atender, por este motivo se ha seleccionado un restaurante de segunda y tercera categoría para aplicar RM, debido a que cumplen con las características mencionadas además que necesitan un método que les ayude a mejorar su negocio en cuanto administración y distribución.

## **1.2 Marco Conceptual**

El Revenue Management se lo conoce como la gestión del rendimiento o gestión de activos perecederos, utilizado para incrementar los ingresos y tomar decisiones, Así Kimes (1989) lo define:

El Revenue Management es el proceso de asignar el tipo correcto de capacidad para el tipo correcto de cliente al precio correcto para maximizar los ingresos o el rendimiento. En el caso de hoteles, la gestión del rendimiento es ocupado con el número de habitaciones que deberían venderse en varios niveles, el gerente preferiría vender todas las habitaciones al más alto precio posible, pero como esto rara vez es factible, siguiendo esta política puede conducir a habitaciones vacías y pérdida de ingresos. Por el contrario, si un hotel llena sus habitaciones con clientes de bajo precio, los ingresos que podrían haber sido obtenidos de precios más altos, se perderían. (p. 15)

Llabrés (2013) definió un modelo para el proceso de implantación del YM al cual lo denominaron “los 7 pasos para alcanzar el éxito en un sistema de YM”. Posteriormente, dividirá estas fases entre las actividades a desarrollar a nivel estratégico, táctico y operativo.

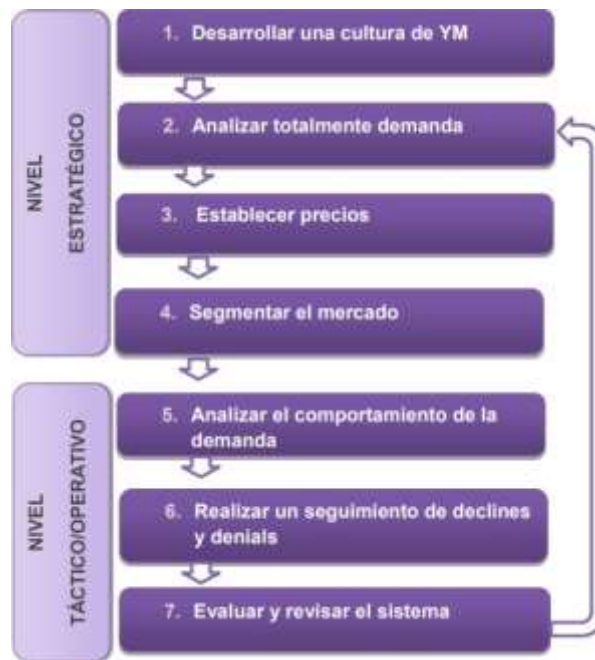


Figura 3: Proceso de implantación de YM

Fuente: Jones y Hamilton, 1992

### 1.2.1 Nivel estratégico

(a) Desarrollar una cultura de YM: La aplicación del YM va a conjeturar cambios relevantes en la gestión de las empresas por lo que al momento de implantarse los cambios se debe constituir el personal de forma correcta, crear grupos de trabajo y escoger un responsable. Investigar totalmente la demanda porque es muy importante conocer los datos históricos de la empresa para poder prever el progreso futuro de la demanda; (b) establecer precios: se deben revisar los precios realizando un estudio del valor percibido por los clientes y los precios establecidos por varios competidores. En los hoteles, la revisión de las tarifas es complejo, puesto que están regidos a un sistema de precios máximos declarados. Por lo que se debe dar a conocer con anticipación sus tarifas máximas, las cuales podrán ser modificadas con notificaciones previas a la autoridad pertinente; (c) segmentar el mercado: para la aplicación de precios múltiples, se necesita que el mercado este dividido por varios nichos. De acuerdo a las características de la

empresa, se diferenciarán los segmentos y se emplearán varios tipos de características para luego identificar a que segmento está asignado cada consumidor (Llabrés, 2013).

## **1.2.2 Nivel táctico y operativo**

(a) Analizar el comportamiento de la demanda; (b) realizar un seguimiento de declines y denials; (c) evaluar y revisar el sistema.

### **1.2.2.1 Analizar el comportamiento de la demanda**

Las previsiones de demanda deberán ser modificadas con la información nueva que brinda la empresa para luego calcular los cambios de la demanda en el tiempo y examinar la distribución de las unidades de inventario a medida que se vaya actualizando la información de las reservas.

### **1.2.2.2 Realizar un seguimiento de declines y denials**

Declines, se refiere a la denegación de la petición por parte de un consumidor al cual se le confirmó la disponibilidad, por otra parte, denials, consiste en la denegación por parte del establecimiento o empresa de una petición por no haber disponibilidad de la solicitud, sin embargo, puede estar disponible en otras fechas o en bajas tarifas las cuales pueden estar sometidas a una serie de restricciones. Para estas situaciones, se sugieren las siguientes tres opciones: ofrecer el servicio a una tarifa superior, ofrecer el servicio a la tarifa solicitada en fechas alternativas u ofrecer el servicio a una tarifa inferior en otras fechas.

### **1.2.2.3 Evaluar y revisar el sistema**

Como cualquier proceso, para la aplicación del YM se necesita de revisiones por tiempos, lo ideal sería que se realice diariamente, para poder examinar su eficacia y hacer las correcciones pertinentes en los puntos en los que se encuentren falla o mejorar aquellos en que el funcionamiento se esté desarrollando de manera correcta (Llabrés, 2013).

### 1.2.3 Ingeniería del menú (Menú Engineering)

El menú es la parte más importante de cualquier establecimiento de alimentos y bebidas. Crea una imagen de la operación en mente del consumidor, el menú es considerado como una extensión de la personalidad del restaurante. Para un empresario en el área de la restauración, los propósitos del menú son dos: a) primero atrae a los consumidores y b) maximiza los ingresos. Vale la pena mencionar que para contribuir mejor a la rentabilidad del restaurante, es esencial que el menú promueva los platos que generen grandes beneficios mientras proporcionan valor y satisfacción al cliente. El concepto de ingeniería del menú proviene del término Menú Engineering, la idea básicamente es determinar dos indicadores para cada plato: popularidad y contribución marginal. La popularidad es el porcentaje que cada plato tiene en las ventas totales y la contribución marginal es la diferencia entre el precio y el costo variable del plato (Vinti, 2009).

**Tabla 1**

*Proceso de implantación del YM*

Opción	Cantidad	% ventas	Popular	Precio	Costo	Margen contrib.	Total ingreso	Total costo	Total margen	Contrib.
Menú 1	100	41	Alta	30,00	18,00	12,00	3.000,00	1.800,00	1.200,00	Baja
Menú 2	50	20	Baja	45,00	25,00	20,00	2.250,00	1.250,00	1.000,00	Alta
Menú 3	95	39	Alta	50,00	28,00	22,00	4.750,00	2.660,00	2.090,00	Alta
	245								4.290,00	

*Nota:* Tomado de Jones y Hamilton, 1992

### 1.2.4 Gestión de operaciones

Una herramienta de este tipo permite obtener los datos requeridos por la gestión de rentabilidad y la ingeniería del menú, además de servir como medio para mejorar la eficiencia, la productividad y las ventas del restaurante. La técnica que se debe usar es la simulación, con muchos antecedentes exitosos en el área de restaurantes. El impacto de modelos de simulación en restaurantes ha producido millones de dólares en ahorros o en

utilidades tanto en el diseño como en la operación de muchos casos reportados (Brann & Kulick, 2002).

El objetivo de la simulación efectuada es permitir un ambiente en el cual se pueda evaluar el efecto de las acciones tácticas como consecuencia de la medición del RevPash y de la ingeniería del menú en la rentabilidad del restaurante. Se ha tratado de dar la mayor flexibilidad en el modelo para que puedan ser configurados distintos tipos de restaurantes. Las características y potencialidades del modelo de simulación, se van describiendo en la presentación de los resultados, las características del modelo orientadas al objetivo son las siguientes: a) permite alterar sus capacidades; b) permite relacionar el precio de los platos con la demanda correspondiente por horas y por días de atención; c) supone la posibilidad de pérdida de consumidores en función del tamaño de la cola de espera para la selección de mesa en el restaurante; d) permite la relación entre el tiempo que dedican los meseros a un consumidor con los pedidos adicionales durante el consumo; e) compone los datos necesarios para medir el RevPash, la contribución semanal, la duración del servicio, el tiempo de espera para recibir la asignación de mesa, la ocupación de sillas y los consumidores perdidos por colas de espera excesivas (Brann & Kulick, 2002).

### **1.2.5 Gestión de mesas (Table Mix)**

La utilización de la perfecta distribución de asientos en la industria de los restaurantes puede ser establecida de tres formas básicas: incrementando la demanda, disminuyendo la duración de los ciclos u ofreciendo una mejor mezcla de mesas. Así, se puede usar una combinación de las formas mencionadas como herramienta para administrar el uso de los asientos, muchos de los restaurantes de todo el mundo suelen utilizar las reservas de mesas. No obstante, en general los países de sur América esta táctica es poco utilizada. Los restaurantes que se manejan bajo reservaciones pueden programar y colocar al consumidor en una mesa adecuada con la cantidad de integrantes del grupo para el que se ha hecho la reservación mejorando la utilización de los recursos. Por otra parte, los restaurantes que no operan bajo este método, la clave para incrementar la utilización de los asientos recae en encontrar la mejor mezcla de mesas y asientos

dependiendo del día y la hora, es decir, si los restaurantes aseguran que la mezcla de mesas es igual o muy aproximada al tamaño del grupo, puede obtener un alto porcentaje de utilización de los asientos (Hwang, 2008).

Se define a la mezcla de mesas como el total de mesas con “n” asientos que se pueden colocar al interior del restaurante, es decir el número de mesas asignadas para dos, cuatro, seis personas, etcétera. Se asume que cualquier variación que se ejecute en la mezcla de mesas puede ocasionar un impacto en el *REVPASH*. Para esto, el uso de las herramientas de gestión de mesas puede aportar la información que se requiere para determinar la mezcla óptima dependiendo de la hora y el día. La gestión de mesas en un restaurante también consiste en planificar la zona donde se realizará el servicio, comprende no solo la distribución de las mesas y asientos sino además su capacidad, la administración de colas, la supervisión de las mesas. Existen numerosas herramientas de información que asisten de manera gráfica a la gestión misma; dichas herramientas pueden ser usadas para medir y costear las labores del servicio, medir la duración de los ciclos e inspeccionar las operaciones. La compañía MICROS System brinda cierta información referente a la mezcla de las mesas, al ser conectadas al POS del establecimiento estas herramientas pueden extraer información referente a la hora de entrada y salida de los consumidores. Si la información actual que se va recopilando se procesa junto con la información histórica del establecimiento, mediante algoritmos de optimización o simulación, daría como resultado la mezcla precisa y óptima, incrementando la utilización de los asientos y mejorando la rentabilidad del negocio (Kimes, 1989).

#### **1.2.6 Sistema administrativo RestBar Software**

RestBar es un programa de cómputo ampliamente usado para integrar diferentes áreas de control en un restaurante, cafetería o bar. El programa permite ocuparse de las siguientes áreas; la facturación de mesas, ventas rápidas (mostrador) y servicio Express (Delivery), control de ingresos y egresos de dinero a la caja, inventarios de bebidas, insumos y otros artículos (Food Track); las recetas y sus costos, los requerimientos de insumos para eventos, las cuentas por pagar a proveedores; las cuentas por cobrar a

clientes; las reservaciones de los clientes; el control del personal y las estadísticas varias. Actualmente el programa se usa en más de 16 países entre ellos España y es el software que los meseros utilizan para anotar las comandas realizadas por cada cliente (Ambit Technology, 2011).

### 1.3 Marco Referencial

La teoría relacionada con el RM se ha desarrollado considerablemente fuera del ámbito de la contabilidad, pero las herramientas contables que se relacionan con los ingresos, estimación y control del comportamiento de los costes, medición de los costes de oportunidad, y análisis de las desviaciones son herramientas importantes para el éxito de su implantación. Sin embargo, el ámbito de los precios comúnmente frecuenta distinguirse en un fragmento de la disciplina del marketing, al analizar los ingresos de la estructura de costes, demuestra la importancia de la aportación que puede realizar a la Contabilidad de Gestión. La investigación de los principales elementos que consienten el análisis del RM releva que, respecto a la Contabilidad de Gestión, se debe hallar un equilibrio entre los siguientes tres factores: Precio, capacidad-demanda, y costes, de tal manera que los beneficios alcanzados sea el resultado de la gestión aplicada (Castelló, 2015).



*Figura 4:* Factores de Revenue Management

Fuente: Castelló Taliani (2015)

Por otra parte Castelló (2015) mencionó que los costes de oportunidad son importantes para realizar la toma de decisiones en una presentación de RM; al momento de vender una unidad de capacidad limitada, esta no puede volver a ser vendida a mayor precio; no obstante, para obtener un precio mayor, la unidad que se desea exceder el precio debe ser retenida por un tiempo para luego elevar su precio. En las dos situaciones el coste de oportunidad es la ganancia perdida por la decisión tomada, en vez de haber adoptado la mejor, u optima, decisión. Los costes de oportunidad varias veces son considerados como si fueran cero, pero estos costes de oportunidad incrementan en importancia a medida que se expande la aplicación del RM. De tal forma que se suele manejar la base de coste total medio que se debe establecer comenzando con los nombrados costes relevantes, lo que comprueba que deberán separar aquellos costes que no se vean perjudicados por la decisión tomada, lo que no obligatoriamente implique que se incorporen solo los costes variables, por lo que algunas decisiones pueden afectar a los costes fijos.

Cuando los restaurantes aumentan los precios con la finalidad de mantener su beneficio ante un incremento de sus costos, el consumidor percibe como justo pagar más por producto o servicio, pero si se ocasiona una disminución de costos y por tanto los restaurantes aumentan sus beneficios. El uso de overbooking establece un ejemplo; las compañías aéreas tienen como propósito vender más tickets aéreos utilizando la disponibilidad que cuenta la aeronave. Los costes de oportunidad de adquirir la máxima utilización incluyen no sólo la compensación a pagar a los pasajeros desplazados, o que no han podido volar, sino al parámetro por la insatisfacción de futuros ingresos. Por esto es que el RM se relaciona a las empresas con restricciones de capacidad o en empresas de servicios que usan el precio para distribuir su capacidad limitada, RM puede ser una buena estimación del coste de oportunidad. A tal resultado que: a) El coste de oportunidad de no vender la capacidad precedera es el mayor margen de contribución positivo que refleja el precio que el cliente hubiera aceptado y b) El coste de oportunidad de vender la capacidad precedera es el margen de contribución perdido al no haber cargado el mayor precio que los clientes hubieran aceptado (Castelló, 2015).



Los precios, que dispongan descuentos o no, pueden ser aceptables dependiendo del precio cedido a cada propuesta. Así, al incrementar los ingresos esperados, la solicitud de venta de un asiento adicional en un vuelo será atendida sólo si el precio a pagar, solicitado, es igual o superior al coste esperado. Este coste apartado se refiere a la potencial pérdida de ingresos que ocasiona al acceder una oferta de un cliente sobre una oportunidad competitiva. Desde la perspectiva de la capacidad, la solicitud del cliente será aceptada siempre y cuando el ingreso es mayor que el coste de la capacidad requerida para atender la petición del cliente. Al mismo tiempo, el valor de la capacidad será medida por el desplazamiento del coste esperado, o coste de oportunidad, lo que significa la pérdida esperada de ingresos que se producirá en un futuro, utilizando la capacidad antes que reservarla para cualquier uso o aplicación futura. En teoría, la lógica del desplazamiento de costes significa comparar los ingresos a los costes desplazados de aceptar la propuesta contra rechazar la propuesta (Castelló, 2015).

