



Yield Management
en la Hotelería

Estudio de su
aplicación en Sevilla





Estudio de su
aplicación en Sevilla

María Esther Chávez Miranda

Antonio Ruiz Jiménez



ÍNDICE

SOBRE LOS AUTORES	5
PRÓLOGO	8
1. INTRODUCCIÓN	10
2. EL SECTOR HOTELERO SEVILLANO	14
2.1. EL SECTOR TURÍSTICO EN GENERAL Y EL HOTELERO EN PARTICULAR	15
2.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: CENSO DE HOTELES DE SEVILLA Y PROVINCIA DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS	18
2.3. PRINCIPALES DESCRIPTORES DEL ESTUDIO REALIZADO	22
3. YIELD MANAGEMENT	26
3.1. DEFINICIÓN DE YIELD MANAGEMENT/REVENUE MANAGEMENT: MAXIMIZACIÓN DEL INGRESO FRENTE A LA MAXIMIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN	27
3.2. ¿YIELD MANAGEMENT O REVENUE MANAGEMENT?	30
3.3. REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM	32
3.4. CAMPO DE APLICACIÓN DEL YIELD MANAGEMENT	36
3.5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE SU APLICACIÓN EN HOTELERÍA	39
3.6. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL YM/RM	42
3.7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN	45
3.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL YM/RM	52

4. APLICACIÓN DEL YM/RM EN LOS HOTELES DE SEVILLA.	54
4.1. CONOCIMIENTO, IMPLANTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE SOFTWARE DE YM/RM	56
4.1.1. CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM Y RM	57
4.1.2. IMPLANTACIÓN DEL YM/RM	59
4.1.3. UTILIZACIÓN DE SOFTWARE DE YM/RM	59
4.1.4. CAUSAS DE LA IMPLANTACIÓN DEL YM/RM	61
4.2. POSIBLES OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM	63
4.2.1. OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM EN LA ACTUALIDAD	63
4.2.2. COMPARACIÓN ENTRE LOS OBSTÁCULOS ACTUALES Y LOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO REALIZADO POR LA COMISIÓN EUROPEA (ARTHUR ANDERSEN, 1997)	70
4.3. BENEFICIOS E INCONVENIENTES DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM	72
4.3.1. INDICADORES ECONÓMICOS PARA MEDIR LOS INGRESOS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM	73
4.3.2. OBTENCIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS CON LA APLICACIÓN DEL YM/RM	77
4.3.3. INCONVENIENTES DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM	78
4.4. APLICACIÓN DEL YM/RM	82
4.4.1. APLICACIÓN DEL YM/RM. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DEMANDA	84
4.4.2. APLICACIÓN DEL YM/RM. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD/RESERVAS	87
4.5. ¿INFLUYE LA DIMENSIÓN SOBRE OTRAS VARIABLES ESTUDIADAS?	90
4.5.1. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN EN EL CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM/RM, SU IMPLANTACIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE SOFTWARE ESPECÍFICO	91
4.5.2. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOBRE LOS OBSTÁCULOS PARA APLICAR EL YM/RM	92
4.5.3. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL YM/RM	92
4.6. ¿INFLUYE EL CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM/RM, SU IMPLANTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE SOFTWARE SOBRE OTRAS VARIABLES ESTUDIADAS?	94
4.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO	95
BIBLIOGRAFÍA	96
AGRADECIMIENTOS	102



SOBRE LOS AUTORES

M^{ra}. Esther Chávez Miranda

Dpto. Economía Financiera y Dirección de Operaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Ramón y Cajal, 1. 41018 Sevilla
e-mail: esther@us.es

<http://www.personal.us.es/esther>

Antonio Ruiz Jiménez

Dpto. Economía Financiera y Dirección de Operaciones

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Ramón y Cajal, 1. 41018 Sevilla
e-mail: anruiz@us.es

<http://www.personal.us.es/anruiz>

Equipo de Investigación en Servicios y Turismo (D.O.S.)

<http://www.us.es/gdos>

M^ª Esther Chávez Miranda

Doctora y Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Sevilla donde ejerce su actividad laboral como profesora de distintas asignaturas (desde el año 2000), todas ellas relacionadas con la Dirección y Gestión de la Producción/Operaciones en el Sector Turístico y las Tecnologías de la Información. Ha organizado y participado como profesora en diversos cursos, seminarios y ciclos de conferencias dirigidos tanto a profesionales como alumnos de postgrado, algunos de ellos de carácter internacional, entre los que podemos citar: Gestión de la Calidad (Asociación de Jóvenes Empresarios de Andalucía, AJE), Gestión de la Capacidad y la Demanda en Organizaciones de Servicios (dirigido a directivos del SAS, Instituto Andaluz de Administraciones Públicas, IAP) y Dirección y Gestión de la Producción, Aspectos Estratégicos (dentro del Business and Society Program impartido por acuerdo con el Council for International Educational Exchange de Estados Unidos).

Su línea de investigación prioritaria la constituye el estudio del *Yield Management (Revenue Management)* y su aplicación. En este sentido, en abril de 2005 presenta su tesis doctoral "Yield Management. Estudio de su aplicación en el sector hotelero" algunas de cuyas conclusiones se incluyen en esta obra. Los resultados obtenidos garantizan la continuidad de dicha investigación en el futuro.

También ha participado como investigadora principal en varios proyectos, tanto de ámbito académico como profesional, publicándose los resultados de los mismos en revistas, obras colectivas y en congresos nacionales e internacionales.

Es miembro fundador del Equipo de Investigación de Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (D.O.S). Asimismo, pertenece a diversas asociaciones científicas, internacionales y nacionales, entre las que se incluyen: Revenue Management and Pricing Section de INFORMS (Institute for Operations Research and Management Science), IYMRS (International Yield /Revenue Management Research Site), POM (Production and Operations Management), SOMA (Service Operations Management Area and Service Management Interest Group) y AEDEM (Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa).

Antonio Ruiz Jiménez

Antonio Ruiz Jiménez es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla, en la que imparte, desde 1989, asignaturas relacionadas con la Dirección de Operaciones tanto en empresas fabricantes de bienes como de servicios, en general, y turismo. Presentó su tesis doctoral en 1994, tesis a la que le fue concedido el Premio Extraordinario de Doctorado de ese año por parte de la Universidad de Sevilla. Esta misma institución lleva varios años otorgándole el Premio a la Excelencia por su labor docente en las aulas.

Como investigador tiene publicados varios libros sobre Dirección de Operaciones; ha difundido sus trabajos en revistas académicas de ámbito nacional y ha asistido, y participado como ponente, en numerosos congresos y jornadas de carácter nacional e internacional. También participa activamente en la gestión universitaria, siendo actualmente Director del Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones de la Universidad de Sevilla, así como miembro electo del Claustro de esta Universidad y de su Consejo de Gobierno. Anteriormente había desempeñado las labores de Vicedecano de Prácticas en Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Sin embargo, su labor profesional comenzó en la Dirección General de Juventud y Deportes de la Junta de Andalucía (1986-1989), tarea que abandonó voluntariamente para dedicarse a la investigación y docencia universitarias.

En 2004 da forma definitiva, junto con otros compañeros y compañeras, a un proyecto de investigación en el que llevaba trabajando varios años, para ello crean y homologan ante la Junta de Andalucía, el Equipo de Investigación en Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo (D.O.S). En el seno de dicho equipo dirige actualmente varios proyectos de investigación relacionados, fundamentalmente, con el sector turístico.

PRÓLOGO

Los profesores Ruiz Jiménez y Chávez Miranda han tenido la gentileza de solicitarme que prologue su libro "Yield Management en la hotelería. Estudio de su aplicación en Sevilla".

Atender esta petición me proporciona una gran satisfacción por tres cuestiones básicas.

La primera responde a la vinculación personal que me une con ambos autores, a los que conozco desde hacia varios años y con los que mantengo una buena amistad. La segunda tiene que ver con el tema tratado en la tesis, de notable actualidad y repercusión económica y social. Finalmente, y sobre todo, por la oportunidad que me brindan de desarrollar algunas reflexiones en torno al tema de esta obra.

La importancia creciente de las necesidades de ocio y turismo en nuestra sociedad han convertido a la industria turística en una de las más punteras de la economía mundial. Sin embargo, en los últimos años el mercado turístico ha reducido su ritmo de crecimiento, se han producido grandes cambios en las preferencias de la demanda y se ha incrementado notablemente la oferta, tanto en términos de cantidad como de variedad y calidad de productos y destinos turísticos.

Estos factores han provocado una intensificación importante de la competencia en el sector, que ha derivado en una dura lucha entre empresas turísticas que buscan ganarse las preferencias de los consumidores, y poner en marcha instrumentos de gestión que les permitan ser más competitivos día a día. En este marco teórico toman vida, entre otras, el desarrollo de estrategias que permitan ajustar la capacidad y la demanda de productos que tienen las empresas turísticas. Como bien señalan los profesores Ruiz Jiménez y Chávez Miranda en su obra, el Yield Management persigue alcanzar este objetivo.

La conveniencia de la obra que tiene en sus manos hay que atribuirle, no obstante, no sólo al acierto, originalidad y repercusión del tema tratado, sino también al propio contenido del trabajo, que resulta un intento muy serio por compilar los conocimientos existentes sobre Yield, observando su aplicación práctica en la realidad de nuestras empresas hoteleras.

En su libro, los profesores Chávez Miranda y Ruiz Jiménez tratan este tema con una gran profundidad y rigor y, al mismo tiempo, con un estilo pedagógico que hace fácil la lectura incluso para lectores poco habituados con las cuestiones analizadas.

La orientación práctica del libro es, sin duda, su principal característica, algo que en cualquier caso no sorprende a quienes conozcan a los autores. De ahí que quisiera destacar ante el lector el capítulo 4 del libro, donde los autores exponen con notable éxito los resultados obtenidos en un estudio empírico realizado sobre la aplicación del Yield Management en el censo de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla y su provincia.

La obra se extrae de la tesis doctoral que defendió con solvencia y prestancia la Dra. Chávez. Como profesores universitarios, tanto la alumna como el maestro están absolutamente comprometidos con la sociedad en la que viven, lo que en su caso supone trabajar intensamente desde la Universidad de Sevilla por el desarrollo turístico de nuestro destino turístico.

Es precisamente ahí donde confluyen sus intereses y los de mi figura como Director Gerente del Consorcio "Turismo de Sevilla". Esta obra es fiel muestra de que los intereses de la Universidad y la sociedad que la rodea se encuentran cada vez más cercanos.

