

EL MANEJO DEL RIESGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL RÉDITO (*REVENUE MANAGEMENT*) HOTELERO

Alberto Cossa Cabanillas

Las empresas buscan permanentemente herramientas que les permitan conocer, de manera anticipada, los posibles resultados de las acciones tomadas en su gestión. Estas herramientas son los modelos de gestión que, gracias al avance de los sistemas informáticos, pueden apoyarse en aplicaciones basadas en las tecnologías de la información, que están implementando modelos matemáticos para diversos usos.

Los modelos de gestión son diversos y cada uno genera una gama de posibilidades al ser implementados en cada empresa. Uno de estos modelos es el de la gestión del rédito (*revenue management*), utilizado inicialmente en las aerolíneas y actualmente en un gran número de empresas, como la hotelera.

Con este modelo se busca una ruta que una dos puntos en el tiempo, entre los cuales existe un sinnúmero de posibilidades. La ruta que se tome tiene como objetivo obtener el mejor beneficio. Concretamente, para el caso de un hotel con un número de habitaciones disponibles

para una determinada fecha en el futuro, debe determinarse una política de precios para cada tipo de cliente y cada canal de venta a partir de una fecha anterior a la determinada, con el fin de obtener el mejor beneficio.

Todos los modelos van evolucionando ante las restricciones de demanda del mercado, la competencia, etcétera, y no permiten, como en tiempos de empresas monopolistas, la imposición de precios que permitían el beneficio deseado; por el contrario, debe buscarse el mejor beneficio a partir de una política de precios.

En la estructura de un modelo matemático se intenta abstraer la realidad que circunda a la empresa, pero puede ocurrir que los resultados obtenidos en su ejecución difieran de los obtenidos en la realidad. Esto se debe muchas veces a que en esta última existen imponderables (riesgo) que no son considerados en el modelo. Por ello, esta investigación tiene dos objetivos: a) determinar una forma de medir el riesgo de que el resultado encontrado al ejecutar un mo-

delo difiera de los resultados reales, y b) determinar la manera de insertar la forma de medir el riesgo dentro del modelo de gestión hotelera.

El primer objetivo se logró sobre la base de la programación dinámica robusta, para lo cual se *discretizó* el continuo donde se encuentran las posibilidades de riesgo, y se concretó la posibilidad de un manejo adverso, neutro y amante del riesgo. El segundo se alcanzó acondicionando una aplicación que permitiera resolver problemas de programación dinámica clásica.

Las estrategias propuestas por el modelo de programación dinámica generaron diversos escenarios, los cuales se han implementado en un modelo que simula el comportamiento de un hotel. En este modelo se calcularon los indicadores propios de la administración hotelera, donde el más importante es el ingreso por habitación disponible (RevPAR), y, sobre la base de la comparación estadística de estos resultados, se obtuvieron las conclusiones del caso. ❖

“El primer objetivo se logró sobre la base de la programación dinámica robusta. [...] El segundo se alcanzó acondicionando una aplicación que permitiera resolver problemas de programación dinámica clásica”.