A diferencia de la industria restaurantera el control del tiempo es mucho más difícil que en la industria hotelera o en las líneas aéreas. Un vuelo tiene aproximadamente un tiempo específico, un cuarto se renta por un día, pero una comida en restaurante tiene más inestabilidad, esto perjudica de manera que la acción de entregar un producto físico que es la comida y bebida representa la ocupación de una silla por hora, transformándose este producto plenamente perecedero, puesto que, pasada la hora, la silla no utilizada carece de valor. Es decir, que un restaurante tiene cierta elasticidad para extender la capacidad de asientos utilizando la reorganización de las mesas o aumentando en las mesas existentes uno o dos asientos más. En otras palabras, un restaurante puede tener dos límites de capacidad: a) una capacidad de asiento deseable y (b) una capacidad de asientos estirados. La capacidad de asiento deseable es el límite de asientos administrativamente determinado, un límite que los consumidores encontrarían satisfactorios. La capacidad de asientos estirados es un límite de asientos más alto que el restaurante podría administrar y que los clientes soportarían (Choi, et al., 2006).

Para poder aplicar estas favorables estrategias primero, deben tener conocimiento sobre el concepto de precio justo que se lo define como la idea de que no exista variabilidad en los precios, es decir, que un producto o servicio no puede cambiar su precio, puesto que la empresa debe generar confianza al cliente al mantener el mismo precio para todos los consumidores. Sin embargo, los consumidores determinan un esquema en su memoria donde saben reconocer una situación injusta y que utilizan para juzgar si un precio es justo o no el consumidor paga no se altera (Bolton, Warlop, & Alba, 2003). Lo que se considera injusto es incrementar el precio del bien o servicio cuando no ha habido aumento de precios (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1986).

La percepción de la justicia en la fijación de precios es modificada por las representaciones de ofertas y promociones dirigidas a todo tipo de segmento del mercado, como es el caso de las promociones dirigidas a premiar la fidelidad de los clientes, donde el establecimiento ofrece diferentes tipos de promociones y los consumidores se sienten satisfechos por pensar ellos y premiar de cierta forma por ser un cliente frecuente. Las ofertas dirigidas a grupos de ingresos más bajos como jubilados, estudiantes, niños no se consideran injustos (Darke & Dahl, 2003).

Los precios, que tienen descuentos o que no tienen descuento, pueden ser aceptables dependiendo de la valoración concedida a cada propuesta. Por ejemplo, en los restaurantes es común que los lunes, martes y miércoles no exista mayor demanda en este caso es de utilidad implementar dichas promociones tales como los que son 2X1 3X1 martes locos, el segundo a mitad de precio, etc. Estas promociones favorecen a que estos días la demanda no disminuya y que se siga manteniendo para obtener resultados (Varela & Villar, 2018).

La prueba se realizó con 30 consumidores en restaurantes similares, nombrando a 15 de ellos la versión Tipo A y a los 15 restantes la versión Tipo B. Donde específicamente la de Tipo A, significa los consumidores más caro, sobre precio, costo, que realizan una compra de un producto y servicio sin problema sobre el precio mientras que en la segunda denominada Tipo B los ítems se representaron en sentido opuesto es

decir, más barato, descuento, premio y esto se realizó sin que la escritura interfiriera en la esencia de lo que se busca conocer (Varela & Villar, 2018).

La prueba se realizó con 30 consumidores en restaurantes similares, nombrando a 15 de ellos la versión Tipo A y a los 15 restantes la versión Tipo B. Donde específicamente la de Tipo A, significa más caro, sobre precio, costo, que realizan una compra de un producto y servicio sin problema sobre el precio mientras que en la segunda, denominada Tipo B, los ítems se representaron en sentido opuesto, es decir, más baratos, descuentos, premios y esto se realizó sin que la escritura interfiriera en la esencia de lo que se busca conocer (Varela & Villar, 2018).

Según (Kimes & Wirtz, 2002), da a conocer sobre cinco ítem en la medida de escala de Likert7, que corresponden a cada una de las cinco estrategias básicas del Revenue Management para Restaurantes: (a) diferenciar el precio entre la comida y la cena; (b) diferenciar el precio de fin de semana y del resto de la semana; (c) diferenciar el precio según el horario de consumo; (d) ofertas con cupones restringidos y (e) diferenciar el precio según el lugar de la mesa en el restaurante.

Los resultados permiten dominar la percepción de justicia en la fijación de precios en las diferentes cinco estrategias básicas del Revenue Management para Restaurantes sujetas a estudio

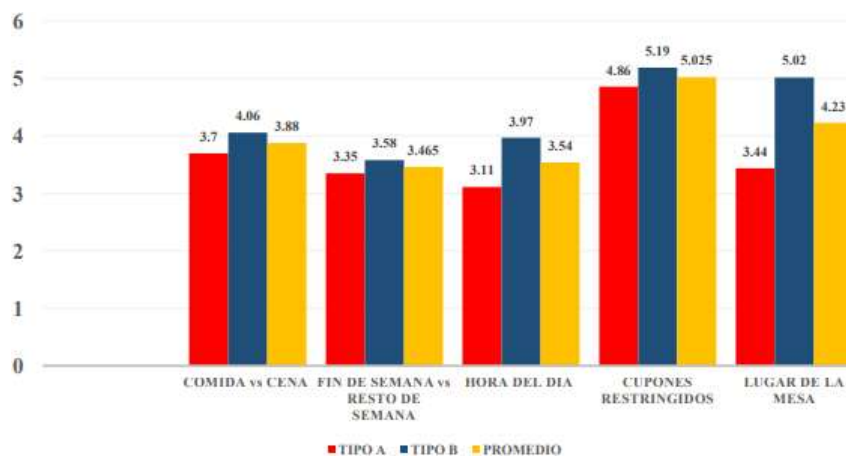


Figura 5: Elemento de análisis de Revenue Management

Fuente: Castelló (2016)

En general no existe una percepción de injusticia fuerte en ninguna de las estrategias presentadas siendo la correspondiente a diferenciar el precio según el día de la semana la considerada como más injusta y la referente al descuento mediante el uso de cupones y ciertas tarjetas de crédito solamente entre semana fue considerada como la más justa. Con relación a la redacción de la pregunta, prevalece la preferencia del Tipo B al presentarse como más favorable al cliente por lo que los clientes buscan de cierta manera consumir un plato a un menor precio lo que favorece a la económica del consumidor. Cabe recalcar que en el caso de la estrategia denominado lugar de la mesa la respuesta pasa justa a injusta (Varela & Villar, 2018).

Se concluye que los resultados muestran que la redacción favorable de los ítems, las estrategias de Revenue Management son aceptadas por los clientes de 26 a 65 años y con la redacción desfavorable la aceptación de ellas va aumentando con la edad. Igualmente se da a conocer mediante la investigación realizada que las estrategias de Revenue Management se puede utilizar en la industria restaurantera con poco riesgo, siempre y cuando se informe a todos los clientes sobre los beneficios de estas políticas y se capacite al personal para responder cualquier pregunta alusiva a ellas (Varela & Villar, 2018).

## **Capítulo 2: Marco Metodológico**

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación concluyó que es mixta ya que se ha empleado enfoque cuantitativo y cualitativo. Gómez (2006) señala que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población. (p. 60)

Se procedió a recopilar material estadístico que gire entorno del tema principal de investigación, para determinar si es viable la implementación del RM.

### **Método de investigación**

Para concluir con la propuesta de RM en uno de los restaurantes tradicionales de la ciudad de Guayaquil de segunda o tercera categoría, se optó por utilizar el método deductivo, ya que este método trata de la observación y registro de variables proporcionando información precisa y concisa.

### **Materiales**

Se tomarán datos estadísticos y se realizará un análisis de 2 restaurantes en torno al tema para determinar si los establecimientos necesitan la implementación de RM y establecer como beneficiaría este método, para llevar a cabo se realizarán: a) encuestas; b) entrevistas y c) observación directa.

### **Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo empleado es el no probabilístico por conveniencia, en que las muestras son seleccionadas porque son representativas para el investigador, este método consiste en seleccionar una muestra de la población que sea accesible y que cumplan con los requisitos de segunda y tercera categoría (Fernández, 2010).

## **Población y muestra**

De acuerdo con la información existente en el catastro turístico de restaurantes de Guayaquil (Ministerio de Turismo, 2016) existen 2.583 restaurantes registrados, de los cuales 1208 son restaurantes de segunda y tercera categoría, pero de los cuales solo 355 cumplen con las características de categorización según la resolución número 172 de actividades turísticas. Para el presente análisis se consideraron solo dos restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Las tablas 1 y 2 muestran la cantidad de restaurantes registrados en el catastro turísticos, según el sector (dividido por cuadrante) en el que se encuentran.

### **Restaurantes de Guayaquil por sectores**

**Tabla 2**

*Calidad por sector de restaurante de segunda categoría*

<b>Restaurantes de segunda Categoría</b>	
<b>Sector</b>	<b>No de restaurantes</b>
Noreste	23
Noroeste	67
Sureste	29
Suroeste	23

*Nota:* adaptado del catastro turístico del MINTUR

**Tabla 3**

*Calidad por sector de restaurante de tercera categoría*

<b>Restaurantes de tercera Categoría</b>	
<b>Sector</b>	<b>No de restaurantes</b>
Noreste	45
Noroeste	51
Sureste	56
Suroeste	61

*Nota:* adaptado del catastro turístico del MINTUR

## **Capítulo 3: Análisis y discusión de resultados**

En este capítulo se procede a detallar las herramientas para la recolección de datos tales como entrevistas a los propietarios de los restaurantes, observaciones directas y encuestas a comensales de los restaurantes.

### **3.1 Análisis de los resultados**

#### **3.1.1. Análisis de la herramienta entrevista**

Las entrevistas fueron realizadas al propietario del restaurante La Culata y al administrador del restaurante Mami-T, los cuales fueron seleccionados por categoría respectiva a la investigación. Luego de una observación previa se estableció emplear adicional a las entrevistas, encuestas a los consumidores. En lo que corresponde a la primera entrevista se prepararon 12 preguntas con el fin de evaluar algunas variables como; a) servicio; b) sazón; c) ambiente; d) precio e) sistema administrativo.

Los entrevistados aseguraron que los días de mayor demanda en los restaurantes son los viernes y sábados. Las horas en las que hay mayor demanda tanto en La Culata como en Mami-T es a partir de las 16h00 hasta la hora de cierre (24h00), por la vida bohemia que se vive en ese horario. La encuesta se realizó a mediados del mes de Enero del 2018, a los comensales que visitaban los restaurantes siendo el primer restaurante “La Culata”, la información obtenida se muestra a continuación a través de tablas y figuras, el tamaño de la muestra fue de 10 clientes.

#### **3.1.2 Análisis de Observación del Restaurante Picantería “La Culata”**

Previo a la selección de los restaurantes se usaron la ubicación y categoría como variables determinantes para la selección de ambos casos de estudio tomando en cuenta la fluencia de consumidores. Se seleccionó a la Picantería "la Culata" como uno de los restaurantes donde se realizará el estudio del caso y se analizaron tres variables que son: infraestructura, administración y demanda. Para el día de la observación de la Picantería "La Culata" la cual pertenece a tercera categoría, se la realizó a 15 días del mes de Enero del año 2018 siendo las 13 horas. Al analizar la infraestructura se observó que está ubicada

en el centro de la ciudad la cual se caracteriza por ser una de las zonas de mayor afluencia de clientes, asimismo la ubicación brinda a sus clientes un ambiente dinámico y rústico con un amplio espacio y disponibilidad de mesas en donde se puede acudir en familia, parejas para disfrutar de un momento agradable por lo que es un espacio abierto. Sin embargo, según lo observado una desventaja sería la falta de seguridad por ser un espacio abierto, lo que puede aumentar la probabilidad de hurto y también la falta de medios de transporte para la accesibilidad al restaurante, debido a que el consumidor debe tener carro propio o pagar un taxi para llegar al mismo, el restaurante tampoco brinda el servicio de parqueadero por lo que el cliente tiene que pagar parqueadero particular. Referente a la administración La Picantería "la culata" no cuenta con ningún tipo de sistema administrativo aplicado, sin embargo se rigen por procesos tradicionales tales como la recepción de las ordenes escritas a mano; cabe indicar que contaban con un caja registradora eléctrica para tomar la orden, la cual por falta de mantenimiento se encuentra deshabilitado por lo tanto la caja chica se la maneja de forma manual y en caso de que el comensal solicita comprobante de compra (facturas) este se lo detalla manualmente.

En cuanto a precios, los platos son calculados por margen de ganancia tomando en cuenta la disponibilidad económica del comensal por lo que el menú del restaurante dispone de un amplio rango de precios el cual se pone a disposición para todo tipo de presupuesto, lo que le otorga al restaurante una gran diversidad de clientes siendo su plato tradicional el encebollado el cual puede ser degustado desde \$2.85 dólares hasta los camarones apanados con un precio de \$9.00 Los dueños del restaurante adquieren la materia prima a través de proveedores fijos, los cuales durante años se han encargado de distribuir el producto de la mejor calidad posible, asimismo realizan compras en el mercado la caraguay el mismo que se caracteriza por la frescura de sus mariscos.

Referente al tiempo de espera el restaurante se caracteriza por la eficacia en servir sus platos, los cuales se preparan al momento y se despachan frescos al comensal con un rango promedio de 5 a 10 minutos de espera dependiendo del plato a preparar.



La eficacia de los meseros influye en la producción y venta diaria por lo que realizan su trabajo de manera responsable con toda la cortesía que se le pueda aplicar al comensal, lo cual beneficia la estética del restaurante. En cuanto a la rotación de mesas el consumidor toma aproximadamente 25 a 28 minutos para la degustación del plato por lo que existe una rotación de mesas de dos veces por hora.

De acuerdo al análisis de la demanda se observó que el restaurante tiene determinadas sus ventas por temporadas altas y bajas siendo sus mejores meses desde Junio hasta Diciembre, estas fueron determinadas tomando en cuenta las fechas festivas donde el comensal tiene proyecciones de gastos en otras áreas. En cuanto al servicio del personal estos previamente no cuentan con capacitación para el desempeño de sus funciones.

Finalmente el restaurante se ha ganado el prestigio por su sazón, por el ambiente agradable que este proporciona para el deleite de sus platos así como la calidad y eficacia por parte del personal que brinda servicio al cliente y del personal que se encarga de la cocina, la calidad de materia prima que usa, su cómoda infraestructura, la comodidad de sus precios, la accesibilidad a todo tipo de comensal y que a pesar de las mejoras que se puede implementar este no deja de ser uno de los restaurantes de preferencia del consumidor en cuanto a mariscos, logrando conseguir un certificado de excelencia otorgado por la página de tripadvisor.