Una investigación con las aportaciones que ésta ofrece, merece ser considerada y conocida por todo el sector turístico de nuestra ciudad, y es obligación del Consorcio Turismo de Sevilla preocuparse no sólo por su contenido, sino también por su difusión entre todos aquellos que más provecho pueden obtener de ella, esto es, nuestro sector hotelero.

Desde estas líneas me gustaría finalizar este prólogo agradeciendo a los autores la oportunidad que brindan a este organismo municipal de colaborar en la investigación que han desarrollado, e instándoles a que en el futuro continúen trabajando en esta línea en bien del desarrollo turístico de Sevilla.

Manuel Rey Moreno

Catedrático de Escuela Universitaria (Universidad de Sevilla)

Director Gerente Consorcio Turismo de Sevilla



1

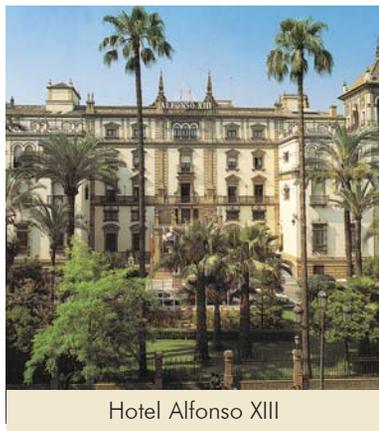
INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Debido a las características propias del sector terciario de la economía, aspectos temporales de la demanda, como la estacionalidad o los períodos cíclicos, son ciertamente más acentuados en él que cuando se refieren a otros sectores de actividad. Además, fenómenos como un exceso de capacidad temporal son netamente más perjudiciales en unas organizaciones de servicios que, normalmente, no tienen posibilidad de inventariar sus excedentes. Hace ya algún tiempo que los investigadores y practicantes de la gestión empresarial son conscientes de lo que acabamos de exponer, y han contribuido a desarrollar algunas técnicas que nos ayudan a paliar los inconvenientes planteados. Entre ellas encontramos el *Yield Management* (también denominado *Revenue Management*), como estrategia mixta que permite una gestión conjunta de la capacidad y de la demanda en organizaciones de servicios.

A modo de introducción podemos decir que el *Yield Management* (en adelante YM) consiste en la asignación a la unidad correcta de capacidad (asiento de un avión, habitación de un hotel, etc.) del precio correcto y del cliente correcto, de forma que se consiga el máximo beneficio posible (Smith et al., 1992). Se trata de un proceso complejo y dinámico¹ que se desarrolló a finales de los años setenta en Estados Unidos como respuesta a la desregulación del tráfico aéreo. Desde entonces hasta nuestros días, dados los importantes beneficios económicos que reporta a aquellas empresas que lo adoptan (ver, por ejemplo, Cross, 1997), ha expandido su ámbito de aplicación de las aerolíneas a numerosos subsectores, entre ellos, los hoteles, empresas de alquiler de coches, operadores turísticos, agencias de viajes, restaurantes, etc. (ver Ingold et al. 2000).

1. Puesto que requiere de la actualización continua de los datos.



Por otro lado, resulta incuestionable la importancia que el sector turístico representa tanto en nuestra economía doméstica, como autonómica y municipal, lo que proporciona a España una posición competitiva ventajosa en el mercado internacional. Más aún, la hotelería, como pilar básico de dicho sector, puede y debe contribuir al mantenimiento de dicha posición competitiva, para lo cual deberá aplicar técnicas de gestión adecuadas que mejoren su rentabilidad.

Pese a ser un sector de gran importancia, tradicionalmente viene obteniendo en nuestro país una productividad baja², lo que exige tanto la formación como la difusión de técnicas de éxito contrastado que proporcionen a los gerentes de hoteles las herramientas necesarias para la gestión eficiente de sus instalaciones.

El éxito del YM (como técnica que permite la dirección y gestión eficiente del negocio mediante una gestión conjunta de la capacidad y la demanda), ha sido demostrado en numerosos subsectores como las aerolíneas, hoteles, empresas de alquiler de coches, estadios de fútbol y venta de espacios publicitarios, entre otros. Más aún en aquellos casos en los que la empresa cuenta con unas instalaciones fijas costosas que requieren de su rentabilización so pena de poner en peligro su supervivencia. Nos gustaría aportar algunos ejemplos, recogidos de una selección bibliográfica, de los beneficios que ha reportado a las empresas que lo han implantado:

Smith et al., 1992: Conforme a las estimaciones de *American Airlines*, gracias a la aplicación del YM, ha obtenido un beneficio cuantificable de 1.4 miles de millones de dólares en el período 1989-1991 y espera una contribución a los beneficios de unos 500 millones de dólares en los años venideros.

Cook, 1998: "Estimamos que el sistema de *Yield Management* en *American Airlines* genera un incremento del rendimiento anual de cerca de 1000 millones de dólares"

Lieberman, 1993: "La cadena de hoteles *Marriot International* experimentó un incremento del beneficio en 1991 de entre unos 25-35 millones de dólares, mientras que la empresa de alquiler de coches Hertz incrementó sus beneficios a razón de un 1-5% anual"

2. Ver, por ejemplo, Eurostat (2004) donde países como Francia, Italia, Reino Unido y Alemania presentan indicadores de productividad superiores al caso de España.

Conscientes de la importancia del estudio del sector servicios, en general, y del sector turístico, en particular, los autores de este trabajo dedican su tiempo a la investigación sobre el mismo con una orientación claramente empresarial. De esta forma, el Dr. Antonio Ruiz Jiménez promueve, crea y dirige, hace algunos años, el Equipo de Investigación en Servicios y Turismo (D.O.S.) siendo la Dra. Chávez Miranda investigadora principal y fundadora de dicho grupo. Entre las líneas de investigación definidas en dicho equipo se encuentra el estudio del YM. Son varios años ya los que los autores llevan investigando sobre YM y prueba de ello son las numerosas publicaciones dedicadas a este tema³. Asimismo, el Equipo D.O.S. contempla la continuación de esta investigación en el futuro.

En cuanto al contenido de esta obra se estructura en los siguientes capítulos:

El Sector Hotelero Sevillano. Recoge algunos aspectos relacionados con la población sobre la que hemos realizado un estudio empírico que trata de analizar la aplicación del YM/RM en el sector hotelero. El capítulo comienza analizando la importancia del sector turístico, en general, y del hotelero, en particular para, posteriormente, describir el censo de hoteles de Sevilla y provincia de cuatro y cinco estrellas, por ser ésta la población utilizada. Al final del capítulo se incluyen algunos puntos de interés en relación con la investigación desarrollada, como: la duración del proceso y de la entrevista, perfil del encuestado y otros relativos a los hoteles y cadenas representados en el estudio.

Yield Management. En él se exponen las dimensiones relacionadas con el conocimiento y aplicación de la técnica prestando una atención especial a las características específicas del sector hotelero y su influencia en la utilización de la misma. Los apartados en los que se estructura el capítulo son el resultado de un amplio estudio de carácter bibliográfico desarrollado por los autores. Además, se han incluido aspectos cuya necesaria difusión se ha puesto de manifiesto tras analizar los resultados obtenidos en nuestro estudio sobre la aplicación del YM en los hoteles de Sevilla y provincia.

Aplicación del YM/RM en los Hoteles de Sevilla. El capítulo recoge los resultados obtenidos tras la realización de encuestas a los hoteles de Sevilla sobre la aplicación de la técnica. En términos generales, podemos decir que los aspectos estudiados incluyen: el conocimiento de los términos YM y RM, su implantación y utilización de software de YM/RM, obstáculos observados por los hoteles en el momento actual que impiden su utilización, beneficios e inconvenientes de su aplicación, así como la determinación de su aplicación.

3. En la Bibliografía se pueden observar algunas de las publicaciones de los autores.



EL SECTOR HOTELERO SEVILLANO

2

EL SECTOR HOTELERO SEVILLANO

Dedicamos este capítulo a la exposición de algunos aspectos relacionados con la población sobre la que hemos realizado un estudio empírico en relación con la aplicación del YM. En concreto, nuestro trabajo analiza dicha aplicación en el censo formado por los hoteles de Sevilla y provincia, de cuatro y cinco estrellas. Además, incluimos el detalle de las cadenas hoteleras que quedan representadas en el estudio. Por último, hacemos referencia a algunos detalles sobre el proceso llevado a cabo, como el calendario de entrevistas realizadas, perfil del encuestado y dimensión de los hoteles y cadenas analizadas.

2.1. EL SECTOR TURÍSTICO EN GENERAL Y EL HOTELERO EN PARTICULAR

La importancia del turismo en España no sólo se demuestra en su aportación a nuestra economía doméstica, sino que también queda patente a nivel internacional. Nuestro país se ha consolidado como potencia turística mundial erigiéndose como segundo destino turístico, en función no sólo del número de viajeros que nos visitan sino también del número de ingresos percibidos (ver Tabla 1).

Como receptor de turistas, nuestro país fue visitado por 49.5 millones de turistas en el año 2001. Esta cantidad sólo es superada por Francia, con 76.5 millones. En lo que respecta a los ingresos percibidos en concepto de turismo, España sigue a Estados Unidos, con 32.9 y 72.3 millones de dólares, respectivamente.

		Turismo Internacional. Entradas (millones de personas)				Turismo Internacional. Ingresos (millones de dólares)	
	Países	2001	2000		Países	2001	2000
1.	Francia	76,5	75,6	1.	EEUU	72,3	82,0
2.	España	49,5	47,9	2.	España	32,9	31,5
3.	EEUU	45,5	50,9	3.	Francia	29,6	30,7
4.	Italia	39,0	41,2	4.	Italia	25,9	27,5
5.	China	33,2	31,2	5.	China	17,8	16,2
6.	Reino Unido	23,4	25,2	6.	Alemania	17,2	17,9
7.	Federación Rusa	—	21,2	7.	Reino Unido	15,9	19,5
8.	Méjico	19,8	20,6	8.	Austria	12,0	10,0
9.	Canadá	19,7	19,7	9.	Canadá	—	10,7
10.	Austria	18,2	18,0	10.	Grecia	—	9,2
11.	Alemania	17,9	19,0	11.	Turquía	8,9	7,6
12.	Hungría	15,3	15,6	12.	Méjico	8,4	8,3
13.	Polonia	15,0	17,4	13.	Hong Kong	8,2	7,9
14.	Hong Kong (China)	13,7	13,1	14.	Australia	7,6	8,0
15.	Grecia	—	13,1	15.	Suiza	7,6	7,5

Tabla 1: Turismo internacional. Entradas (millones de personas) e Ingresos (millones de dólares). 2000-2001.