### **3.1.3 Análisis de la observación del Restaurante Mami-T**

La observación del Restaurante Mami-T se realizó a 19 días del mes de Enero del año 2018 siendo las 16 horas y 30 minutos el cual que pertenece a segunda categoría. Al analizar la infraestructura se observó que está ubicado en el centro de la ciudad específicamente en el Puerto Santa Ana donde se caracteriza por ser lugar turístico e histórico contando con una gran afluencia de gente siendo estos comensales en potencia. El restaurante cuenta con ambos tipos de ambiente cerrados y abiertos y dependiendo del gusto del consumidor este puede disfrutar del menú ya sea dentro del restaurante que cuenta con ambiente cómodo, acondicionado, con entretenimiento, o el

consumidor puede optar por un ambiente más natural en las afueras del restaurante donde hay una disponibilidad de mesas con una maravillosa vista al río Guayas.

Debido a la ubicación del restaurante, cuenta con los parqueaderos del malecón pagando una mínima tarifa por tiempo, otra ventaja es que para el comensal que no disponga de un auto propio puede acceder al transporte público metro vía y quedarse en la parada las Peñas. Acorde con el restaurante ellos tienen una fluencia regular de clientes por lo que han calificado su demanda diaria como muy buena.

Al analizar y observar su administración se notó que el restaurante "Mami-T" cuenta con un sistema administrativo definido en cuanto a ventas, llamado Adelco. Para la recepción del pedido, estos son tomados por un mesero directamente en la mesa el cual se encarga de mandar la orden a cocina y los platos son preparados al instante por lo que pueden tomar de entre 10 a 15 minutos, luego estos son despachados a la mesa correspondiente, los dueños de Mami-T se enfatizan en la estética del plato los cuales son servidos tipo gourmet sin dejar atrás lo tradicional. En lo referente a precios, Mami-T tiene a disposición un rango de precios entre 9 a 24 dólares, sus platos son elaborados utilizando la materia prima de más alta calidad, las mismas que son distribuidas por proveedores de élite.

Por la influencia de los hoteles que rodean el restaurante Mami-T cuenta con un rango de visitantes locales y extranjeros con solvencia económica. La eficiencia en servicio y atención al cliente que caracteriza el restaurante se debe a la vasta experiencia de su personal tanto en cocineros como meseros. El tiempo promedio que un comensal toma en el deguste de un plato es de aproximadamente 27 a 30 minutos lo que provoca una rotación de mesas de 2 veces por hora.

De acuerdo al análisis de la demanda se observó que el restaurante determina sus ventas por temporada altas y bajas siendo los meses de Junio a Diciembre donde aumenta la demanda. Estas fechas fueron decretadas tomando en cuenta las fechas festivas donde el comensal tiene proyecciones de gastos de otras áreas. En cuanto al servicio del personal hacia el cliente, con el paso del tiempo se ha implementado de forma implícita que el

cliente tiene la razón y por lo tanto se ha perdido esa cordialidad entre el cliente y el mesero, puede que este factor se da por el estatus económico del comensal que frecuenta el restaurante.

Finalmente, el restaurante Mami-T se está dando a conocer como un restaurante de prestigio entre el mercado económicamente afluente no solo por sus exquisitos, exóticos y tradicionales platos sino por su moderna y clásica infraestructura que hacen del mismo un ambiente hogareño y clásico para el deguste de cualquier plato típico ya sea entre familia, amigos y pareja.

### **3.2 Discusión de los resultados.**

#### **3.2.1 Similitudes y diferencias encontradas en la data obtenida de encuestas y entrevistas**

Según los datos obtenidos a través de la entrevista y la encuesta contribuye a encontrar similitudes y diferencias que destaca la frecuencia según el rango de edades de ambos restaurantes los cuales en el restaurante La Culata se diferencia que su rango de edades de sus consumidores varía de 26 años a 30 años, sin embargo, en el restaurante Mami-T su rango de edades de sus consumidores varían de 20 años a 25 años. La diferencia de rango de edades que frecuentan ambos restaurantes se da por infraestructura y la variedad de bebidas que Mami-T ofrece a sus consumidores desde cocteles hasta bebidas fuertes, a diferencia del Restaurante “La Culata que solo ofrece la tradicional cerveza.

Referente a la diferencia de precios, “La Culata” ofrece una gran variedad de precios accesibles y cómodos para el presupuesto de un individuo o familia con un ingreso promedio, a diferencia de Mami-T que fija sus precios tomando en cuenta su ubicación, la solvencia económica de sus comensales y la presentación de sus platos que son más altos que el del restaurante “La Culata”.

Demográficamente ambos restaurantes se encuentran ubicados en el corazón de la ciudad el cual provee de una gran afluencia de comensales en potencia sin embargo el restaurante “la Culata” brinda a sus consumidores una exquisita variedad de platos de mar

mientras que el restaurante Mami-T brinda a los consumidores platos de mar y tierra aprovechando la vista del Río Guayas. Asimismo, ambos restaurantes se caracterizan por su excelente servicio, el cual resalta la calidad de sus meseros y estética de sus platos, ambos consideran que los días de su mayor demanda son los viernes y sábados, con la diferencia que en el restaurante la Culata, los lunes son considerados como días de menor demanda, mientras que en Mami-T, ellos no consideran que existe un día de menor demanda. Otra similitud, es que ambos restaurantes cuentan con una gran afluencia de comensales internacionales, sin embargo, en la Culata, el promedio de visitantes extranjeros es de origen europeo, mientras que en Mami-T son de origen norteamericanos. Para comodidad del mesero y comensal, la distribución de mesas se realizó de acuerdo con el reglamento según el tipo de mesas, siendo de cuatro y de dos personas.

La recepción de orden en ambos establecimientos es inmediata, existe una diferencia al momento del despacho de los platos, en la Culata la media de tiempo que toma en despachar los platos es de 5 a 15 minutos, mientras que en Mami-T es de 10 a 15 minutos, por esta razón la Culata ofrece un piqueo como cortesía de casa mientras el comensal espera que su pedido sea despachado, a diferencia de Mami-T que no ofrece este servicio.

En ambos establecimientos el precio de sus platos fue establecido por margen de ganancia. Otra diferencia que se encuentra es que, en la Culata, usan un método tradicional para la recepción del pedido y manejo de caja chica, por lo contrario, Mami-T cuenta con un sistema administrativo llamado Adelco, que permite ingresar la orden que solicita el comensal. Otra similitud es que los dos restaurantes manejan el sistema de reservas, con la diferencia de que La Culata en los días de Cumpleaños del cliente, ofrece cualquier plato del menú al festejado como cortesía de la casa, sin costo alguno. En ambos se necesita abonar el 50% del costo de la reserva.

### **3.3 Entrevista 1. Restaurante “La Culata”**

El restaurante “la Culata” se ha convertido en un restaurante muy visitado debido a varios factores como la sazón, variedad y servicio, el restaurante ha sido acreedor de excelentes críticas las cuales se las pueden observar en la página de Tripadvisor. La Culata está dirigida a todo tipo de mercado recibiendo visitas de residentes y turistas como europeos, norteamericanos y asiáticos que son quienes se deleitan con los sabores únicos que ofrece la ciudad de Guayaquil. Para comodidad de los turistas que no hablan el idioma español, el menú también se ha colocado en inglés, adicionalmente el establecimiento ofrece las descripciones de los menús en español e inglés como ayuda para comprender lo que van a degustar. Dentro de la carta ofrecen una variedad de comidas tradicionales de la costa brindando todo tipo de mariscos en todas las formas de cocción, teniendo precios económicos desde \$2.85 hasta platos fuertes valorados en \$11,40.

El restaurante no cuenta con ningún tipo de sistema administrativo, se manejan con la tradición de escribir las órdenes en un papel y al momento de que el consumidor pague la cuenta recibe una nota de venta o de preferencia una factura escrita a mano, en el establecimiento solo se aceptan pagos en efectivo, lo cual es considerado un aspecto negativo del lugar porque no brinda la facilidad de pago al consumidor como en otros establecimientos. Según los dueños la venta diaria es incierta por lo que los visitan clientes frecuentes y en ciertos días también cuenta con las visitas de artistas de televisión, cantantes o pintores. El mayor día de demanda es el viernes en la noche que se realiza Karaoke poniendo a la venta bebidas alcohólicas y ofreciendo un ambiente agradable para quienes desean disfrutar de la noche bohemia en Guayaquil.

En el restaurante realizan reservas de personas que deseen festejar el cumpleaños de algún cliente, el restaurante cuenta con la promoción que si el cumpleaños lleva su cédula para comprobar que efectivamente es su cumpleaños se le obsequia el plato de comida que el festejado desee, otro aspecto es que para cumplir con éxito las reservas, el cliente debe abonar el 50% del costo la reserva, informando cuantas personas irán al restaurante, que es común que el grupo sea de diez personas en adelante, sumado a esto el restaurante proporciona otro tipo de promociones por medio de las redes sociales por

ejemplo los viernes que existe más demanda se ofrece micheladas por un precio más reducido.

En lo que corresponde la distribución de mesas, el restaurante cumple con el tipo de mesa exigido, pero hay momentos en los cuales el restaurante tiene casa llena y no hay mesas disponibles y es cuando la dueña toma la decisión de ubicar más mesas que no corresponde con lo exigido y en caso de que el municipio realice un operativo, el restaurante podría tener una multa. Por otra parte, la dueña nunca ha tenido conocimiento sobre Revenue Management, pero ella considera que es bueno abrirse a una nueva propuesta de mejoramiento en su restaurante, de hecho, ha recibido propuestas, pero lo venden por un valor muy elevado y ella sabiamente pregunta cómo se realizaría y obtiene las ideas para ella mismo implantarlas.

### **3.4 Entrevista 2. Restaurante “Mami-T”**

El Restaurante Mami-T está dirigido a todo tipo de mercado ofreciendo un ambiente acogedor y hogareño, es como como visitar la cocina de la abuela. Para preparar los platos que ofrecen, utilizan los mejores productos. Los horarios de atención del restaurante son diferentes ya que en sus días laborables siendo los viernes y sábados los días que cierran más tarde a las 2 am y los domingos cierran a las 10 pm. El administrador y los empleados tienen conocimiento de que los precios de los platos que ofrecen no son muy elevados, el plato más económico tiene un valor de \$9 y el plato de costo más alto es de \$24. El consumo promedio por cliente al día es de \$15 y como en la mayoría de los restaurantes los viernes y sábados son los días de mayor demanda en venta y los martes el día de menor ingresos como consecuencia de las promociones que tienen otros restaurantes del lugar.

El tipo de consumidores que más frecuentan son los extranjeros gracias a la oferta hotelera que existe a los alrededores del restaurante. En lo que corresponde a la distribución de las mesas, el restaurante cumple con el reglamento exigido por el municipio ellos consideran que debe haber espacio tanto para el mesero como para el consumidor, poniendo mesas para 4 personas y para 2 personas. El restaurante exige que

todos los meseros cumplan con su trabajo de la mejor manera, pero a su vez el restaurante no ha realizado ninguna capacitación al personal, esto se debe a que todos los meseros no han durado más de un año elaborando en el restaurante, por lo tanto no creen que es conveniente invertir en un personal que no estará por mucho tiempo, aunque las personas que están a cargo del restaurante han decidido que este año se realizará las debidas capacitaciones con el tema a tratar de servicio al cliente. Referente al tema de Revenue Management el gerente no tiene ningún conocimiento acerca de en qué consiste, para qué sirve el RM, por tal razón no ha sido aplicado al restaurante. Respecto a las promociones de cómo atraer a los clientes se encarga el mismo dueño quien hace promociones en las redes sociales.

### 3.5 Información demográfica

#### Restaurante “La Culata”

Según información recopilada por los comensales del restaurante, la edad del 50% de los encuestados oscila entre 32 años en adelante que son quienes más visitan el restaurante, el 40% comprendía edades de entre 26 y 31 años de edad y el 10% tiene entre 20 y 25 años.

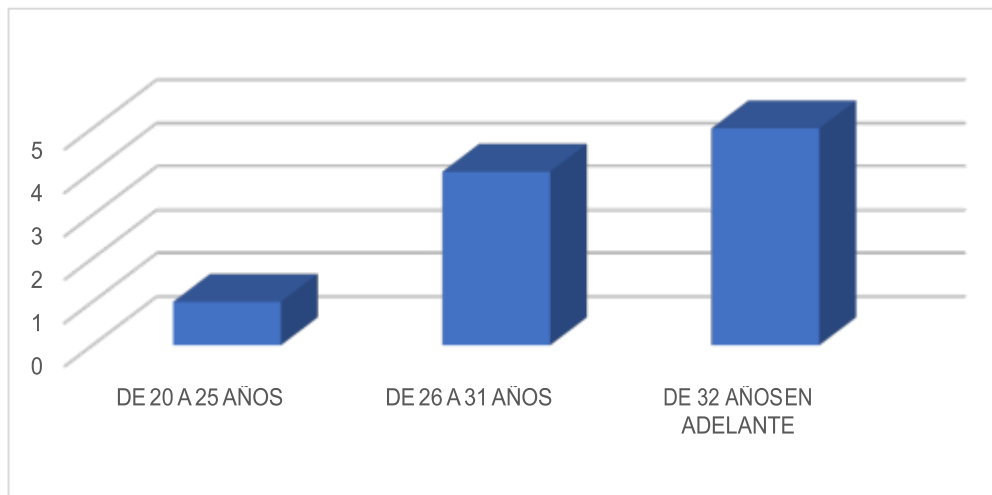


Figura 6: Rango de edades de consumidores

En la presente figura indica que del total de encuestados el 60% fueron mujeres y el 40% hombres.

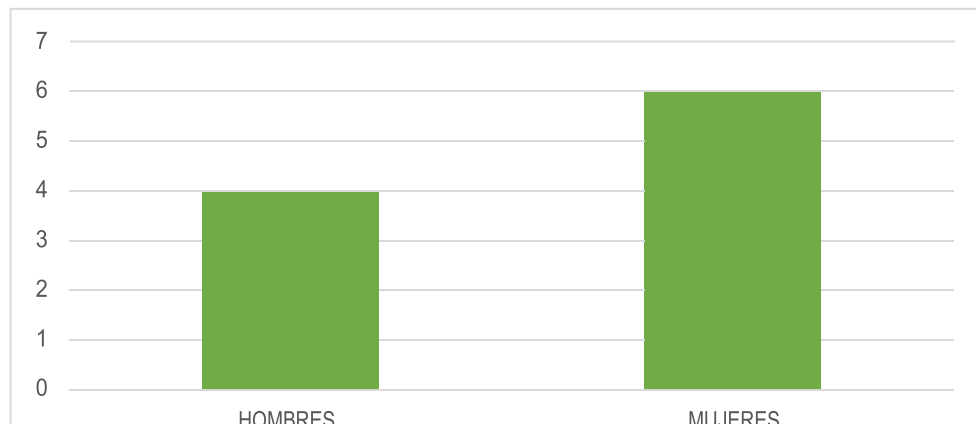


Figura 7: Rango de visitas de hombres y mujeres

Como parte de la investigación se preguntó sobre el ingreso económico mensual del comensal que visita el restaurante, debido a que es muy importante saber hacia qué mercado está dirigido el negocio, siendo el ingreso económico más alto el de \$1001 a \$1500 tal como se puede ver reflejado en la figura, entonces se determinó que siendo un restaurante de tercera categoría la mayor parte de personas que más consumen en el restaurante son personas con poder adquisitivo medio-alto.