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT) en INE (2003).

En lo referente a la oferta hotelera, medida ésta en base al número de establecimientos hoteleros (ver Figura 1), España se encontraba en el año 2002 entre los cinco primeros países europeos, con un total de 16.732 establecimientos, antecedido por Reino Unido (43.781), Alemania (38.129), Italia (33.411) y Francia (19.889) (Eurostat, 2004).

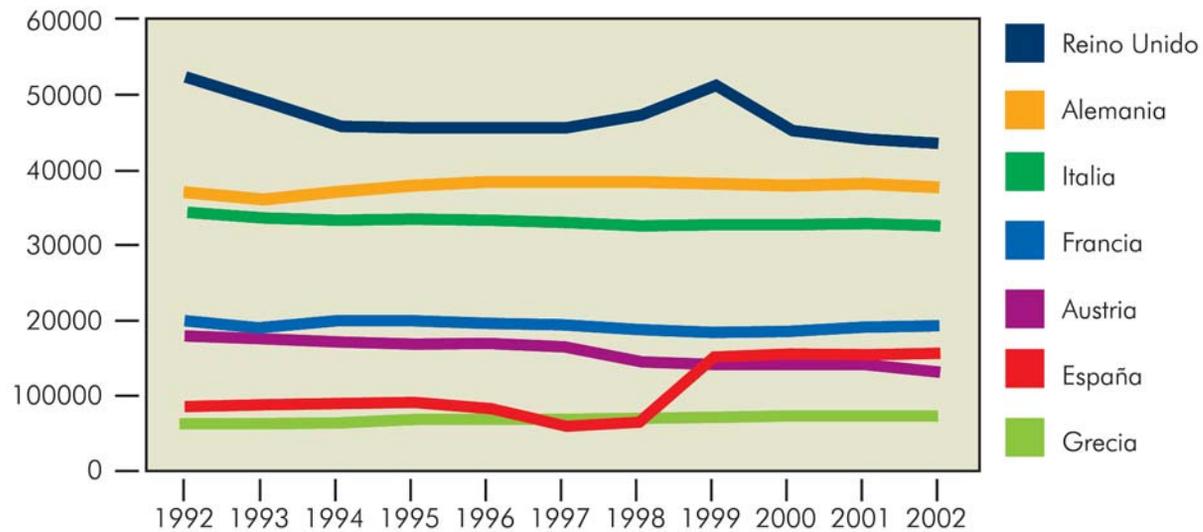


Figura 1: Número de hoteles y establecimientos similares en una selección de países europeos⁴.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eurostat (2004).

Centrándonos en el caso español, el incremento de la oferta hotelera a nivel nacional también se observa en nuestra comunidad autónoma. El número de establecimientos hoteleros en Andalucía supone el 15,54 % del total de la oferta nacional (13.524) en el año 2002, contando el municipio de Sevilla con un total de 275 hoteles (Junta de Andalucía, 2003). La Comunidad Andaluza se sitúa en tercer lugar en el ranking nacional respecto al número de establecimientos hoteleros (15,1%), por detrás de Baleares (22,1%) y Cataluña (18,8%), que ostentan la primera y segunda posición, respectivamente (INE, 2003).

4. Hemos de hacer notar que el salto en la serie de España entre los años 1998/1999 se debe a la incorporación de los hoteles de una estrella.

2.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO: CENSO DE HOTELES DE SEVILLA Y PROVINCIA DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS

Para el desarrollo de nuestra investigación nos encontramos con algunas particularidades que habrían de influir obligatoriamente en la selección de la población objeto de estudio:

Nos habíamos propuesto realizar un análisis en profundidad que, como resultado, supuso la creación de un cuestionario que, conforme a su dimensión, requeriría un tiempo considerable para completarlo.

A su vez, la recopilación de información en profundidad, exigía la administración del cuestionario en forma de entrevista a realizar por un único entrevistador, para evitar la necesidad de formar a otra persona.

A nivel nacional no se había desarrollado ningún estudio al respecto, por lo que no conocíamos en realidad el estado de aplicación de la técnica.

Sevilla se erige como referente a tener en cuenta en el estudio de capitales españolas de turismo cultural⁵.



Barceló Hotel Renacimiento

Por otro lado, también había que decidir qué hoteles de Sevilla y provincia formarían parte del estudio. Así, en primer lugar, optamos por la utilización de un censo, en lugar de seleccionar una muestra, porque así podíamos describir la situación exacta de la provincia respecto a las variables estudiadas.

En segundo lugar, en investigaciones previas realizadas por otros autores a nivel internacional se observó que, en la mayoría de los casos, los hoteles estudiados se correspondían con una categoría de tres estrellas o superior.

5. Mazars (2003), por ejemplo, para hacer un análisis de la evolución del mercado turístico y hotelero en el caso de Sevilla la compara con ciudades como Barcelona, Madrid y Valencia. Hecho que también se observa en otros estudios, por ejemplo, Hostelmarket (2003) analiza el ranking en las seis grandes ciudades españolas incluyendo: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Bilbao.

En definitiva, los aspectos anteriormente comentados, nos llevaron a la selección de los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla y provincia como población objeto de estudio. El listado definitivo de hoteles lo constituyen:

Cinco estrellas

Alfonso XIII

Barceló Hotel Renacimiento

Casa Palacio Casa Carmona

Hacienda Benazuza elBullihotel

Hacienda La Boticaria

Meliá Colón

Hesperia Sevilla

Husa Los Seises

Inglaterra

Islacartuja

La Motilla

Las Casas del Rey de Baeza

Meliá Lebreros

Meliá Sevilla

NH Viapol

Novotel Sevilla Marqués del Nervión

Occidental Sevilla

Palacio Marqués de la Gomera

Parador Alcázar del Rey Don Pedro

Pasarela

San Gil

Sevilla Congresos

Silken Al-Andalus Palace

Taberna del Alabardero

Tryp Macarena

Vértice

Vincci La Rábida

Zenit Sevilla

Cuatro estrellas

AC Ciudad de Sevilla

AC Santa Justa

Alcázar de la Reina

Alcora

Andalusi Park

Bécquer

Catalonia Emperador Trajano

Catalonia Giralda

Cortijo Aguila Real

Doña María

Eurosuites Sevilla

Gran Hotel Lar

Gran Hotel Solúcar

Hacienda San Ygnacio



Hotel Casa Palacio Casa Carmona



Hacienda Benazuza el Bullihotel

Cadenas hoteleras representadas

En la Tabla 2 se incluye el detalle de las cadenas hoteleras representadas en el estudio, así como la participación que representan sobre el total de hoteles de la cadena a nivel nacional.

Respecto a los datos incluidos en la tabla debe tenerse en cuenta lo siguiente: el número total de hoteles de una cadena a nivel nacional, recogidos en la columna "España", es el que aparece publicado en el ranking de cadenas hoteleras en España en 2002 (Hostelmarket, 2003), a excepción de las cifras que aparecen en casillas sombreadas. Estas últimas, al no encontrarse en el listado de referencia, se han completado conforme a la información facilitada por los entrevistados en nuestro estudio.

Puede observarse que los hoteles pertenecientes a cadenas suman un total de 30 que, junto con los 12 independientes, resultan en los 42 que respondieron al estudio. No obstante, el número de cuestionarios cumplimentados suman un total de 40, debido a que los 3 hoteles pertenecientes a la cadena Hotusa (dos hoteles y un apartahotel), respondieron a un único cuestionario.

	Sevilla y Provincia	España	%	
AC HOTELS	2	38	5,2	
AGUA DE SEVILLA	1	1	100,0	
ALCORA HOTELES	3	5	60,0	
BARCELÓ HOTELS	1	27	3,7	
CATALONIA	2	36	5,5	
F&P	1	4	25,0	
GRUPO ACCOR	1	32	3,1	
GRUPO LEZAMA	1	12	8,3	
HOSPES	1	3	33,3	
HOTELES HESPERIA	1	31	3,2	
HOTELES SILKEN	1	19	5,2	
HOTUSA	3	35	8,5	
HUSA	1	57	1,7	
NH HOTELES	1	95	1,0	
OCCIDENTAL HOTELS	1	11	9,0	
RED DE PARADORES	1	85	1,1	
SOL MELIÁ	4	155	2,5	
STARWOOD HOTELS	1	8	12,5	
VÉRTICE HOTELES	1	1	100,0	
VINCCI HOTELES	1	6	16,6	
ZENIT HOTELES	1	13	7,6	
Total	30	674		

Tabla 2: Cadenas hoteleras que participan en el estudio y su porcentaje sobre el total nacional.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Hostelmarket (2003) e información adicional.

2.3. PRINCIPALES DESCRIPTORES DEL ESTUDIO REALIZADO



Hotel Hacienda la Botica

Duración del proceso y de la entrevista.

Las encuestas se realizaron entre octubre y diciembre de 2003 teniendo una duración media de una hora, aunque este último dato fue muy variable dependiendo de las características propias de cada establecimiento. Hemos de tener en cuenta que el número de preguntas a realizar variaba en función de si la empresa conocía o no los términos YM y RM, o lo tenían implantado.

Perfil del encuestado.

Por lo que se refiere a la persona entrevistada, en la mayoría de las ocasiones coincidió con el director del hotel (65%), seguido por el jefe de recepción (12,5%) y el *yield manager* (10%). Los directores comerciales suman un total de 5 (7,5%) y, por último, en la categoría "otros" (5%) se incluyeron sólo dos casos correspondientes a un director de alojamiento y un jefe de administración.