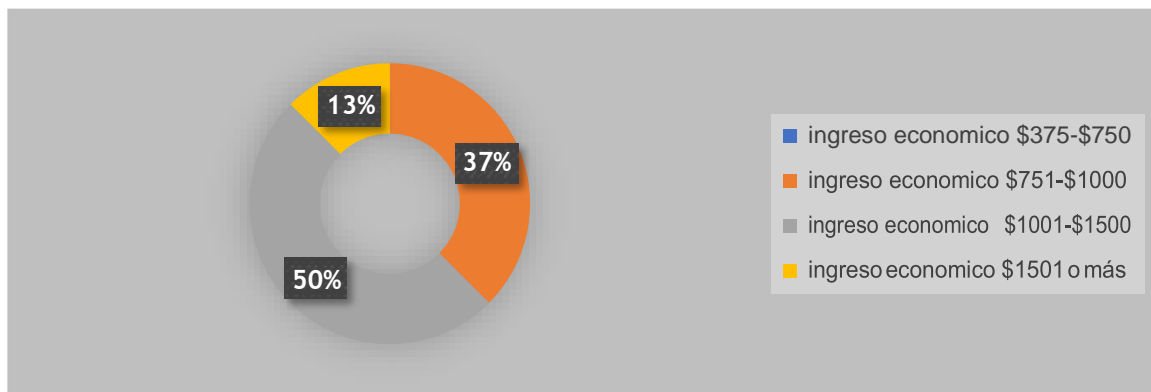


Figura 8: Salario Mensual del consumidor



Otra de las inquietudes que se resolvió con la encuesta es el motivo de visita, lo que se concluyó que el 60% de la muestra prefirió el restaurante por la ubicación ya que se encuentra en el centro de la ciudad, un 10% por el precio, otro 10% por la variedad, 10% sazón y por ultimo un 10% por el servicio, pero nadie lo visita por el ambiente lo cual deja claro que este es uno de los factores en el cual el restaurante debe mejorar.

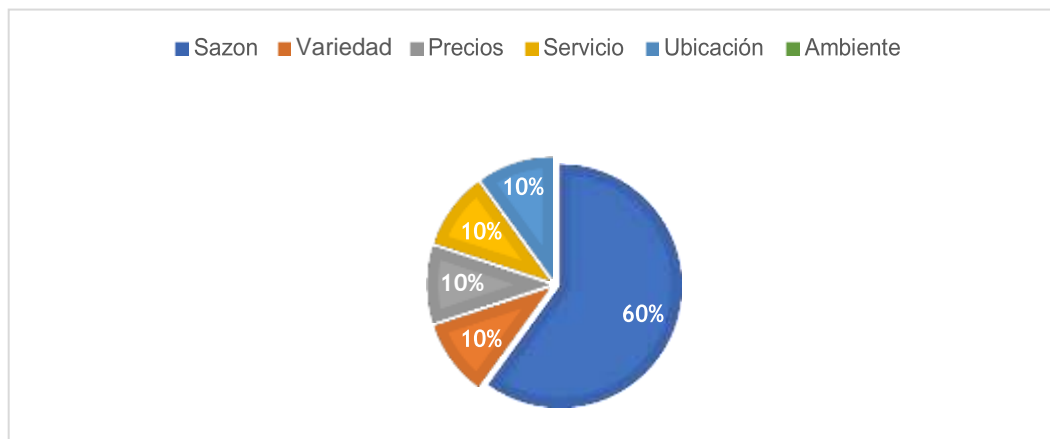


Figura 9: Monto de visitas al restaurante

En su mayoría lo que más oferta el restaurante son mariscos y como es de conocimiento de todos los comensales este tipo de comida es un producto que encarece los precios de los platos, según la encuesta los clientes en un 70% estarían dispuestos a pagar de \$16 a \$25 dólares.

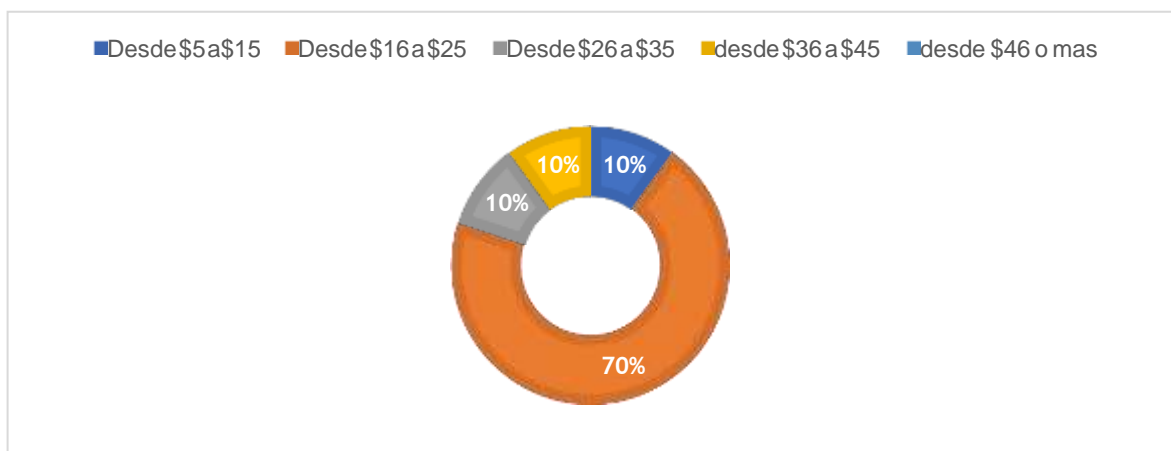


Figura 10: Monto que se disponen a pagar

El restaurante tiene fidelizados a sus clientes, se puede deducir debido a que conocen el servicio y los productos que ofertan, el 50% de los encuestados han visitado más de 4 veces el restaurante.

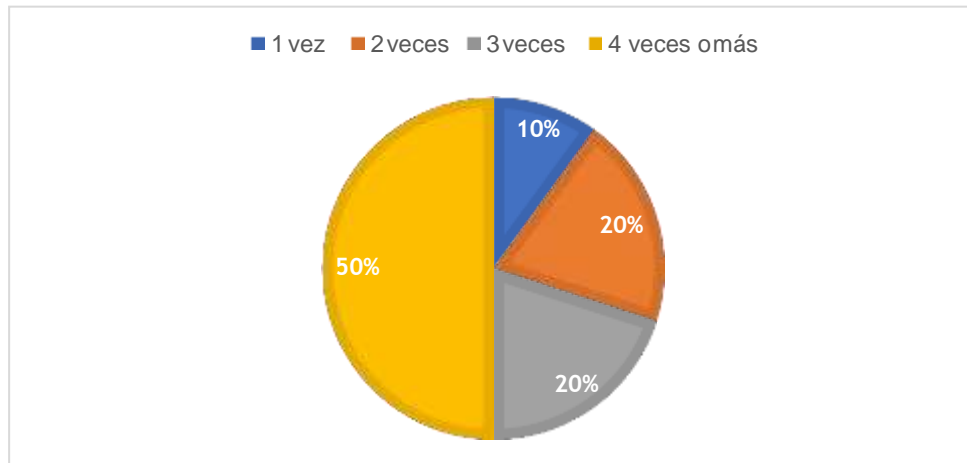


Figura 11: Cantidad de veces que han visitado los comensales

En el restaurante existen comensales que son considerados clientes frecuentes y entre los comensales presentes se preguntó un promedio de cuantas veces han visitado el establecimiento, siendo el 50% los que han visitado más de 4 veces. Otra pregunta que se les formuló fue respecto al servicio que brinda el restaurante siendo un 70% los que calificaron como excelente el servicio del Restaurante.

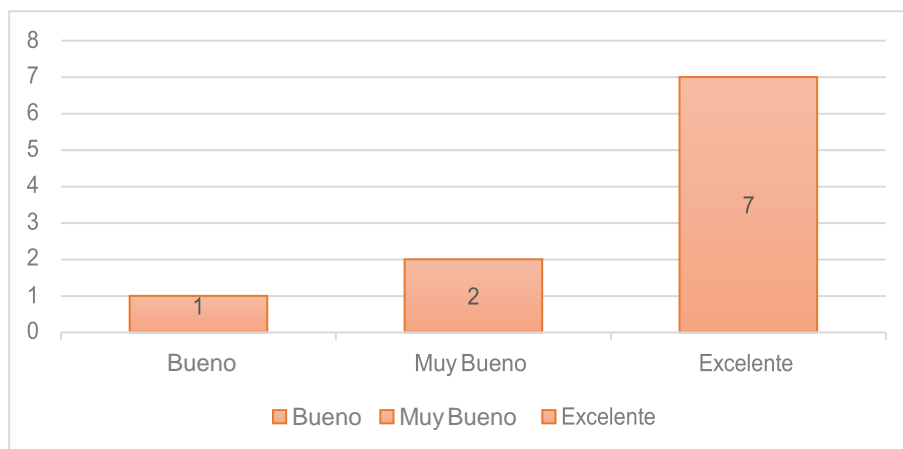


Figura 12: Calificación de servicio y producto

Es indispensable para el buen funcionamiento del restaurante que el trabajo del mesero debe ser rápido y eficiente, para esto se evaluó y se confirmó que el 90% de los meseros se demoran en tomar la orden de 5 a 10 minutos.

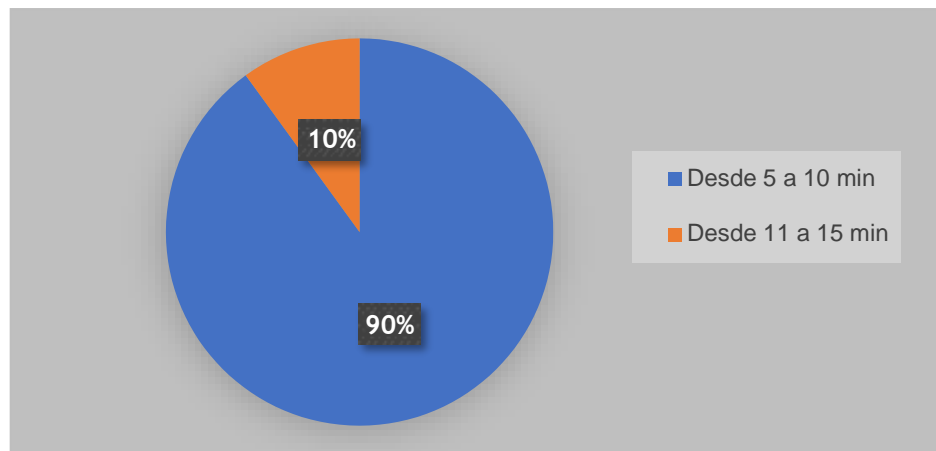


Figura 13: Tiempo en tomar la orden el mesero

El trabajo del mesero también es clave ya que los comensales desean obtener su pedido en un corto tiempo, esto también se evaluó dentro del restaurante siendo un 80% que mencionaron que los meseros se demoran de 11 a 15 minutos en servir los platos.

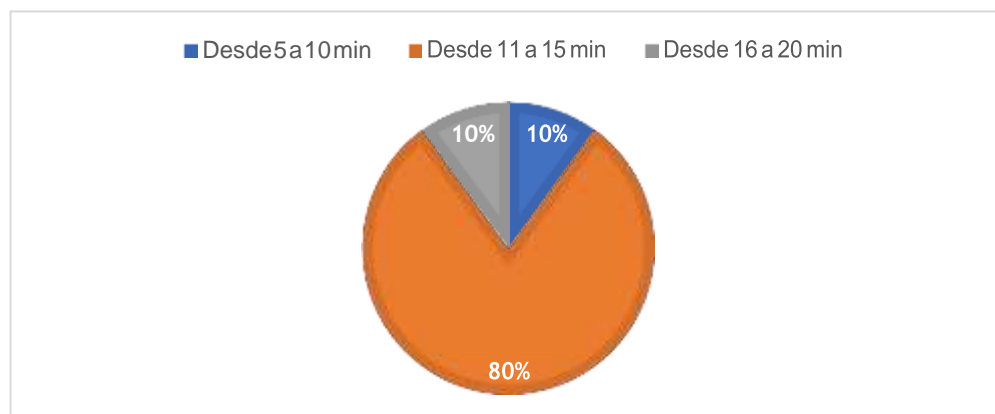


Figura 14: Tiempo en servir lo solicitado

En este grafico se observa que el restaurante tiene una alta demanda, así mencionaron los comensales también. Adicional el restaurante se vio obligado a colocar más mesas para poder atender a todos sus consumidores.

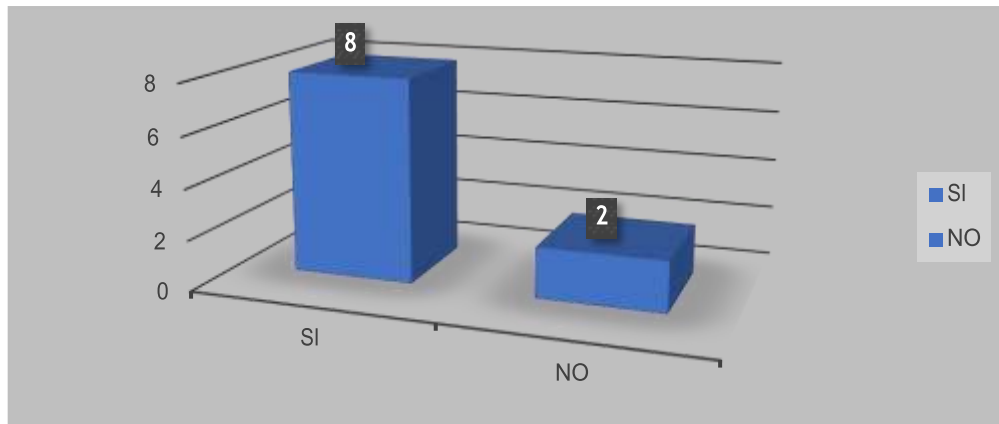


Figura 15 Disponibilidad del restaurante

El 80% de personas que visitan el restaurante llegan acompañados ya sea con su pareja, amigo/a o grupos de amigos.