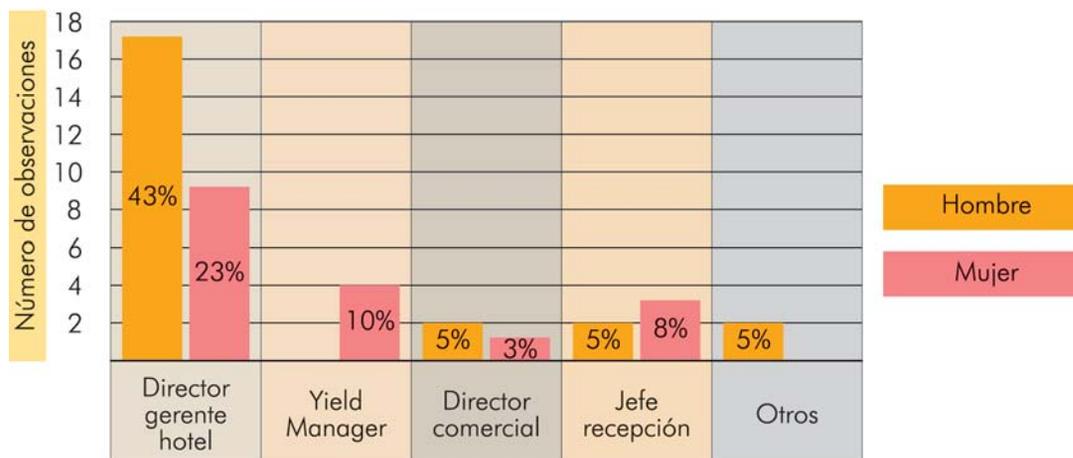


Figura 2: Porcentaje de entrevistados atendiendo al puesto que ocupan sobre el total, distinguiendo en función del género.

Por otro lado, atendiendo al género de los entrevistados, el 57,5% fueron hombres y el 42,5% mujeres (ver Figura 2). Resulta llamativo que en todos los puestos de trabajo se entrevistaron personas de ambos sexos, a excepción del *Yield/Revenue Manager* cuyo desempeño ha dado la circunstancia de estar copado exclusivamente por mujeres (4 en total) en nuestro censo.

Categoría y dimensión del hotel

En relación con la categoría del hotel, hemos de destacar que un elevado porcentaje de los que integran el censo están catalogados con 4 estrellas (85% de los encuestados) frente a una minoría de 5 estrellas (15%).

Por otro lado, la dimensión de los hoteles, medida en función del número de habitaciones, es muy variable, como puede observarse en la Figura 3 (valor mínimo de 7 frente al máximo de 623), presentando la muestra un valor medio de 134 habitaciones.



Hotel Meliá Colón

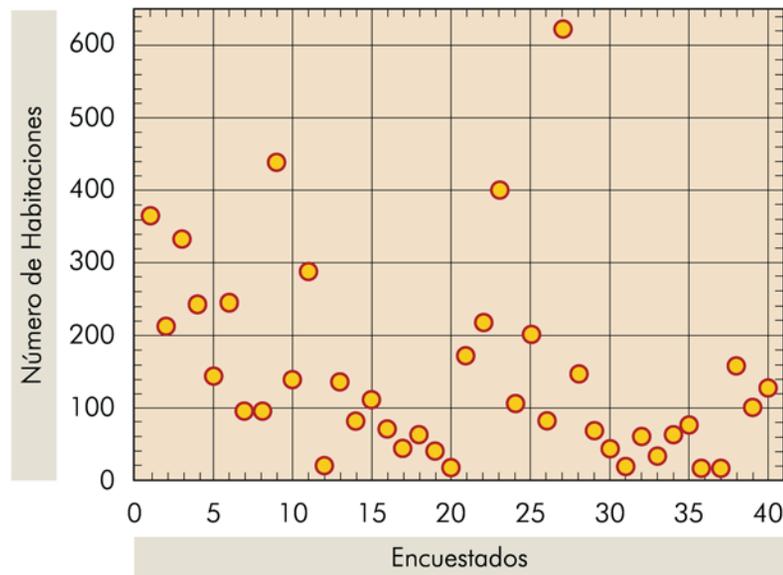
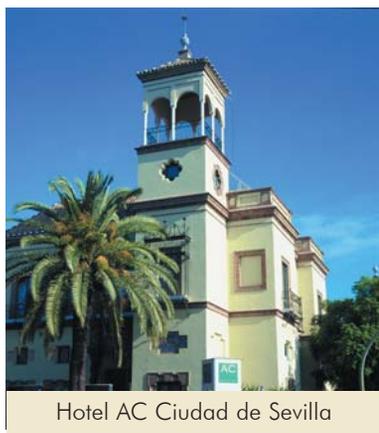


Figura 3: Número de habitaciones de los 40 hoteles entrevistados.



Información sobre las cadenas hoteleras

De los 40 hoteles encuestados, el 70% pertenece a una cadena y, de estos, el 60,7% opera a nivel internacional (ver Tabla 3).

También se preguntaba al hotel sobre su independencia a la hora de adoptar las decisiones de comercialización⁶. Así, la mitad de ellos asegura que dichas decisiones son responsabilidad interna del hotel (50%), mientras que los demás entienden que dicha responsabilidad es exclusivamente externa, es decir, correspondiente a la cadena (el 39%), o compartida (11%). Se observa, además, que los hoteles pertenecientes a cadenas que operan a nivel nacional aseguran disponer de mayor independencia a la hora de abordar este tipo de decisiones (64%) que los que operan a nivel internacional (41%), aunque dicha diferencia dista de ser significativa⁷.

		Hoteles	Porcentaje
Forma parte de una cadena (40)	SI	28	70,0%
	NO	12	30,0%
Nivel al que opera la cadena (28)	Internacional	17	60,7%
	Nacional	11	39,3%
Responsabilidad de las decisiones de comercialización (28)	Interna	14	50,0%
	Externa	11	39,3%
	50% interna/ 50% externa	3	10,7%

Tabla 3: Información sobre las cadenas hoteleras

En la Figura 4 se puede observar la distribución geográfica de la central de los hoteles integrados en una cadena. La dimensión de la burbuja es proporcional a la frecuencia de hoteles que componen cada grupo, por lo que podemos decir que la mayoría de los hoteles de 4 y 5* de Sevilla y provincia disponen de una central en nuestro país (26 en total). Madrid encabeza la lista con el 17,5% (de los hoteles que pertenecen a cadenas nacionales), seguido de cerca por Barcelona y Sevilla (15% en ambos casos) y Palma de Mallorca (12.5%).

6. Con objeto de estudiar, posteriormente, la posible influencia de esta variable sobre otras analizadas.

7. Según se desprende del resultado obtenido tras aplicar el contraste de proporciones (significación de 0,24).

Para análisis posteriores se ha utilizado el número de hoteles de la cadena como indicador principal de su dimensión. Al igual que ocurría con el número de habitaciones, también se observa una gran disparidad entre los distintos casos, pues pese a obtenerse una media de 259 hoteles por cadena, la cifra varía entre un mínimo de un hotel, en los casos de Agua de Sevilla y Vértice, y un máximo de 4000, de la cadena Accor.

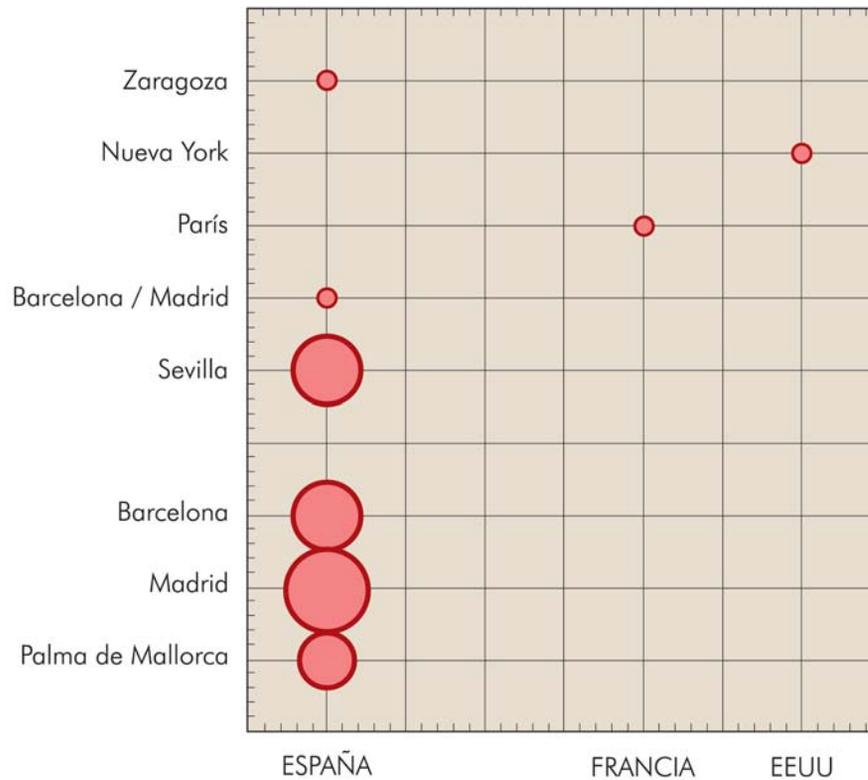


Figura 4: Localización de la central de la cadena.



3

YIELD MANAGEMENT

YIELD MANAGEMENT

En el presente capítulo tratamos de recoger los aspectos fundamentales de la aplicación del YM, en términos generales, y específicos de su aplicación en el sector hotelero, con vistas a difundir los conocimientos necesarios para su aplicación en el sector real. Los temas que abordamos a continuación, tratan de responder a la necesaria difusión de los conocimientos sobre la técnica, constituyendo el resultado de una profunda investigación bibliográfica sobre la materia.

3.1. DEFINICIÓN DE YIELD MANAGEMENT/REVENUE MANAGEMENT: MAXIMIZACIÓN DEL INGRESO FRENTE A LA MAXIMIZACIÓN DE LA OCUPACIÓN

Queremos con este apartado ofrecer algo más que una definición; pretendemos realizar un acercamiento progresivo al concepto del YM que nos permita conocer su esencia y evolución desde sus orígenes hasta el momento actual. Para intentar conseguir este propósito, recogemos y analizamos las aportaciones más relevantes que pueden ser encontradas en la literatura actual sobre el tema, concretamente consideramos que son las siguientes:

- 1) A pesar de que existen publicaciones anteriores dedicadas al tema⁸, si en algo están de acuerdo la mayoría de los autores al hablar del YM es en referenciar la definición de Smith et al. (1992). Dichos autores establecen que el *Yield Management* "consiste en vender el asiento correcto, al cliente correcto y al precio correcto". "El asiento" hace referencia a la capacidad productiva, es la unidad de medida de la misma para el caso de una aerolínea; mientras que "cliente" alude a la gestión de la demanda. Podemos decir, además, que no se habla de la asignación de cualquier asiento a cualquier cliente, sino que se trata del "asiento correcto" y al "cliente correcto", esto es, se crean grupos de asientos y segmentos de clientes que se van relacionando conforme al criterio de la obtención del máximo rendimiento o beneficio (*yield* en la literatura de habla inglesa), utilizando como elemento de unión el precio (de ahí que se hable de "precio correcto") -Chávez Miranda y Ruiz Jiménez (2003)-.

8. Se han encontrado definiciones anteriores como la aportada por Relihan (1989) y las aportadas por Kimes, (1989a y 1989b).

- 2) El concepto es ampliado por Lieberman (1993). Para este autor el YM "es la práctica de maximización de beneficios en la venta de activos perecederos, como las habitaciones de un hotel, a través del control del precio y el inventario y mejorando el servicio". Es de destacar que al referirse Lieberman a la "venta de activos perecederos"⁹ de alguna forma está aportando indicios significativos sobre el campo natural de aplicación del mismo, es decir, empresas con instalaciones fijas costosas.



Hotel AC Santa Justa

3) Más completa, sin duda, es la definición aportada por Kimes et al. (1998) en su trabajo "Restaurant Revenue Management, Applying Yield Management to the Restaurant Industry" donde definen al YM como "la aplicación de un sistema de información y estrategias de precios, para determinar la cantidad correcta de capacidad a ofrecer al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento justo. En la práctica, supone la determinación de precios conforme a las previsiones de demanda de tal forma que los clientes sensibles al precio, que están dispuestos a comprar fuera de los períodos pico de demanda lo podrán hacer, mientras que los clientes insensibles al precio, que quieren comprar en los períodos pico, también lo podrán hacer". Debemos resaltar el carácter más generalizador de esta definición, dado que ya no se habla de asiento de un avión o habitación de un hotel, sino de "cantidad correcta de capacidad". Además, completa la aportada

por Smith et al. (1992), diciendo que tiene que realizarse "en el lugar correcto y en el momento justo", haciendo referencia a que la asignación de unidades de capacidad a segmentos de clientes dependerá del momento concreto en que se realice esta asignación, es decir, con cuánto tiempo de antelación se realice la reserva del servicio (billete de avión, habitación del hotel, etc.). Por otra parte, comienza a otorgársele relevancia al hecho de disponer de un sistema de información que permita el almacenamiento de los datos históricos ("previsiones de demanda").

- 4) También en 1998 Kimes y Chase proporcionan lo que denominan "una definición modificada de Yield Management". Según los autores el YM se puede definir como "la gestión de las 4 C de un servicio perecedero: Calendario (Calendar: con cuánta antelación se realiza la reserva.); Reloj (Clock: el momento del día en que se ofrece el servicio; Capacidad (Capacity: inventario del recurso de capacidad) y Demanda del cliente (Customer Demand); todo ello de forma que se maximice el beneficio". Hemos de observar cómo de nuevo se señala a las empresas prestadoras de servicios perecederos como aquellas receptoras de la técnica que estamos analizando.

9. Además, en este mismo artículo, el autor ofrece una amplia e interesante discusión acerca de qué no es Yield Management.

- 5) Jones (2000)¹⁰ ofrece una definición acorde con las distintas actividades que permiten su aplicación: *"Yield Management es un sistema para los gerentes de hotel que trata de maximizar los beneficios a través de la identificación de la capacidad de generar beneficios por cada uno de los segmentos de mercado, establecimiento del valor, asignación de precios, creación de descuentos y establecimiento de normas para la aplicación de un proceso de reservas avanzado, así como monitorizar la eficiencia de las reglas aplicables y su implantación"*.
- 6) Por último, Hill (2002) lo recoge en su trabajo "The Encyclopedia of Operations Management" de la siguiente forma: *"Para la mayoría de las empresas intensivas en capital como las aerolíneas, teatros, estadios y servicios públicos, el objetivo es maximizar el beneficio porque la mayoría de los costes son fijos. El Yield Management es una aproximación para maximizar el beneficio dados unos costes relacionados con la capacidad que son relativamente fijos. Los sistemas de Yield Management varían los precios y la localización de la capacidad¹¹ a lo largo del tiempo conforme se aproxima la fecha de prestación del servicio. Por ejemplo, se dice que una aerolínea cambia los precios 60.000 veces al día. Nótese que el objetivo no es maximizar la utilización (aunque éste es normalmente el resultado); el objetivo es maximizar el beneficio por unidad de recurso (dólares por habitación y noche, dólares por asiento y milla, etc.). También denominado, en ocasiones, Revenue Management o Gestión de los recursos perecederos (Perishable Asset Resource Management)"*.

Si analizamos ahora de forma conjunta todas las aportaciones recogidas anteriormente podremos observar que:

En los orígenes del YM sólo se hacía referencia al sector que lo acuñó, es decir, la aviación comercial, para posteriormente ir ampliando su campo de aplicación a nuevos sectores (como los hoteles, empresas de alquiler de coches, restaurantes, etc.) llegando incluso a plantearse su utilización en empresas fabricantes de bienes (Müller, 2003).

En un principio se aprecia un enfoque más a corto plazo que, conforme pasa el tiempo, algunos autores abandonan otorgándole un enfoque más estratégico¹².

Las definiciones más recientes aluden con mayor grado de detalle al proceso de aplicación del YM.

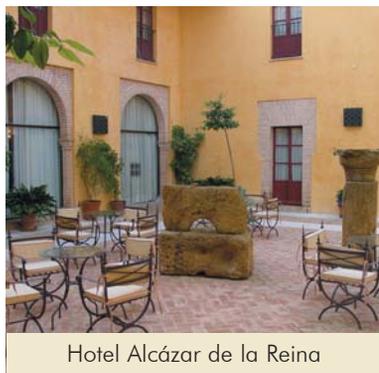
Por último, queremos destacar que, a nuestro juicio, la aportación de Hill (2002) resulta bastante interesante desde varios puntos de vista, entre ellos por introducir un nuevo elemento de discusión que abordaremos en el próximo de nuestros apartados: ¿es lo mismo YM que Revenue Management?

10. En Ingold et al. (2000).

11. Localización de la capacidad, supone una traducción literal de la expresión *capacity allocate* con la que se hace referencia a la división de la capacidad en cupos.

12. Ver, por ejemplo, Kimes y Chase (1998) y también Farrell y Whelan-Ryan (1998), Jones (1999) y Kimes (2001).

3.2. ¿YIELD MANAGEMENT O REVENUE MANAGEMENT?



Hotel Alcázar de la Reina

Aunque hasta ahora hemos utilizado el término YM sin mayores aclaraciones terminológicas, creemos llegado el momento de hacer algún tipo de observación al respecto de tal denominación, sobre todo en aras a evitar confusiones en personas que se inicien por primera vez en su estudio. La razón es sencilla; tal como comentamos anteriormente cuando analizamos la aportación de Hill (2002), existe otro término, *Revenue Management*¹³ (en adelante RM), cuyo significado y grado de similitud con el primero es necesario aclarar. En definitiva, se trata de responder a la cuestión sobre si RM y YM son distintas denominaciones para una misma técnica o si, por el contrario, existen entre ellas algún tipo de matiz diferenciador.

En primera instancia, podemos decir que la gran mayoría de los autores revisados a lo largo de nuestra investigación utilizan indistintamente estos términos¹⁴. En Zeni (2001), por ejemplo, podemos leer lo siguiente "Hay muchas definiciones de *Revenue Management* (también denominado *Yield Management*) en la literatura..."; así mismo, en la definición de YM que podemos encontrar en *The Encyclopedia of Operations Management* se hace referencia a que también es llamado RM (como ya se ha referido).

Intentando buscar la justificación a esta doble denominación, tampoco hemos podido concluir que la utilización de un nombre diferente se derive de su aplicación en distintos sectores. Así, por ejemplo, encontramos cómo se utiliza el término YM para hablar de su aplicación en las aerolíneas (Smith et al., 1992 y Belobaba, 1989), y el mismo término para su aplicación en hoteles (Kimes, 1989b; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993) y hospitales (Chapman y Carmel, 1992).

Por último, cabría preguntarse sobre la conveniencia de encontrar un término en español para hacer referencia a la técnica que nos ocupa. Las publicaciones en revistas académicas españolas sobre YM no traducen el término¹⁵. Hemos encontrado, eso sí, que en el Centro de Documentación Turística de España (CDTE)¹⁶ utilizan en su base de datos (en el campo "materia") el término "Gestión del Rendimiento" para hacer referencia al YM. Por otra parte, se ha hallado la denominación de "Gestión del Ingreso" en ciertos

13. También se utilizan los términos *Revenue Enhancement* y *Perishable Asset Resource Management* que no se han incluido en el debate que ahora abordamos debido a su escasa utilización relativa (respecto a los términos YM y RM).

14. Ver, por ejemplo, Lovelock (1984), Kimes (1989a, 1989b, 1994 y 1999), Kimes et al. (1998), Jones y Hamilton (1992), Lieberman (1993) u Oberwetter (2001).

15. Léase González Fernández y Sulé Alonso (1994a y b), Bueno Campos (1996), Santos Arrebola (1995), González y Talón (2002), Bayón Marín y Martín Rojo (2004) y Rey (2004).

16. <http://www.iet.tourspain.es/Index.aspx?idioma=es&pag=documentacion>.

papeles de trabajo de profesionales del sector turístico o en información acerca de cursos de YM. No obstante, en nuestra opinión, ninguna de las denominaciones en castellano reflejan claramente el significado del término, pudiendo llevar, por el contrario, a percepciones erróneas acerca de su significado. Es por ello que hemos optado en este trabajo por referirnos al mismo en su acepción inglesa, es decir, como YM o RM.

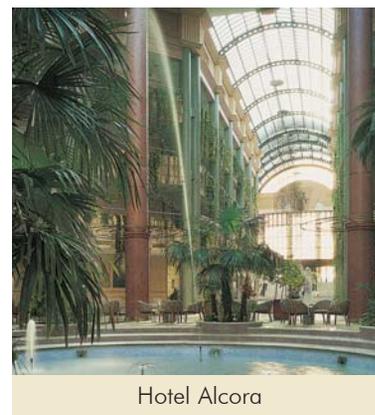
Pese a lo dicho, y a modo de conclusión, observamos que:

El término YM, como se verá más adelante, goza de mayor divulgación en el ámbito profesional, donde es ampliamente conocido. Este aspecto no nos debe extrañar puesto que, tal como se ha comentado previamente, fue el término original.