Figura 16: Numero de acompañantes

El restaurante brinda a sus comensales platos de todo tipo de precios, en el cual la persona decide según su presupuesto y como resultado reflejó que el 60% de los consumidores gastan entre \$5 a \$15

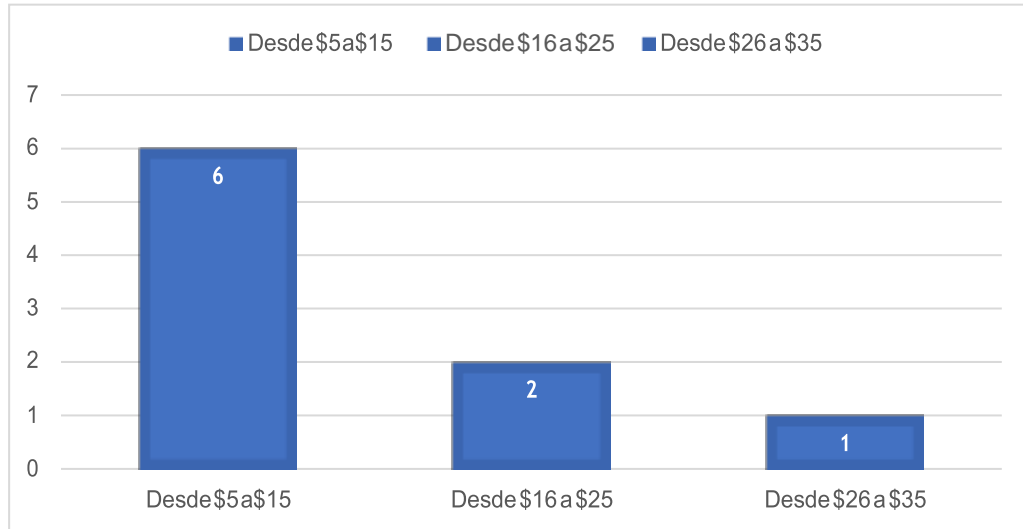


Figura 17: Gasto total

### Restaurante Mami-T

Según información recolectada por los comensales del restaurante, del 50% de los encuestados las edades oscila entre 20 a 25 años quienes son los que frecuentan la visita al establecimiento, el 30% comprende edades entre 26 y 31 años de edad y el 20% edades desde 32 años en adelante

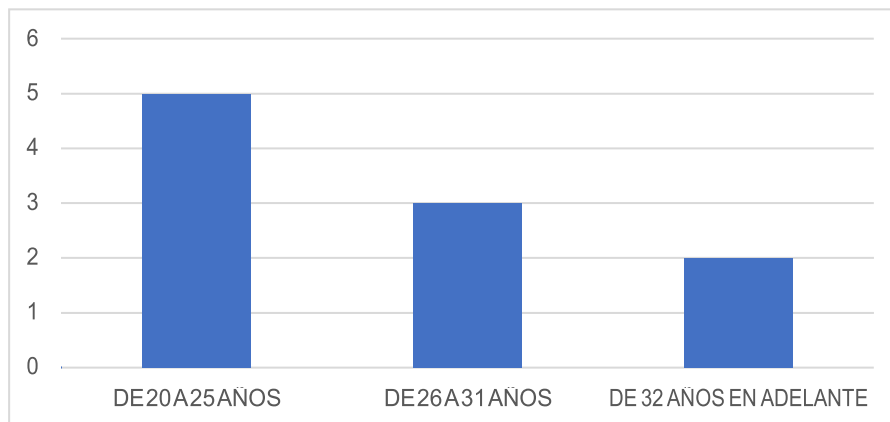


Figura 18: Rango de edades de los comensales

Del total de encuestados el 60% fueron mujeres y el 40% hombres, como indica la siguiente figura.

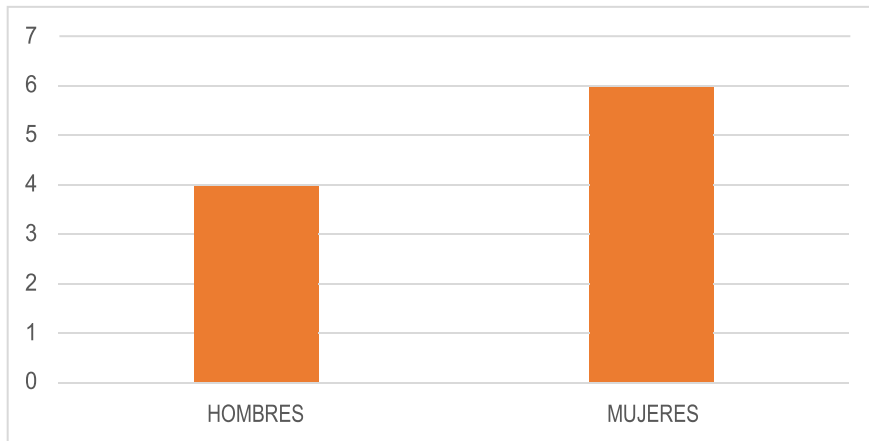


Figura 19: Rango de visitas según el género

Como parte de la investigación se preguntó sobre el ingreso económico mensual del comensal, siendo el 60% de las personas que asisten al restaurante con un ingreso económico alto de \$1001 a \$1500 reflejado en la siguiente figura.

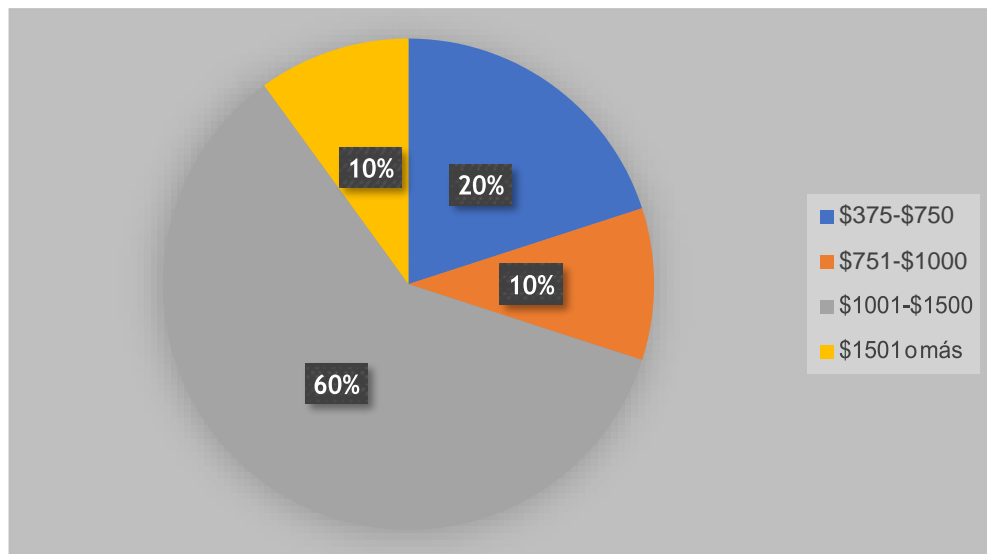


Figura 20: Ingreso económico del consumidor

Para la investigación es importante el motivo de visita del consumidor, por lo cual se confirmó que el 60% de la muestra prefirió el restaurante por la ubicación ya que esta al pie del río y la vista es espectacular.

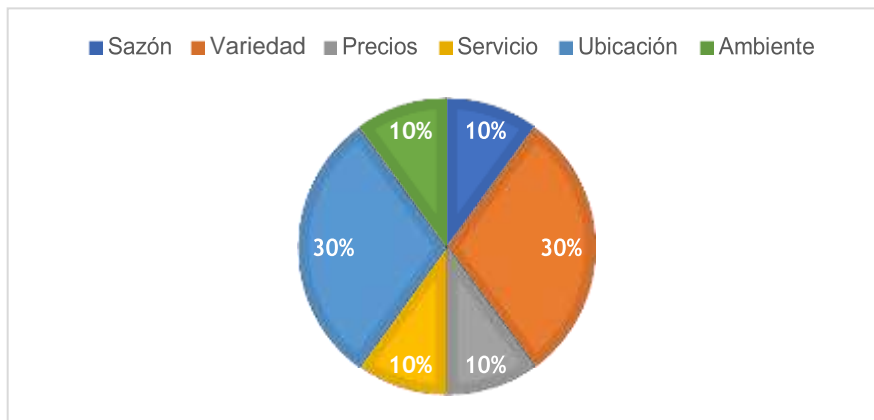


Figura 21: Motivo de visita al restaurante

El restaurante se encuentra ubicado al pie del Río Guayas, por tal motivo los dueños del establecimiento decidieron aprovechar esta vista inigualable para brindar productos exclusivos con precios altos en comparación a otros establecimientos en otros sectores de Guayaquil, el 40% de los consumidores gasta desde \$26 hasta \$35 dólares, el 30% desde \$16 hasta \$25 dólares, el 20% desde \$36 hasta \$45 dólares y el 10% desde \$46 dólares en adelante.

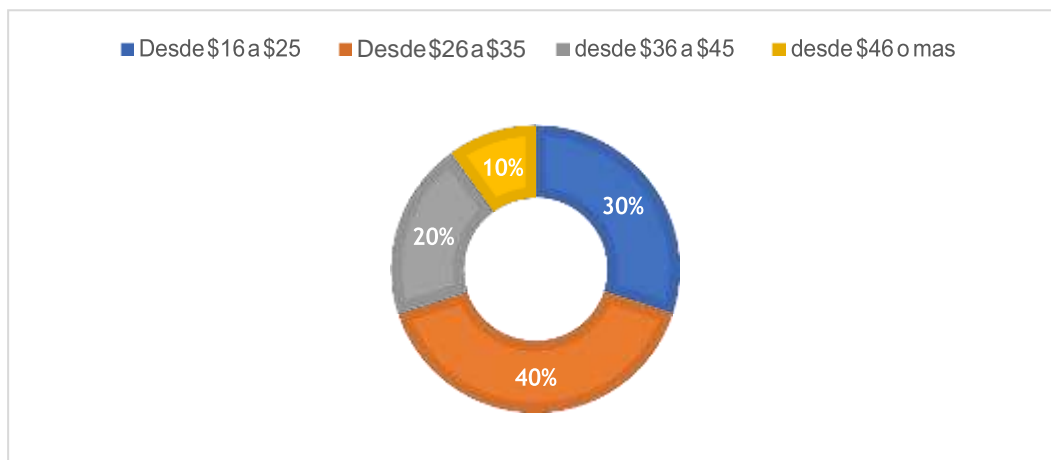


Figura 22: Monto que está dispuesto a pagar

El restaurante tiene a sus clientes que conocen el servicio y el producto, existen comensales que ya son considerados clientes frecuentes y se consultó cuanto es el promedio de veces que han visitado el restaurante, siendo el 40% que han visitado más de 3 veces.

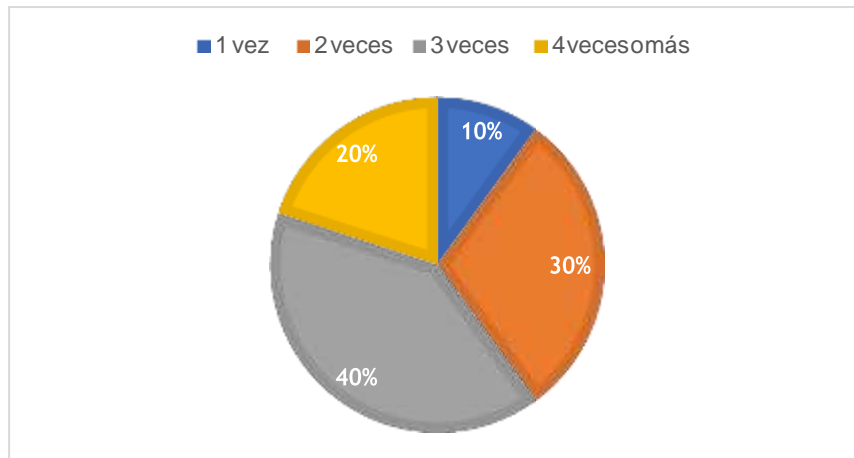


Figura 23: Cantidad de veces que ha visitado el restaurante

A los comensales se les pregunto acerca del servicio que brinda el restaurante siendo un 60% de persona que califican como excelente el servicio el servicio del establecimiento.

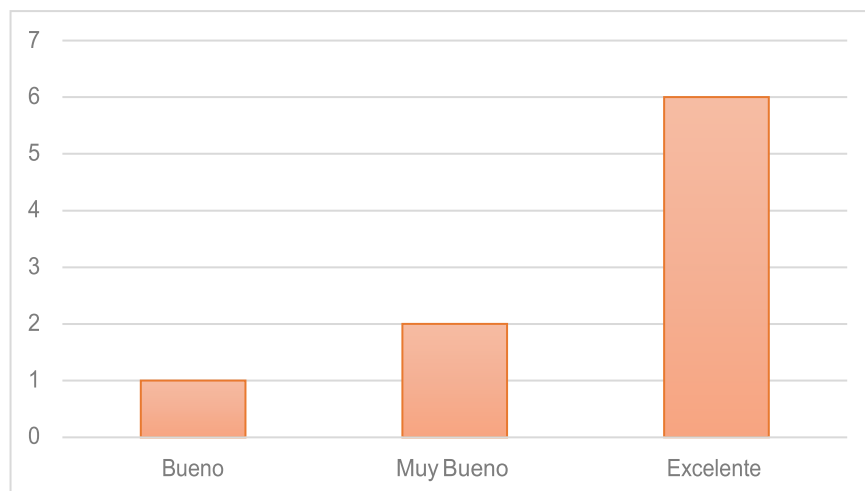


Figura 24: Calificación del servicio y producto



Para el restaurante el trabajo del mesero debe ser rápido para esto se evaluó que el 70% de los meseros se demoran en tomar la orden de 5 a 10 minutos.

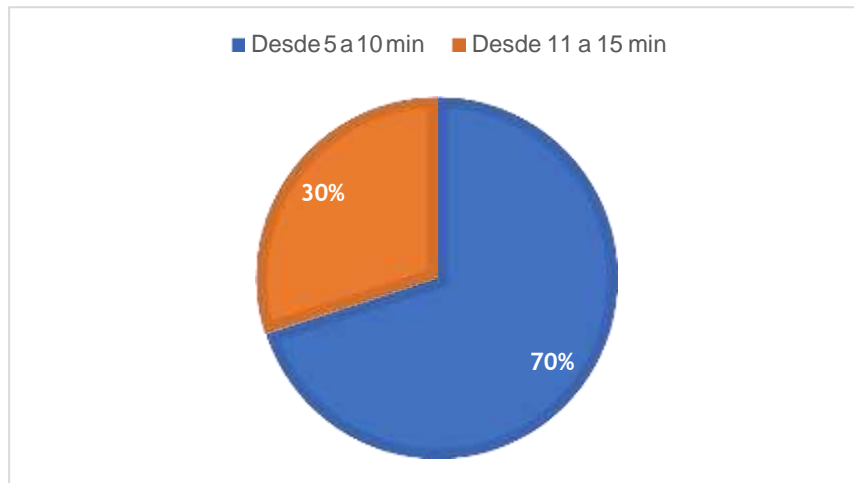


Figura 25: Tiempo que toma el mesero en tomar la orden

El trabajo del mesero es muy relevante ya que los comensales desean obtener lo pedido en un corto tiempo, esto también se evaluó dentro del restaurante confirmando el 50% de los comensales que se demoran de 16 a 20 minutos los meseros en servir los platos.

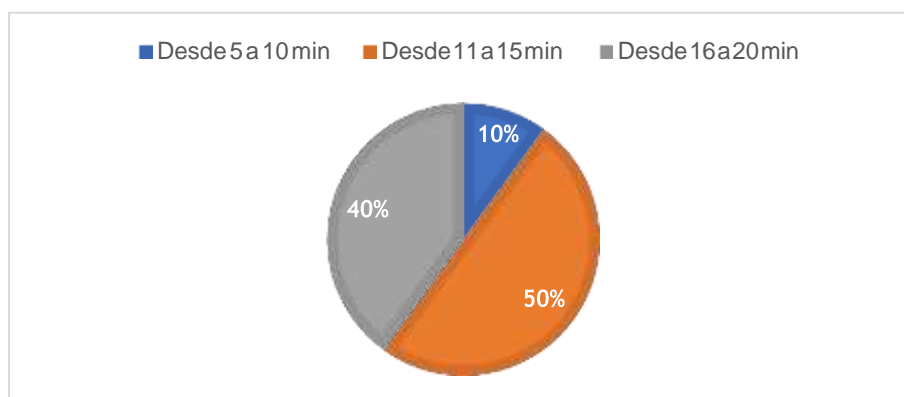


Figura 26: Tiempo que el mesero demora en servir

El restaurante por su alta demanda tiene una distribución de mesas y sillas dentro y fuera del establecimiento aprovechando cada espacio.