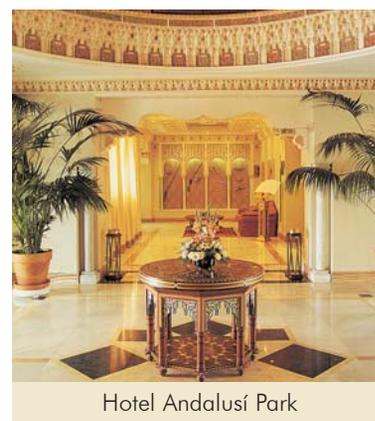
El término RM está experimentando un mayor crecimiento en su utilización y, además, facilita su traducción a nuestra lengua. Nos referimos a que hemos detectado que empieza a traducirse, en determinadas ocasiones, como "Gestión del Ingreso".

En algunos hoteles se ha creado un puesto de trabajo, con competencia y responsabilidad para la aplicación de actividades relacionadas con el *Yield/Revenue Management*, denominándose en algunas ocasiones "Yield Manager" en tanto que en otras lo llaman "Revenue Manager".

En realidad, el término RM está más relacionado con su medición en la actualidad, ya que *Yield* se puede traducir como "beneficio o rendimiento" y *Revenue* como "ingreso". Este último, además, resulta ser un dato más sencillo de obtener.



Hotel Alcora

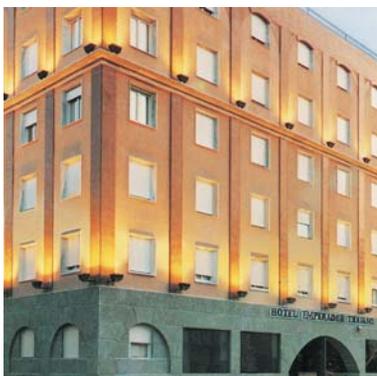


Hotel Andalusi Park

3.3. REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM



Hotel Bécquer



Hotel Catalonia Emperador Trajano

Como la mayoría de las filosofías, técnicas y herramientas empresariales, el YM no se puede aplicar en todas las empresas por igual, sino que, para conseguir su enorme potencialidad de mejora, es necesario que las organizaciones en las que se pretenda aplicar observen una serie de características especiales.

Dedicaremos este apartado a la descripción de estas características y, posteriormente, ofreceremos una clasificación de las mismas. Sin embargo, antes de adentrarnos en dicha explicación, es necesario recordar que el YM nace para ser aplicado en aerolíneas y que después se ha ido extendiendo a otros subsectores del sector servicios. Aunque actualmente se empieza a estudiar su posible aplicación en empresas fabricantes de bienes, debemos considerar aún, como primer requisito de aplicación, que con su grado de desarrollo actual, el YM es una técnica desarrollada en el sector servicios a diferencia de otras herramientas de rentabilidad reconocida cuyo desarrollo partió de las productoras de bienes (como por ejemplo, *Just in Time -JIT-*, *Material Resource Planning -MRP-*).

Las características que analizaremos a continuación incluyen:

- Capacidad relativamente fija.
- Posibilidad de segmentar el mercado.
- Inventario perecedero.
- Posibilidad de vender el producto anticipadamente.
- Demanda variable en función del momento en el tiempo.
- Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos.
- Demanda predecible.

Capacidad relativamente fija

El YM es apropiado para aquellas empresas de servicios que tienen una capacidad relativamente fija a corto plazo, modificable "a largo" con una inversión de capital relativamente importante.

Posibilidad de segmentar el mercado

Como hemos visto anteriormente, el YM supone la aplicación de tarifas distintas a diferentes grupos de clientes, por lo que para su aplicación efectiva debe ser posible que la empresa identifique diversos segmentos dentro de su clientela. Así, algunos estudios indican que los beneficios obtenidos con la aplicación del YM son superiores conforme se incrementa el número de segmentos de mercado¹⁷.

Ahora bien, en cualquier caso, dado que vamos a aplicar distintos precios a distintos clientes, es sumamente importante que éstos no perciban esta práctica como algo deshonesto (Kimes, 1994 y 2002). Algunos hoteles, por ejemplo, segmentan su demanda en varias clases (grupos, negocios, turistas, VIP, etc.) a los que aplican distintas tarifas sin que por ello el cliente vea perjudicado sus derechos. En realidad, los clientes de los distintos segmentos, aunque adquieren aparentemente el mismo servicio (habitaciones similares), éste es diferente en función del momento en que se ha efectuado la reserva, duración del servicio (días de estancia), tipo de habitación, etc. Por ejemplo, el cliente de negocios prima la disponibilidad de habitaciones cuya reserva se realiza con poco tiempo de antelación, mientras que el turista otorga mayor importancia a la disponibilidad de habitación justo en el período de tiempo que disfruta de vacaciones o días libres.

El reto actual, en relación con la aplicación del YM a nuevos sectores, consiste en educar a los clientes de que la aplicación de tarifas distintas trata de responder a necesidades o requerimientos diferentes, aunque se trate de un servicio aparentemente similar. Esto es algo que las aerolíneas consiguieron hace ya algunas décadas.



Hotel Catalonia Giralda



Hotel Cortijo Águila Real

17. Ver, por ejemplo, Kimes (1989a) o Arthur Andersen (1997).

Inventario perecedero

El carácter perecedero del inventario es común a la mayoría de las organizaciones de servicios, y también la producción y consumo simultáneos. Pues bien, esta última característica provoca una relación inseparable entre la unidad de inventario y la unidad de tiempo. Así, la unidad de inventario de un hotel (una habitación), debido a que el servicio ofrecido (pernoctación) se produce y se consume simultáneamente, no se puede separar de la unidad de tiempo en que se preste el servicio (estancia). Es en este sentido en el que afirmamos que el inventario es perecedero, puesto que si no es consumido durante este período de tiempo se pierde toda posibilidad de obtener un beneficio del mismo y, en cualquier caso, sufriremos una pérdida (u ociosidad) que para una empresa que opera con instalaciones fijas costosas es, si cabe, más perjudicial. Es en este tipo de empresas donde el YM puede ser aplicado eficazmente como medida de gestión que optimice el rendimiento.

Posibilidad de vender el producto anticipadamente

Las reservas permiten a la empresa obtener una ventaja, cual es conocer la capacidad que será necesaria en el futuro, pero a su vez conlleva a un importante inconveniente, la incertidumbre, ya que la empresa tendrá que decidir acerca de los grupos de unidades de capacidad (*buckets of inventory*, grupos de habitaciones o cupos en el caso de los hoteles) a ofrecer a los distintos segmentos de mercado a lo largo del tiempo¹⁸.

El patrón de comportamiento habitual de los clientes de los hoteles depende del grupo de que se trate, de tal forma que la clase turista suele reservar sus billetes con mucha antelación (buscando la obtención de reducciones de precios), mientras que la clase negocios frecuentemente lo hace con pocos días de antelación (son menos sensibles al precio y, normalmente, no conocen de forma anticipada sus necesidades)¹⁹. Esto es aprovechado por las empresas del sector que, en busca del máximo rendimiento, distinguen distintos grupos de unidades de capacidad (cupos) a ofrecer a los distintos segmentos de mercado y con distintas tarifas. En definitiva habrá que decidir acerca de las siguientes opciones:

1. Ofrecer muchas unidades de inventario, con mucho tiempo de antelación y a precios más bajos (con vistas a evitar unidades de inventario ociosas), es decir, el montante a dedicar a grupos.
2. O bien, esperar a que se vaya acercando el consumo del servicio y así poder vender las unidades de inventario a un precio superior (a costa de soportar los costes de tener, en su momento, habitaciones vacías). De esta forma, el incremento de las tarifas compensará el coste derivado de las posibles habitaciones vacías.

18. Reserva a grupos, asignación de cupos a intermediarios turísticos, etc.

19. Un hecho a tener en cuenta en la actualidad es la modificación que está sufriendo el comportamiento del consumidor debido a la existencia que ejerce la introducción de nuevos canales de distribución, como la red Internet.

Esto supone una gran diferencia con la forma tradicional de operar en sectores como el hotelero, donde la prioridad era alcanzar niveles de ocupación máximos, en lugar de maximizar el rendimiento (objetivo principal del YM).

Demanda variable en función del momento en el tiempo

Como es bien conocido, las empresas de servicios se ven sometidas a fluctuaciones de demanda más acusadas, por lo general, que las soportadas por las empresas fabricantes de bienes, pudiendo variar ésta por estaciones del año, por día del mes, día de la semana, e incluso, a diferentes horas del mismo día. De ahí que el conocimiento acerca del comportamiento futuro de la demanda resulte a veces crucial en la adopción de decisiones encaminadas a la obtención de un mayor rendimiento. Para su adecuado funcionamiento, el YM necesita datos de demanda históricos, previstos y actuales, que le permitan, en su operativa normal, establecer variaciones de precios tras analizar la evolución de los citados datos.

Costes marginales de venta bajos y costes marginales de producción altos

Las empresas con capacidad limitada, en los términos referidos anteriormente, se caracterizan, en lo referente a sus costes, por dos circunstancias especiales:

Costes marginales de venta bajos una vez alcanzado el punto muerto.

Costes marginales de incremento de la capacidad altos cuando el nivel de producción iguala a la capacidad de la empresa.

Imaginemos una empresa con las características descritas, es decir, con capacidad limitada. Una vez alcanzado un nivel de ventas que asegure el umbral de rentabilidad, cualquier venta adicional supone un incremento en los costes de venta muy pequeños: vender un asiento más de un avión o una habitación de un hotel supondrá la utilización de pocos recursos adicionales. Esto da cierto margen a la empresa para que, una vez alcanzado el punto muerto, pueda reducir las tarifas en aquellos casos en los que prevea que la demanda va a ser baja²⁰, ya que cualquier servicio vendido supone un beneficio adicional²¹.



Hotel Doña María

20. Para ello, como se ha anotado con anterioridad, se procede al análisis comparativo entre la previsión de demanda (es decir, históricos incorporando condiciones actuales del entorno) y los actuales.

21. Siempre y cuando se absorban los costes variables y, dependiendo, claro está, de la elasticidad de demanda respecto a las variaciones en los precios.

Sin embargo, una vez alcanzado el máximo de capacidad disponible, ofrecer una unidad adicional de inventario requiere un elevado coste, puesto que en estas empresas los incrementos de la capacidad suelen producirse en bloque.

Demanda predecible

Para la aplicación efectiva del YM, la demanda de la empresa debe ser predecible. Hemos de disponer de información acerca del número de clientes que realizan reservas (y el momento temporal en que la realizan), para cada uno de los segmentos de mercado y en función de su longitud de estancia, así como del número de clientes que se registran sin reservar previamente (Kimes en Ingold et al., 2000), los clientes que cancelan su reserva y los *no-shows*, entre otros datos.

3.4. CAMPO DE APLICACIÓN DEL YM/RM

Una vez presentado el YM, por una parte como estrategia mixta que combina decisiones influyentes sobre la capacidad y la demanda de la empresa, y por otra, las características esenciales que debe reunir ésta, creemos llegado el momento de sistematizar algo más el campo de aplicación de la técnica que nos ocupa. De esta forma, proponemos un agrupamiento de las características descritas en el apartado anterior (en la Figura 5 se puede ver su desglose):

Grupo 1: "Características intrínsecas del sector servicios". En este primer grupo, incluimos aquellas características del sector servicios, en general, que juzgamos esenciales para la aplicación del YM en su estado actual de desarrollo. Se recogen aspectos como: inventario perecedero y demanda variable.

Grupo 2: "Características intrínsecas a las organizaciones que operan con instalaciones fijas costosas". En este grupo, que hace mucho más preciso el ámbito de aplicación del YM en condiciones óptimas²², incluimos las siguientes características: capacidad relativamente fija, costes marginales de producción altos y costes marginales de venta bajos.

La suma de las características recogidas en los dos grupos anteriores determinan por sí solas aquel tipo de organización o empresa en las cuales podría ser aplicado el YM. Sin embargo, dichas empresas deben poseer o dotarse de otra serie de características, la mayoría de gestión, sin las que la aplicación sería imposible y, si se lleva a cabo, los beneficios potenciales a obtener con la aplicación del YM quedarían sustancialmente reducidos. Son estas características las que recogeremos en el grupo 3.

22. De esta forma tratamos de hacer referencia a que cualquier aplicación a otros sectores exige su adaptación.

Grupo 3: "Características adicionales de gestión". Incluimos en este grupo las siguientes: posibilidad de segmentar el mercado, posibilidad de vender el producto anticipadamente y la demanda predecible.

Hemos recogido gráficamente lo expresado con anterioridad en dos figuras. La primera de ellas (Figura 5) presenta los grupos de características mencionados añadiendo cuáles de ellas forman parte de la vertiente del YM correspondiente a la gestión de la demanda, y cuáles a la de gestión de la capacidad.

Capacidad	Demanda	
Inventario perecedero	Demanda variable en el tiempo	Intrínsecas a los Servicios
Capacidad relativamente fija Costes marginales de producción altos	Coste marginales de venta bajos	Intrínsecas a Organizaciones con Instalaciones Fijas Costosas
	Posibilidad de segmentar el mercado Posibilidad de vender el producto anticipadamente Demanda predecible	Adicionales de Gestión

Figura 5. Clasificación de las características para la aplicación del Yield Management.

Por su parte, en la Figura 6, partiendo de la totalidad del sector servicios, hemos ido delimitando el campo de aplicación del YM en base a los grupos de características anteriores, a la vez que hemos incluido algunos ejemplos de empresas que cumplirían algunas de las condiciones exigidas, aunque no todas. Así, por ejemplo, los servicios de asesoría y consultoría, se incluirían dentro de las empresas de servicios pero, no cuentan normalmente con una estructura fija costosa, ni tampoco con una demanda predecible. Por ello, en esta última figura, el campo de aplicación del YM lo determina sólo aquél área en el que se superponen todas las condiciones descritas.

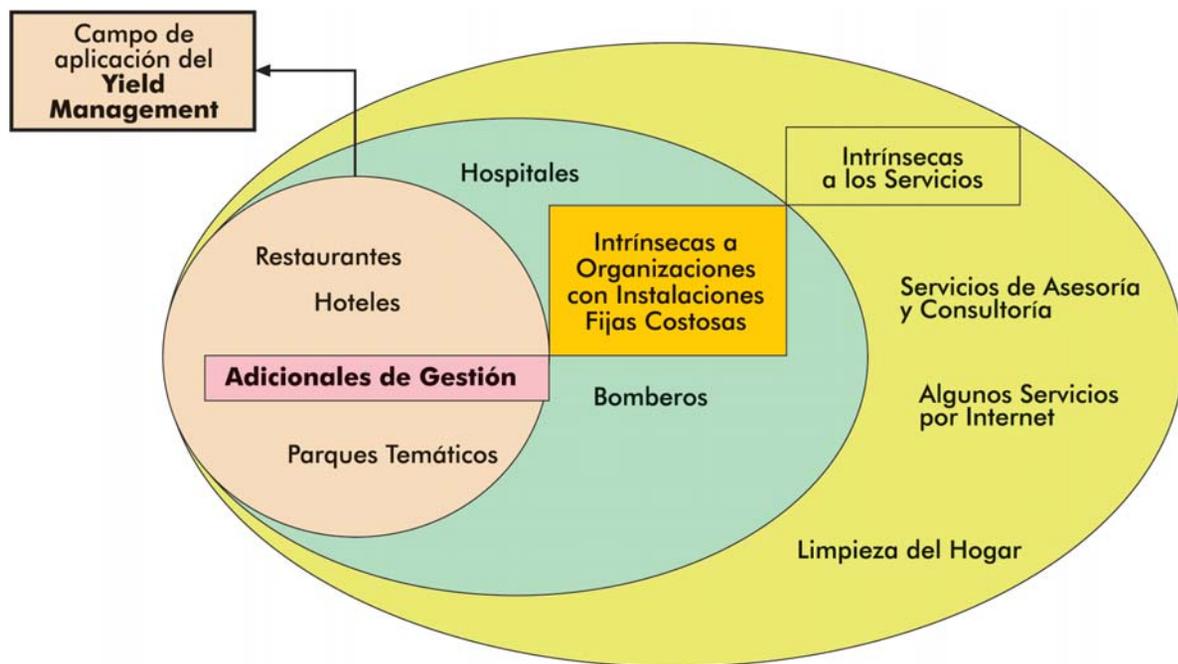


Figura 6. Clasificación de las distintas condiciones para la aplicación del *Yield Management* y campo de aplicación.

Queremos, antes de dar por concluido este apartado, recordar en este momento cómo la filosofía "Justo a Tiempo" nació en un tipo de empresa muy determinado donde encontraba su uso perfecto; sin embargo y con el paso del tiempo, muchas empresas de otros sectores, como por ejemplo los hospitales (dentro de los servicios), adecuaron sus instalaciones y sus modelos de gestión para poder utilizar la mencionada filosofía. Los resultados han sido espléndidos. Del mismo modo estamos seguros, y así lo está demostrando el paso de los años, que aquellos sectores de actividad que se incluyan dentro de los servicios y que además requieran de instalaciones fijas costosas que rentabilizar -aunque a priori no se trate de sectores en

los que tradicionalmente se aplique una segmentación de mercado, no se venda el producto de forma anticipada, ni cuenten con una demanda predecible- podrán implantar YM y obtener los máximos beneficios del mismo, siempre que adapten su actividad y consigan las que hemos denominado "características adicionales de gestión" necesarias para la aplicación de la técnica.

Dicho esto, nos planteamos, para el caso concreto del sector hotelero ¿cuáles serán esas diferencias respecto al sector originario de aplicación del YM (aerolíneas) a tener en cuenta en el proceso de adopción de la técnica? Son éstas las características que analizamos en el siguiente apartado.

3.5. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE SU APLICACIÓN EN HOTELERÍA

Se ha mencionado con anterioridad que el YM surge a finales de los años 70, tras la desregulación del tráfico aéreo en EEUU, en un intento por parte de las compañías aéreas de obtener el máximo beneficio a través de la aplicación de tarifas múltiples. Una vez contrastado el éxito de dicha técnica, se amplió su aplicación a otros sectores. En el caso concreto del sector hotelero, hubo que esperar a principios de los años 90 para ver las primeras aplicaciones de la técnica que nos ocupa.

También hemos descrito aquellas características que permiten obtener los beneficios máximos con la aplicación de la técnica (epígrafe anterior). Ello no quiere decir que ésta no se pueda expandir a sectores cuyas características difieran de las descritas aunque, dado que el YM se desarrolló por y para la aviación comercial, la aplicación a otros sectores exige el reconocimiento de las diferencias de operatividad con respecto a su sector de aplicación originario.

En este sentido dedicamos el presente apartado a analizar las circunstancias a tener en cuenta cuando se pretende adaptar el YM a las características propias del sector hotelero. En resumen, son las siguientes:

Estancias de múltiples noches. Los clientes de hoteles, a diferencia de los de las aerolíneas, pueden pernoctar durante más de una noche. Esto complica sobremanera la realización de previsiones de demanda en las que no sólo se deberá analizar la tradicional división por segmentos de mercado, sino también su evolución en función del número de noches que el cliente permanece en el hotel.



Hotel Eurosuites Sevilla

Efecto multiplicador. Los hoteles suelen ofrecer más de un servicio (alojamiento, restauración, ocio y otros) por lo que a la hora de implantar el YM se deberá tener en cuenta cómo influye la aplicación de una u otra tarifa sobre el servicio global prestado por la empresa. De esta forma, la obtención del máximo beneficio -ingreso- posible (objetivo del YM -RM-) dependerá de todas las actividades desarrolladas por el hotel y la utilización de los distintos servicios ofrecidos que, aunque directamente relacionada con las pernociaciones (ocupación), también deberá tener en cuenta en qué medida se están consumiendo el resto de servicios ofrecidos por el establecimiento. De esta forma, es posible que el cliente de negocios no sólo pague una tarifa más elevada, sino que también realice un gasto superior en el bar y en el restaurante, reportando por tanto unos ingresos superiores, mientras que algunos turistas suelen utilizar menos el restaurante del hotel, permaneciendo entonces parte de las instalaciones ociosas.



Gran Hotel Lar

Retardos en el proceso de reserva. Algunos autores (Kimes, 1989 y Norman y Mayer, 1997) resaltan también el hecho de que en los hoteles la demanda del servicio se realiza con mucho tiempo de antelación, comparado con el caso de las aerolíneas. De esta forma, el riesgo a la hora de aceptar un grupo a una determinada tarifa, o la reserva a un cliente turista a una tarifa con descuento, es superior, dado que en el momento de contratar dichos grupos no se cuenta con información suficiente acerca de cómo evolucionará el mercado.