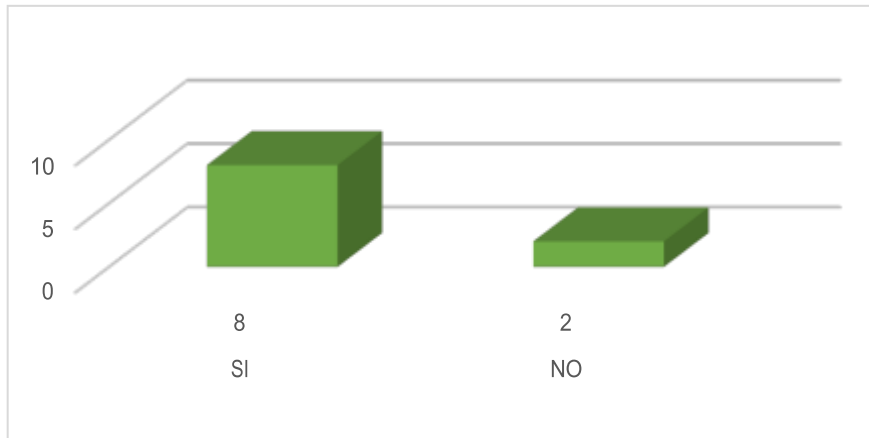


Figura 27: Disponibilidad del restaurante

El 80% de los comensales van acompañados con su pareja sentimental o grupo de amigos, según se observa en la presente figura.



Figura 28: Rango de las personas que están acompañados

El restaurante brinda a sus comensales platos de todo tipo de costo en el cual la persona decide según su presupuesto que consumir, como resultado reflejó que el 60% de los consumidores gastan entre \$5 a \$15 dólares.

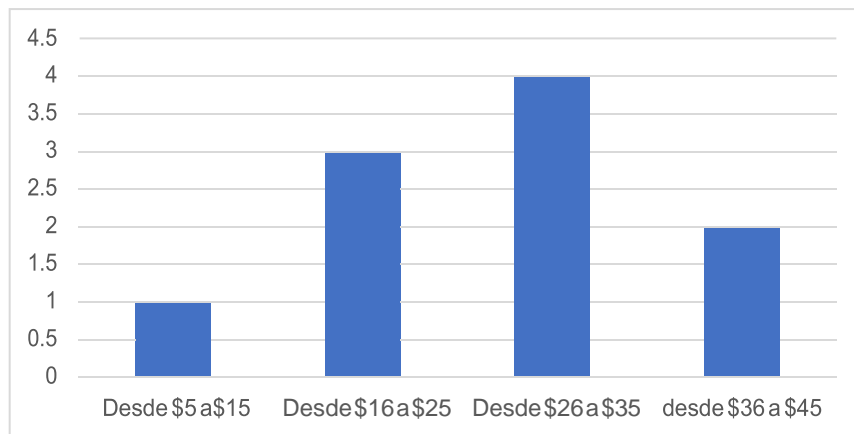


Figura 29: Gasto Total

### 3.6 Análisis de las diferentes Técnicas de ventas entre los restaurantes “La Culata” y Mami-T

Ambos restaurantes buscan obtener ganancias por medio de diferentes técnicas de ventas, como en la Culata que mima a sus clientes brindando un pequeño aperitivo como cortesía de la casa ya que esto ayuda al marketing boca a boca y genera más clientes, mientras que Mami-T utiliza la técnica de importancia del buen maridaje que consiste en que el mesero ayude especialmente a las personas del extranjero a saber elegir el plato junto con la bebida indicada por lo que esto incrementa la potencia el servicio y la calidad del menú.

Finalmente, los dos restaurantes utilizan la técnica más conocida que es el uso de las redes sociales donde exponen a la vista de todos quienes visitan las paginas online las diferentes opciones como los tipos de platos que ofrece, las promociones del día, y la ubicación de establecimiento.

## Capítulo 4: Propuesta

Para la hipótesis de la presente investigación se tomó en consideración el estudio de Revenue Management (RM) también conocido como Yield Management, modelo el cual consiste en desarrollar estrategias cuyo objetivo es vender el producto o servicio adecuado al cliente adecuado en el momento adecuado y al precio adecuado (Lacambra, 2015). El RM posee una variedad de estrategias a nivel estratégico y táctico u operativo que puede ser aplicado en varios sectores del área turística, así como en aerolíneas y hoteles que utilizan el Forecasting y overbooking.

Se determinó que es viable la aplicación del sistema en restaurantes de segunda y tercera categoría, pero el restaurante de tercera categoría, es decir La Culata necesita más, debido a la mala práctica en cuanto administración y mala distribución del establecimiento, por lo tanto se recomienda el uso de las estrategias de RM como: a) Table Mix y b) Revpash por el modelo de negocio, ya que es necesario implementar un sistema de distribución adecuado el cual permita incrementar los ingresos, aprovechando el espacio del lugar al máximo.

En la presente investigación se evaluó y recopiló datos de dos restaurantes, La Culata de tercera categoría y Mami-T de segunda categoría, en este caso se ha seleccionado al restaurante La Culata debido a que el restaurante Mami-T al final no proporcionó acceso al lugar, en la evaluación que se realizó en el restaurante La Culata, se observó que pierden a diario muchos consumidores por muchos factores, el principal es la mala distribución del restaurante. Los dueños manejan su negocio de manera empírica y no han aplicado ningún modelo administrativo, pero dieron la apertura a recibir propuestas de mejoras al momento que se llevó a cabo la entrevista para tener mejores resultados e incrementar sus ingresos.

## **4.1 Análisis F.O.D.A del Restaurante La Culata**

La información recopilada para esta investigación permitió hacer un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de implementar una propuesta para llevar a cabo posibles mejoras que necesita el restaurante La Culata como estrategias competitivas para maximizar las ventas en el restaurante.

### **4.1.1 Fortalezas**

Entre las fortalezas se encuentra: a) la ubicación contribuye para que los comensales tengan accesibilidad al lugar; b) el restaurante es muy conocido por la variedad, sazón y la excelente presentación de los platos tradicionales que ofertan; c) el restaurante posee reconocimientos como la certificación de excelencia en la página Tripadvisor y d) se estableció que es el único lugar que vende mariscos en ese sector, por ende no tiene competencia alrededor.

### **4.1.2 Oportunidades**

Se observó que: a) el sector es considerado como un lugar turístico, por lo tanto hay un alto porcentaje de demanda de turistas que visitan y consumen en el restaurante y

### **4.1.3 Debilidades**

Por otra parte encontramos que las debilidades del restaurante son: a) la rotación de las mesas debido a que no tienen fijado un sistema de distribución, ya que lo manejan de forma empírica y como consecuencia no se aprovecha el espacio de manera correcta para incrementar la rotación de los consumidores, frenando el incremento de los ingresos por hora y por asiento y b) otra debilidad es la poca creatividad en la decoración y ambientación que brinda el lugar porque se puede emplear a la música como una herramienta para fidelizar al consumidor.

#### 4.1.4 Amenazas

Finalmente, como amenaza se determinó que el restaurante no brinda seguridad al consumidor, debido a esto el cliente puede perder el interés en fidelizarse.

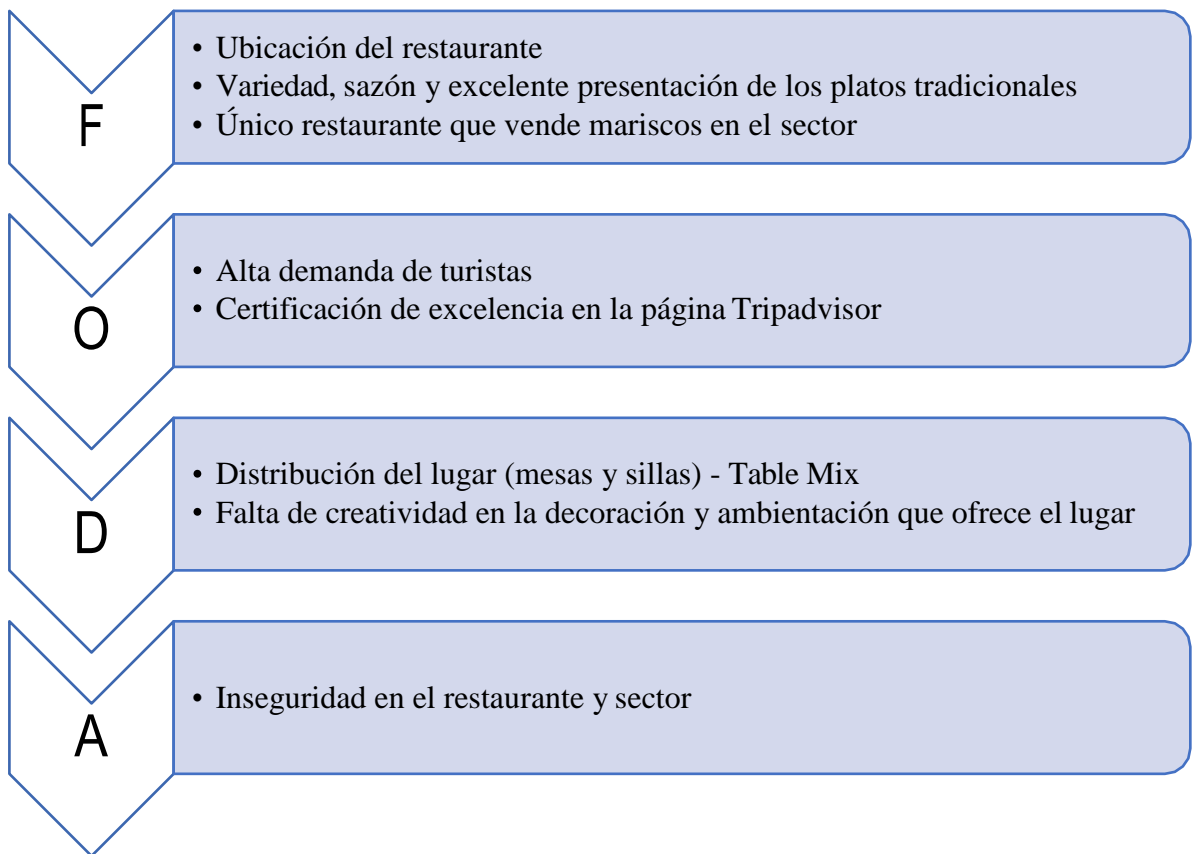


Figura 30: F.O.D.A.

## 4.2 Proceso de implementación

**Tabla 4**

*Análisis del proceso de implementación*

Procesos de implementación	Acciones	Resultado / Medición
Cultura de Yield	Mediante la observación directa y entrevistas según anexos 2 y 4 se determinó que los dueños administran de manera empírica.	Desconocen los ingresos, gastos y demanda de consumidores.
Analizar demanda	Se evaluó y calculo mediante encuestas, entrevistas y observación directa según anexos 1, 2 y 4.	Se obtuvo como resultado que el restaurante de lunes a jueves tiene una demanda entre rangos de 30 a 50%.
Establecer precios	Se consultó si realizan receta estándar sumando el margen de ganancia para fijar los precios, pero el restaurante fija los precios por precio establecido.	Se desconoce el margen de utilidad de cada plato.

Tras el exhaustivo análisis que se ha realizado al restaurante La Culata nace la propuesta de implementar el sistema o método de Revenue Management empleando como nivel estratégico los siguientes modelos:

#### 4.2.1 Table Mix

Mediante la observación directa se obtuvo la distribución de mesas y sillas del lugar dejando en claro que no han implementado el modelo de Table Mix, colocando mesas y sillas de manera empírica lo cual se puede apreciar mediante la figura número 30. El lugar al momento cuenta con 9 mesas de 4 asientos y 1 mesa de 1 asiento, lo cual suma un total de 37 asientos disponibles por hora, por otra parte las personas que visitan el establecimiento un 20 % son parejas, un 60% son grupos de 4 personas, 15% van solos y 5% grupos de 6 personas. En la observación se pudo apreciar que al no haber mesas para parejas estas se sentaban en las mesas de 4 asientos dejando 2 asientos libres esto equivale a 2 clientes menos (menos ingresos), en el caso de las personas que iban solas ocupaban las mismas mesas de 4 asientos así mismo dejando 3 asientos libres esto equivale a 3 clientes menos (menos ingresos), por este motivo surge la propuesta de reorganizar la distribución de las mesas y sillas en base a la observación de cuantos pasajeros van solos y acompañados.

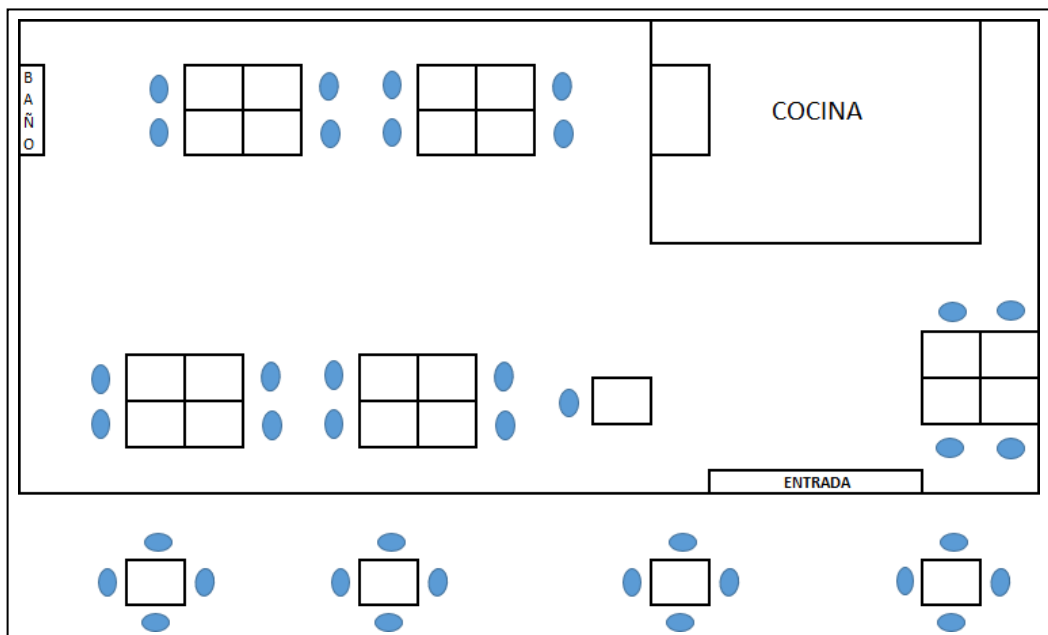


Figura 31: Distribución de mesas en el Restaurante La Culata (actual)



En la figura número 31 se puede observar la reorganización de las mesas y sillas, para la nueva distribución se pensó en los consumidores que van solos y acompañados ya sea con su pareja o grupo de amigos, adicional se observa que con el buen aprovechamiento de los espacios incluso se incrementó a 42 la cantidad de sillas. Esta estrategia sirve para medir el ingreso o beneficio de cada asiento disponible por hora, incluso se puede definir qué asiento asignar a cada consumidor durante un tiempo determinado, para maximizar los ingresos económicos aprovechando el mínimo espacio y tiempo del establecimiento para beneficio del restaurante.

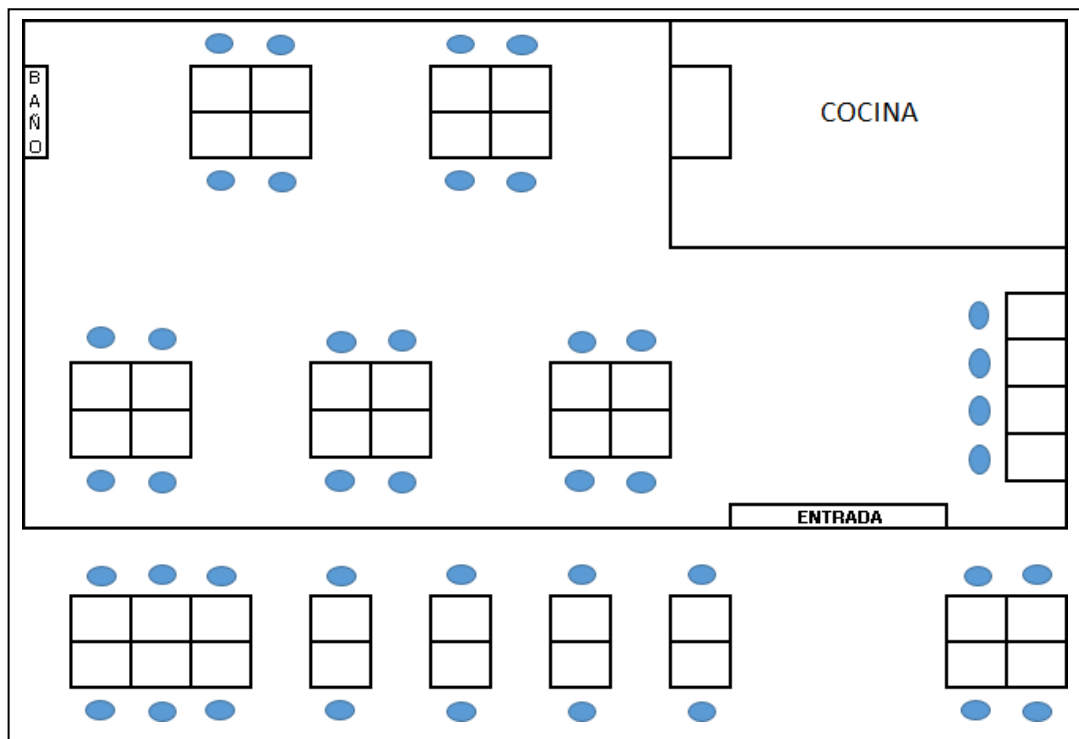


Figura 32: Propuesta de mejora para la distribución de mesas en el Restaurante La Culata

#### 4.2.2 Revpash

Como se puede observar en la Figura 30, la situación actual del restaurante La Culata muestra un bajo porcentaje de ocupación que paraliza el incremento de los ingresos obteniendo un Revpash por asiento a la semana de \$2,86, el revpash se obtuvo bajo la recopilación de datos con observación directa utilizando la siguiente formula.

$$\text{Revpash} = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Asientos disponibles} \times \text{Horas abierto}}$$

Los Ingresos es la cantidad en dólares de las ventas por día, los asientos disponibles se consideran al número de sillas que posee el restaurante y las horas se refieren al tiempo de funcionamiento del establecimiento. Los ingresos se calcularán a base del consumo en dólares por el número de consumidores por las 8 horas ya que el restaurante abre de 08h00 a 24h00 lo cual suman 16 horas de apertura, pero cada 2 horas desocupan las sillas los clientes, por lo tanto no se multiplicará para 16 horas sino para 8 horas porque la ocupación se ha medido por cada 2 horas. Al final se observa que el ingreso es de \$5942 semanal, con los resultados de la tabla 4 se puede tomar decisiones para incrementar el 2% de ocupación para maximizar los ingresos: a) Mejorar la distribución de las mesas y sillas para el aprovechamiento máximo del espacio (Table Mix) y pasar de tener 37 sillas a 42 sillas; b) Realizar capacitaciones al personal para que despachen con rapidez y tino al comensal y así aprovechar el tiempo y c) Incrementar el 2% a la ocupación para maximizar las ganancias futuras del restaurante.

**Tabla 5***Revpash del restaurante La Culata de la situación actual*

REVPASH POR DÍA					
CONSUMO POR PERSONA	5,5				
ASIENTOS	37				
HORARIOS	OCUPACIÓN	ASIENTOS	HORAS	VENTAS	REVPASH
LUNES	30%	11	8	\$ 488	\$ 1,65
MARTES	35%	13	8	\$ 570	\$ 1,93
MIÉRCOLES	40%	15	8	\$ 651	\$ 2,20
JUEVES	50%	19	8	\$ 814	\$ 2,75
VIERNES	75%	28	8	\$ 1.221	\$ 4,13
SÁBADO	75%	28	8	\$ 1.221	\$ 4,13
DOMINGO	60%	22	8	\$ 977	\$ 3,30
TOTAL				\$ 5.942	\$ 20,08

En la tabla 6 se explica la propuesta diseñada con la misma metodología de Revpash pero implementando la nueva distribución de mesas y sillas como se menciona al inicio de la propuesta, donde se comprueba que con las modificaciones si se alcanzó el incremento del 2% en la ocupación, por lo tanto también se ve reflejado la maximización de casi un 18% en los ingresos.

**Tabla 6***Revpash del retaurante La Culata implementando la propuesta*

REVPASH POR DÍA					
INCREMENTO	2%				
CONSUMO POR PERSONA	5,5				
ASIENTOS	42				
HORARIOS	OCUPACIÓN	ASIENTOS	HORAS	VENTAS	REVPASH
LUNES	32%	13	8	\$ 591	\$ 2,00
MARTES	37%	16	8	\$ 684	\$ 2,31
MIÉRCOLES	42%	18	8	\$ 776	\$ 2,62
JUEVES	52%	22	8	\$ 961	\$ 3,25
VIERNES	77%	32	8	\$ 1.423	\$ 4,81
SÁBADO	77%	32	8	\$ 1.423	\$ 4,81
DOMINGO	62%	26	8	\$ 1.146	\$ 3,87
TOTAL				\$ 7.004	\$ 23,66

## **4.2.3 Capacitación a empleados**

### **4.2.3.1 Concepto del restaurante**

Los meseros deben conocer la historia y otros datos interesantes sobre el restaurante como, por ejemplo: a) De donde se originó el nombre del restaurante; b) el fundador; c) propietario; d) estructura y e) Cual es el concepto del restaurante el cual deben transmitir a los consumidores de una manera correcta.

### **4.2.3.2 Distribución del restaurante**

Los meseros deben estar todo su turno de pie, desplazándose rápidamente entre la cocina y el área del comedor. Necesitan tener una orientación adecuada sobre el diseño y distribución del restaurante, es muy importante para el buen desempeño de su trabajo y el conocimiento del flujo en la operación. Necesitan conocer con exactitud el orden y número de las mesas.

### **4.2.3.3 Conocimiento del Menú.**

Se considera relevante dar la oportunidad de degustar varios platos del menú que oferta el restaurante antes de colocarlos en servicio. Los meseros necesitan conocer visualmente como se prepara cada plato y cuáles son los ingredientes, hay muchos consumidores que quieren conocer que contiene los platos, o la forma en que han sido preparados. Y esperan una buena recomendación del mesero por parte del mesero y esto se convierte en mejores ingresos ya que el mesero puede sugerir los platos que tengan más utilidad.

### **4.2.3.4 Estándares de Servicio.**

Los meseros deben estar excelentemente capacitados sobre servicio al cliente antes de que comiencen a trabajar. Se recomienda organizar prácticas para ensayar las técnicas de servicio con el personal, desde montar una mesa, como servir los platos y cómo actuar en el caso que surja algún tipo de problema con el consumidor.

#### **4.2.4 Ambientación**

Es muy importante que el restaurante analice y tenga claro a qué mercado está dirigido y que los dueños implementen las mejoras en cuanto al diseño y aspecto del lugar, ya que las personas que lo visitan son la mayoría personas que tienen dinero, un 60% de consumidores son personas de clase media para arriba, por lo tanto debe brindar la comodidad y confort que necesita el consumidor, además del aspecto físico se debe mejorar la atmosfera del establecimiento y esto se puede lograr implementando música al lugar que cree una atmosfera tranquila y agradable para alcanzar la fidelización de nuevos consumidores.

## Conclusiones

Según la OMT la industria del turismo crece cada año un 5% aproximadamente, por tal razón se necesita analizar factores, variables y opciones para motivar a los consumidores a elegir el producto o servicio que se oferta y a su vez se establece un lazo de fidelización entre clientes y restaurantes. Adicionalmente para el crecimiento de los restaurantes, se debe implementar estrategias para mejorar la administración del establecimiento. De acuerdo a los hallazgos encontrados se obtuvo como resultado que actualmente el restaurante cuenta con un ingreso de \$5.942 semanal con un porcentaje de ocupación que varían de acuerdo a los días de la semana siendo solamente los viernes y sábados, los días con mayor demanda, otro hallazgo que se encontró como aspecto negativo fue la distribución de mesas, esta distribución la organizaron los dueños del establecimiento de manera empírica sin aprovechar el máximo espacio sin tomar en consideración los tipos y números de consumidores que visitan el lugar, es decir si van en familia, parejas o solos.

A raíz de los resultados que se obtuvieron mediante encuestas y entrevistas, se llegó a la conclusión de que al restaurante se debe implementar nuevas estrategias para el incremento económico del restaurante, realizando una reorganización de las mesas para todo tipo de grupo que van frecuentemente a consumir, aprovechando el espacio incluso se logró añadir más números de mesas, al mejorar la rotación de las mesas por hora se puede incrementar el RevPASH (Revenue Per Available Seat /Hour), es decir los ingresos por asiento y hora de los restaurantes. Esta estrategia se la utilizó para incrementar los ingresos diarios del restaurante obteniendo una diferencia mayor a la situación normal, con el uso de Table Mix y Revpash que forman parte del Revenue Management se obtuvo un incremento en la ocupación del 2% maximizando los ingresos a 18% aproximadamente. Estableciendo que la estrategia de Table Mix junto con Revpash ayudaron de forma significativa a incrementar las ganancias futuras del restaurante y que se mantengan a largo plazo.

## **Recomendaciones**

En base a todos los resultados obtenidos se sugiere a los administradores y propietarios de restaurantes que aún conservan el método empírico para la administración de este tipo de negocios, implementar softwares de administración que facilita al restaurante el ingreso de comandas solicitadas por los consumidores, adicionalmente se recomienda a los restaurantes en general implementar una mejor organización de las mesas ya que al momento de obtener mayor demanda, el comensal no encontrará disponibilidad y esto genera perdida para el restaurante, además para la rotación de mesas se debe tomar en consideración el número y tipo de consumidores si van grupos, parejas o solos, para evitar que al momento de usar las mesas y sillas existan sobrantes, ya que esto refleja pérdidas de consumidores e ingresos.

Otra recomendación es aumentar la seguridad en el restaurante por lo que el establecimiento no cuenta con guardia de seguridad, el restaurante es un lugar abierto que no tiene puertas de entrada de cierta forma esto genera a los consumidores desconfianza ya que es un sector inseguro. Por otra parte, se recomienda a los dueños y administradores de los restaurantes realizar constantemente capacitaciones al personal, es importante porque ellos ayudan al crecimiento económico del restaurante, brindando un excelente servicio al cliente, siendo eficientes al momento de atender a un comensal y siempre a estar predispuesto a lo que el comensal requiera.

## Referencias

- Amaya Lacambra. (2015). QUÉ ES EL REVENUE MANAGEMENT: indicadores, beneficios y cómo aplicarlo - CESAE. Recuperado 11 de diciembre de 2017, a partir de <http://www.cesae.es/blog/que-es-revenue-management-indicadores-beneficios-y-como-aplicarlo>
- Ambit Technology, L. E. A. (2011). RestBarMR.
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 474-491. <https://doi.org/10.1086/346244>
- Brann, D. M., & Kulick, B. C. (2002). Simulation of customer-focused business processes: simulation of restaurant operations using the restaurant modeling studio. En *Proceedings of the 34th conference on Winter simulation: exploring new frontiers* (pp. 1448–1453). Winter Simulation Conference.
- Castelló Taliani, E. (2015). Impacto del revenue management en los sistemas de control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1623>
- Choi E, et al. (2006) | SGD. (s. f.). Recuperado 14 de febrero de 2018, a partir de <https://www.yeastgenome.org/reference/S000119629>
- Cross, R. G. (1997). Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 32-43. <https://doi.org/10.1177/001088049703800222>
- Darke, P. R., & Dahl, D. W. (2003). Fairness and discounts: The subjective value of a bargain. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 328–338.
- Guadix, J., Larrañeta, J., & Onieva, L. (2017). *YIELD MANAGEMENT APLICADO A LA GESTIÓN DE UN HOTEL*.
- Huefner, R. J., & Largay, J. A. (2008). The role of accounting information in revenue management. *Business Horizons*, 51(3), 245-255. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.01.013>



- Hwang, J. (2008). Restaurant Table Management to Reduce Customer Waiting Times. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4), 334-351. <https://doi.org/10.1080/15378020802519603>
- Jornadas de Investigación en Turismo (Ed.). (2011). *Turismo y desarrollo económico: IV Jornadas de Investigación en Turismo, Sevilla, 19 y 20 de mayo de 2011*. Sevilla: Edición Digital@tres.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76(4), 728-741.
- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14–19.
- Kimes, S., & Wirtz, J. (2002). Perceived Fairness of Demand-based Pricing for Restaurants. *Articles and Chapters*. Recuperado a partir de <https://scholarship.sha.cornell.edu/articles/468>
- Lieberman, W. H. (2003). Getting the most from revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 103-115. <https://doi.org/10.1057/palgrave.rpm.5170055>
- Llabrés Bestard, M. M. (2013). Yield management en empresas turísticas.
- Rowson, B., van Poppel, W., & Gehrels, S. (2016). Wasted millions: Revenue management in Dutch culinary restaurants. *Research in Hospitality Management*, 6(2), 127-134. <https://doi.org/10.1080/22243534.2016.1253278>
- Sakay-Rodríguez, Ó. E. (2014). ¿ Cuántas mesas debo tener? Sistemas de soporte de decisiones para la gestión de restaurantes. *Interfases*, (007), 29–52.
- SANDEEP, M., & Vinti, D. (2009). Application of Kasavana & Smith Menu Engineering Model to menu of a resort restaurant-A case study approach. *JOHAR*, 4(1), 41.
- Shoemaker, S. (2008). The Pricing and Revenue Management of Services. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 7(2), 231-232. <https://doi.org/10.1057/rpm.2008.8>

- Soto, B. (s. f.). Acerca del revenue management y yield management - Gestion.Org.  
Recuperado 14 de febrero de 2018, a partir de  
<https://www.gestion.org/estrategia-empresarial/productos-servicios/30673/acerca-del-revenue-management-y-yield-management/>
- Thompson, G. M. (2003). Optimizing restaurant-table configurations: Specifying combinable tables. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 53–60.
- Varela, L. M. R., & Villar, M. J. R. (2018). Evaluación de la percepción de justicia en la fijación de precios para la implementación de Revenue Management en restaurantes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).

## Apéndice

### Apéndice 1: Encuesta a consumidores

#### Modelo de encuesta a los consumidores de los dos restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil.

Proyecto de titulación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
“Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio”

- 1) Edad: \_\_\_\_\_
- 2) Sexo: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- 3) Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

- 4) Ingreso económico.
  - Desde \$375 a \$750
  - Desde \$751 a \$1000
  - Desde \$1001 a \$1500
  - Desde \$1501 o mas

- 5) Motivo de visita al restaurante.
  - Sazón
  - Variedad
  - Precios
  - Servicio
  - Ubicación
  - Ambiente
  - Otros. (explique)

---

---

- 6) Monto que está dispuesto a gastar en el restaurante.
  - Desde \$5 a \$15
  - Desde \$16 a \$25
  - Desde \$26 a \$35
  - Desde \$36 a \$45
  - Desde \$46 o mas

- 7) ¿Cuántas veces ha visitado el restaurante?
- 1 vez
  - 2 veces
  - 3 veces
  - Más de 4 veces
- 8) ¿Cómo califica el servicio del restaurante?
- Malo
  - Regular
  - Bueno
  - Muy bueno
  - Excelente
- 9) ¿Cuánto tiempo tarda el mesero en tomar la orden?
- Desde 5 a 10 minutos
  - Desde 11 a 15 minutos
  - Desde 16 a 20 minutos
  - Desde 21 a 25 minutos
  - Desde 26 minutos o mas
- 10) ¿Cuánto tiempo tarda el mesero en servir lo solicitado?
- Desde 5 a 10 minutos
  - Desde 11 a 15 minutos
  - Desde 16 a 20 minutos
  - Desde 21 a 25 minutos
  - Desde 26 minutos o mas
- 11) ¿El restaurante cuenta con disponibilidad siempre que lo visita?
- Si
  - No
- 12) ¿Con cuantas personas vino hoy?
- 1 a 5 personas
  - 6 a 10 personas
  - 11 o más personas
- 13) ¿Cuánto gastó en total?
- Desde \$5 a \$15

- Desde \$16 a \$25
- Desde \$26 a \$35
- Desde \$36 a \$45
- Desde \$46 o mas

## Apéndice 2: Ficha de observación del Restaurante La Culata

### Ficha de observación directa para evaluar los restaurantes de segunda y tercera categoría de la Ciudad de Guayaquil

Proyecto de titulación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
 “Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio”

#### Ficha de Observación de Campo

<b>Restaurante:</b>	“La Culata”
<b>Categoría:</b>	Tercera
<b>Ciudad:</b>	Guayaquil
<b>Día de la observación:</b>	Lunes 15 de Enero del 2018
<b>Hora:</b>	13:00pm

Dimensiones de la escala			
<i>Infraestructura</i>			
<b>¿El Restaurante tiene una buena ubicación?</b>	SI	NO	¿Por qué?
	X		Por estar ubicado en el centro de la ciudad, donde es una calle bien recorrida por muchas personas
<b>¿El tamaño del lugar es adecuado para la demanda de clientes que se genera diariamente?/Capacidad</b>	SI	NO	¿Cuántos clientes ingresan al día?
	X		El restaurante no tiene un número exacto de los ingresos diarias por lo que dicen que su venta es incierta
<b>¿Posee buen ambiente e iluminación?</b>	SI	NO	
	X		

¿Se aplica table mix en el lugar?	SI	NO	
		X	
¿El restaurante maneja el tipo de cocina adecuado para este negocio?	SI	NO	¿Qué tipo de cocina?
	X		El restaurante utiliza para la cocción de los alimentos la cocina industrial
¿El restaurante cuenta con medidas de seguridad?	SI	NO	¿Hay señaléticas dentro y fuera del establecimiento?
		X	El restaurante es un lugar abierto que no cuenta con medidas de seguridad
¿El restaurante tiene accesibilidad para el comensal?	SI	NO	
	X		Existe un parqueadero grande alado del restaurante que no es del restaurante, pero se puede ocupar pagando una pequeña tarifa.
<b>Administración</b>			
¿Se ha determinado algún método para calcular los precios?	SI	NO	¿Por margen de ganancia o por precio establecido?
	X		Los precios de los platos de comida fueron calculados por margen de ganancia
¿Se ha establecido procesos de compras a proveedores?	SI	NO	¿Por qué?
	X		La dueña del restaurante compra a proveedores por ejemplo los camarones compran a empacadoras
¿Se ha establecido procesos de ventas?	SI	NO	¿Por qué?
		X	
	SI	NO	¿En que se basó para establecerlo?

<b>¿Utilizan canales de publicidad?</b>	X		En lo moderno que son las redes sociales donde se promocionan los platos y las nuevas promociones del día
<b>¿Poseen sistema administrativo?</b>	SI	NO	¿Cuál?
		X	
<b>¿Al restaurante ingresan todo tipo de clientes?</b>	SI	NO	¿Cuáles?
	X		Desde Nacionales hasta Extranjeros
<b>¿Se ha determinado tiempos en los que debe de despachar al comensal?</b>	SI	NO	¿Cuáles?
	X		Todo se prepara al instante, pero hay ciertos platos que se demoran de 10 a 15 minutos y otros de 5 minutos
<b>¿El tiempo que consume los comensales los platos es excedido?</b>	SI	NO	
	X		Dependiendo de lo que piden, ciertas personas terminan de comer y siguen conversando en caso de que otras personas estén esperando, algunos se retiran otros no.
<b><i>Demanda</i></b>			
<b>¿Se ha determinado las temporadas altas, medias y bajas?</b>	SI	NO	¿Cómo?
	X		Para ellos su temporada alta son los meses de junio hasta Diciembre
<b>¿La demanda según el tipo de cliente?</b>	SI	NO	Por ejemplo (por reserva, walk in)
<b><i>Servicio</i></b>			
<b>¿El personal está capacitado?</b>	SI	NO	
		X	



<b>Mercado Objetivo</b>			
<i>Descripción del cliente</i>			
<b>¿Por qué eligen este restaurante?</b>	Por ser conocido y tener certificado de excelencia en la página de Tripadvisor.	Por la sazón, ubicación del restaurante, precios y ambiente.	

<b>Observaciones Adicionales</b>

### Apéndice 3: Ficha de observación del Restaurante Mami-T

#### Ficha de observación directa para evaluar los restaurantes de segunda y tercera categoría de la Ciudad de Guayaquil

Proyecto de titulación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
 “Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio”

#### Ficha de Observación de Campo

<b>Restaurante:</b>	Mami-T
<b>Categoría:</b>	Segunda
<b>Ciudad:</b>	Guayaquil
<b>Día de la observación:</b>	Viernes 19 de enero del 2018
<b>Hora:</b>	16:30pm

Dimensiones de la escala			
<i>Infraestructura</i>			
¿El Restaurante tiene una buena ubicación?	SI	NO	¿Por qué?
	X		Por qué está ubicado en el centro de la ciudad, específicamente en el Cerro Santa Ana
¿El tamaño del lugar es adecuado para la demanda de clientes que se genera diariamente?/Capacidad	SI	NO	¿Cuántos clientes ingresan al día?
	X		El restaurante no tiene un número exacto de los ingresos diarios, pero según ellos, no existe día malo para el restaurante
¿Posee buen ambiente e iluminación?	SI	NO	
	X		

¿Se aplica table mix en el lugar?	SI	NO	
	X		
¿El restaurante maneja el tipo de cocina adecuado para este negocio?	SI	NO	¿Qué tipo de cocina?
	X		El restaurante utiliza para la cocción de los alimentos la cocina industrial
¿El restaurante cuenta con medidas de seguridad?	SI	NO	¿Hay señaléticas dentro y fuera del establecimiento?
		X	Si existe señaléticas dentro y fuera del restaurante
¿El restaurante tiene accesibilidad para el comensal?	SI	NO	
	X		Por medio de transporte público de la alcaldía y cuenta con el parqueadero del malecón
<b>Administración</b>			
¿Se ha determinado algún método para calcular los precios?	SI	NO	¿Por margen de ganancia o por precio establecido?
	X		Los precios de los platos de comida fueron calculados por margen de ganancia
¿Se ha establecido procesos de compras a proveedores?	SI	NO	¿Por qué?
	X		El administrador del restaurante compra a proveedores a los mejores en su marca
¿Se ha establecido procesos de ventas?	SI	NO	¿Por qué?
¿Utilizan canales de publicidad?	SI	NO	¿En que se basó para establecerlo?
	X		En lo moderno que son las redes sociales, el dueño se encarga de las publicaciones y se promocionan los platos y las nuevas promociones del día
	SI	NO	¿Cuál?

<b>¿Poseen sistema administrativo?</b>		X	
<b>¿Al restaurante ingresan todo tipo de clientes?</b>	SI	NO	¿Cuáles?
	X		Desde Nacionales hasta Extranjeros
<b>¿Se ha determinado tiempos en los que debe de despachar al comensal?</b>	SI	NO	¿Cuáles?
	X		Todo se prepara al instante, pero hay ciertos platos que se demoran de 10 a 15 minutos y otros de 5 minutos
<b>¿El tiempo que consume los comensales los platos es excedido?</b>	SI	NO	
	X		Es su mayoría los comensales terminaron de comer después 27 minutos siendo los platos fuertes y otros de 10 a 15 minutos
<b><i>Demanda</i></b>			
<b>¿Se ha determinado las temporadas altas, medias y bajas?</b>	SI	NO	¿Cómo?
	X		Para ellos su temporada alta son los meses de junio hasta Diciembre
<b>¿La demanda según el tipo de cliente?</b>	SI	NO	Por ejemplo (por reserva, walk in)
<b><i>Servicio</i></b>			
<b>¿El personal está capacitado?</b>	SI	NO	
		X	

<b>Mercado Objetivo</b>			
<i>Descripción del cliente</i>			
<b>¿Por qué eligen este restaurante?</b>	Por la ubicación de que esta al pie del Rio	Por la sazón y referencias en las redes sociales	

<b>Observaciones Adicionales</b>
----------------------------------

#### **Apéndice 4: Entrevista a gerente del Restaurante La Culata y Mami-T**

##### **Modelo de entrevista a los gerentes de los dos restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil**

Proyecto de titulación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
“Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio”

Restaurante:	
Categoría:	
Fecha de la entrevista:	
Nombre del entrevistado:	
Cargo administrativo:	
Tiempo que ha permanecido en el cargo:	
Años de trabajo en el establecimiento:	
Número de personas bajo su responsabilidad:	
Nombre de los entrevistadores:	

**PREGUNTAS:**

1) ¿Cuál es el valor agregado del restaurante?

---

---

2) ¿Hacia qué mercado está dirigido el restaurante?

---

---

3) ¿Cuáles son los horarios de funcionamiento del establecimiento?

---

---

4) ¿Cuál es el rango de precios de la comida?

---

---

5) ¿Cuánto es el voucher promedio de consumo del restaurante al día?

---

---

6) ¿Cuánto es el consumo promedio por cliente al día?

---

---

7) ¿Cuál es el día con mayor demanda?

---

---

8) ¿Cuál es el día más bajo en ventas?

---

---

9) ¿Qué tipo de consumidor frecuenta en el restaurante?

A) Turistas norteamericanos, B) Turistas europeos, C) Turistas asiáticos

B) Nacionales

---

---

10) ¿Qué ambiente ofrece el restaurante?

---

---

11) ¿Tiene conocimientos sobre el Revenue Management?

---

---

12) ¿Cómo se gestionó la distribución de mesas en el lugar?

---

---



13) ¿En base a que concepto se estableció la distribución del lugar?

---

---

14) ¿Alguna vez ha tomado la iniciativa de mejorar la rotación de las mesas y sillas por hora?

---

---

15) ¿Cuánto tiempo toma despachar a un cliente?

---

---

16) ¿Ha capacitado a su personal?

---

---

17) ¿Cuántas veces al año capacitado a su personal y sobre qué temas?

---

---

18) ¿Qué sistema administrativo se ha implementado en el restaurante?

---

---

19) ¿Bajo qué método ha determinado los precios, por margen de ganancia o por precio establecido?

---

---

20) ¿El restaurante maneja una lista de espera o lista de reserva?

---

---

21) ¿Considera usted que obtiene una buena rentabilidad con el sistema o manera en la que se está gestionando el restaurante?

---

---

22) ¿Estaría dispuesto a implementar el sistema de Revenue Management con el objetivo de incrementar sus ingresos?

---

---

## Anexos



La familia, dueños del restaurante



Entrevista a los dueños del restaurante.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Espinoza Quinde Chelsi Josselyne**, con C.C: # **0919948265** y **López Camacho Jazmín Vanessa**, con C.C: # **0927865337** autores del trabajo de titulación: **Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio**, previo a la obtención del título de **INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

---

Nombre: **Espinoza Quinde Chelsi Josselyne**  
C.C: **0919948265**

---

Nombre: **López Camacho Jazmín Vanessa**  
C.C: **0927865337**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta para la inclusión de técnicas de Revenue Management en restaurantes de segunda y tercera categoría de la ciudad de Guayaquil. Dos casos de estudio		
<b>AUTOR(ES)</b>	Espinoza Quinde Chelsi Josselyne y López Camacho Jazmín Vanessa		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Albán Alaña Luis Fernando		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>09 de marzo del 2018</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	77 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Área de Investigación, Turismo, Restaurantes</b>		
<b>PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:</b>	Restaurantes, Guayaquil, Gestión de ingresos, Ingresos por Asiento y Hora, Gestión de mesas, Maximización de ingresos.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>Esta investigación tiene como propósito realizar una propuesta para la inclusión del Revenue Management como modelo administrativo en restaurantes tradicionales de segunda y tercera categoría en la ciudad de Guayaquil. El estudio se realizó en un restaurante mediante la recopilación de información, por medio de entrevistas a propietarios y administradores de restaurantes de segunda y tercera categoría, encuestas a los comensales, observación directa y seleccionando la muestra por conveniencia. Se consideró hacer el uso de 2 estrategias del Revenue Management, la primera estrategia que se utilizó es la implementación del Revpash con el objetivo de conseguir el incremento del 2% de la ocupación del restaurante y así maximizar los ingresos, la segunda estrategia que se aplicó es el Table Mix presentando una nueva distribución de mesas y sillas con el propósito de aprovechar el espacio del establecimiento al máximo. Cada vez existen nuevos proyectos de creación de restaurantes, pero a su vez se observa que muchos de ellos cierran pronto debido a que no tienen un buen sistema administrativo y una buena distribución del lugar lo cual influye mucho ya que ven reflejado en sus balances solo pérdidas.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-982797443 +593-978871901	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:chelsi1216xz@hotmail.co">chelsi1216xz@hotmail.co</a> <a href="mailto:mjazlo-27@hotmail.com">mjazlo-27@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN</b>	<b>Nombre:</b> Salazar Raymond María Belén		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206950 ext. 5049		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:maria.salazar12@cu.ucsg.edu.ec">maria.salazar12@cu.ucsg.edu.ec</a>		