Gran Hotel Solúcar

Necesidad de integrar el sistema de YM con el resto de sistemas de gestión del hotel y sistemas de reservas (Relihan, 1989 y Kimes, 1989). Este aspecto cobra especial importancia en el caso de que el hotel utilice software de YM. Si los distintos programas informáticos utilizados por la

compañía no están convenientemente integrados con él, el tiempo necesario para su gestión se incrementa y los errores se multiplican de forma exponencial, dado que no se dispone de información sobre la disponibilidad de habitaciones en el momento en que se asignan las tarifas, es decir, a medida que los clientes van realizando sus peticiones.

Otros aspectos. Además de los aspectos mencionados anteriormente, existen otros factores que provocan diferencias de aplicación del YM en el sector hotelero. Así, la adopción de software de YM por parte de los hoteles es un proceso lento (Kos-Feder, 1994), los ratios de cancelaciones y *no-shows* son superiores a los de las aerolíneas (Baker y Collier, 1999), se percibe una desconfianza en los clientes que observan la aplicación de tarifas distintas como una práctica deshonestas (Kimes, 1994), y por último, los clientes pueden llegar a distintas horas, a diferencia de las aerolíneas que cuentan con horas de salida y llegada (Farrell y Whelan-Ryan, 1998).

En la Tabla 4 recogemos, a modo de resumen, de un lado, las características específicas a tener en cuenta a la hora de aplicar el YM en el sector hotelero y, de otro, sus repercusiones.

Característica específica del sector hotelero:	Repercute en:
Estancias de múltiples noches	Previsiones de demanda. Deberán estimarse teniendo en cuenta la longitud de estancia de los clientes
Efecto multiplicador	Para el cálculo del máximo beneficio (ingreso) se deben considerar todos los servicios del hotel (no sólo el alojamiento)
Retardos en el proceso de reserva	Mayor incertidumbre a la hora de determinar los cupos y la asignación de las unidades de capacidad a cada segmento
Necesidad de integrar el sistema de YM con el resto de sistemas de gestión del hotel y sistemas de reservas	Provoca retardos en el proceso de toma de decisiones y errores de gestión

Tabla 4: Características específicas de la aplicación del YM en hotelería y sus repercusiones.

3.6. INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL YM/RM

Revisadas las definiciones o descripciones sobre YM, así como los aspectos específicos de su aplicación en hotelería, se plantea el interrogante sobre su medición. Pues bien, la fórmula más extendida para su cuantificación compara el ingreso actualmente percibido por el hotel con el ingreso máximo (potencial) que éste podría obtener, tal como refleja la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Ingreso actual}}{\text{Ingreso potencial}} \quad (1)$$

Para el caso concreto de hoteles, y centrándonos en la actividad principal desarrollada por éstos, su cálculo se correspondería con el siguiente cociente:

$$\frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{Ingresos máximos alojamiento}} \quad (2)$$

De forma que:

$$\text{Ingresos alojamiento} = \text{N}^\circ \text{ habitaciones vendidas} \times \text{Precio medio habitación} \quad (3)$$

$$\text{Ingresos máximos alojamiento} = \text{N}^\circ \text{ habitaciones disponibles} \times \text{Precio máximo publicado} \quad (4)$$

Como puede deducirse de las expresiones anteriores, la evaluación del YM se establece en base a un indicador de eficiencia (Orkin, 1988) (a diferencia de los sistemas tradicionales de medición basados en el volumen de ventas -ingresos- o de ocupación de forma aislada), cuantificando el porcentaje de ingresos alcanzados sobre el máximo potencial.

El precio medio de habitación también se conoce como ARR (*Average Room Rate*) o también como ADR (*Average Daily Rate*), esta última sólo en el caso de que el indicador se calcule sobre una base diaria. Mientras que la tarifa máxima aplicable se denomina con frecuencia tarifa *rack* (*rack rate*).

Por otro lado, las fórmulas propuestas [(3) y (4)] podrían expresarse en función de los niveles de ocupación de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Ingreso actual}}{\text{Ingreso potencial}} = \frac{\text{Ocupación media} \times \text{precio medio habitación}}{\text{Ocupación máxima} \times \text{precio máximo publicado}} \quad (5)$$

Hemos de hacer notar, en lo referente a la interpretación del indicador de YM (expresión 5), que el denominador constituye una magnitud fija u objetivo (a lo largo de un horizonte temporal determinado, dígame un año), mientras que el numerador es variable e inferior o, como máximo, igual al denominador. Por tanto, el incremento de dicho coeficiente, a lo largo del tiempo, denotará una mejor situación para el hotel²³ cuanto más próximo esté a su valor máximo, es decir, a uno.

También es frecuente en la práctica la utilización de otro indicador, el conocido como RevPAR (*Revenue Per Available Room*):

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones disponibles}} \quad (6)$$

Este último también lo podemos medir a través de las magnitudes ARR (*Average Room Rate*) anteriormente descrita y el ratio de ocupación (OR), tal como sigue (Bayón Mariné y Martín Rojo, 2004):

$$\text{RevPAR} = \text{ARR} \cdot \text{OR} \quad (7)$$

Dado que:

$$\text{ARR} = \frac{\text{Ingresos alojamiento}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones vendidas}} \quad (8)$$

$$\text{OR} = \frac{\text{N}^\circ \text{ habitaciones vendidas}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones disponibles}} \quad (9)$$

A medida que se incremente el RevPAR podemos decir que el hotel ha mejorado su situación pero, a diferencia del indicador mostrado en (1), en este caso no conocemos en qué medida está mejorando la empresa, al no disponerse de un valor máximo de referencia.

Aspectos a tener en cuenta en la medición del YM en el caso específico de hoteles

En el apartado anterior comentamos las particularidades de la adaptación para la aplicación del YM en el sector hotelero. En el mismo se comentaba que, a diferencia de la aviación comercial, los hoteles ofrecen diversidad de servicios en sus instalaciones, de manera que limitar la evaluación del rendimiento a las actividades de alojamiento puede conllevar a errores en el proceso de toma de decisiones.

23. Nótese que hasta el momento sólo estamos haciendo referencia a los ingresos derivados del alojamiento, sin tener en cuenta el resto de servicios ofrecidos por el hotel, como se comentará más adelante.

El indicador del rendimiento, o incremento en los ingresos derivados de la aplicación del YM, tendría que considerar, por tanto, el resto de servicios ofrecidos en el hotel que actúen como fuente de ingresos adicionales al servicio de alojamiento, por ejemplo, la actividad de restauración.

En la actualidad contamos con diversos estudios sobre la aplicación del YM en la restauración, al menos a nivel internacional, lo que vendría a solucionar el problema para el caso concreto de este servicio (ver, por ejemplo, Van Westering et al., 1994; Kimes, 1999; Kimes et al., 1999; Kimes et al., 1998; Whelan-Ryan, 2000). De esta forma, las expresiones anotadas anteriormente se formularían así:

$$Yield = \frac{\text{Ingresos por cubierto actuales}}{\text{Ingresos por cubierto potenciales}} \quad (10)$$

Así mismo, para dicho sector se utiliza también el término RevPASH (*Revenue Per Available Seat Hour*²⁴) en lugar de RevPAR.

Los indicadores anotados hasta ahora, sin embargo, consideran de forma independiente los ingresos de restauración, por lo que tampoco tienen en cuenta la diversidad de los servicios ofrecidos por el establecimiento. El GopPAR, por el contrario, sí aborda esta problemática.

El indicador GopPAR (*Gross Operating Profit per Available Room*) se define como el beneficio operativo neto obtenido por habitación disponible y se calcula como sigue:

$$GopPAR = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{gastos operativos}}{\text{Nº habitaciones disponibles}} \quad (11)$$

La ventaja frente al RevPAR radica en que el GopPAR tiene en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos (Younes, 2003):

El hotel cuenta con otras fuentes de ingreso adicionales, además del alojamiento (restauración, salones, etc.).

El RevPAR penaliza a hoteles grandes frente a los pequeños, por lo que los valores obtenidos no son comparables²⁵.

24. Que se podría traducir como el ingreso obtenido por comensal (o asiento) a la hora.

25. El autor comenta que los hoteles grandes, aún siendo la mayoría de las veces más rentables que los pequeños, pueden obtener menores porcentajes de ocupación. Este hecho no es tenido en cuenta a la hora de calcular el RevPAR.

No obstante, de todos los indicadores anotados en relación con el YM podemos decir que el más utilizado es el (5), que volvemos a reproducir a continuación, pues otros como RevPAR y GopPAR se utilizan, con frecuencia, para evaluar de forma más genérica la rentabilidad del hotel y no para medir, exclusivamente, los resultados obtenidos de la aplicación del YM.

$$\frac{\text{Ingreso actual}}{\text{Ingreso potencial}} = \frac{\text{Ocupación media} \times \text{precio medio habitación}}{\text{Ocupación máxima} \times \text{precio máximo publicado}} \quad (5)$$

Por otro lado, y antes de dar por finalizada la discusión, nos gustaría añadir que las medidas del ingreso actual e ingreso potencial (1) deberían ir en la línea de sustituir "ocupación" por "utilización" ya que este último, al tratarse de un indicador más genérico, sí tiene en cuenta la oferta de servicios diferentes ofrecidos por el hotel como, por ejemplo, restauración.

3.7. PROCESO DE IMPLANTACIÓN

De toda la bibliografía recopilada y analizada en relación con el proceso de implantación del YM en nuestras investigaciones, el modelo propuesto por los autores Jones y Hamilton (1992) resulta, en nuestra opinión, el más completo y conciso, de ahí que hayamos optado por su reproducción (ver Figura 7). Dicho proceso es denominado por los autores como "los siete pasos para alcanzar el éxito de un sistema de YM".

Pese a elegir como modelo de referencia para la implantación de YM el presentado por Jones y Hamilton, expondremos a continuación cada una de las fases en él representadas, completando la explicación con otras aportaciones tanto propias como de otros autores.

Aunque Jones y Hamilton en su trabajo de 1992 no mostraban la diferenciación entre las actividades a desarrollar a nivel estratégico y táctico/operativo, sí lo hacen en trabajos posteriores (ver, por ejemplo, Jones, 1999). Se puede afirmar que las fases una a cuatro se encuadran dentro del nivel estratégico, mientras que las fases cinco a siete se desarrollan a medio y corto plazo.



Hotel Hacienda San Ygnacio

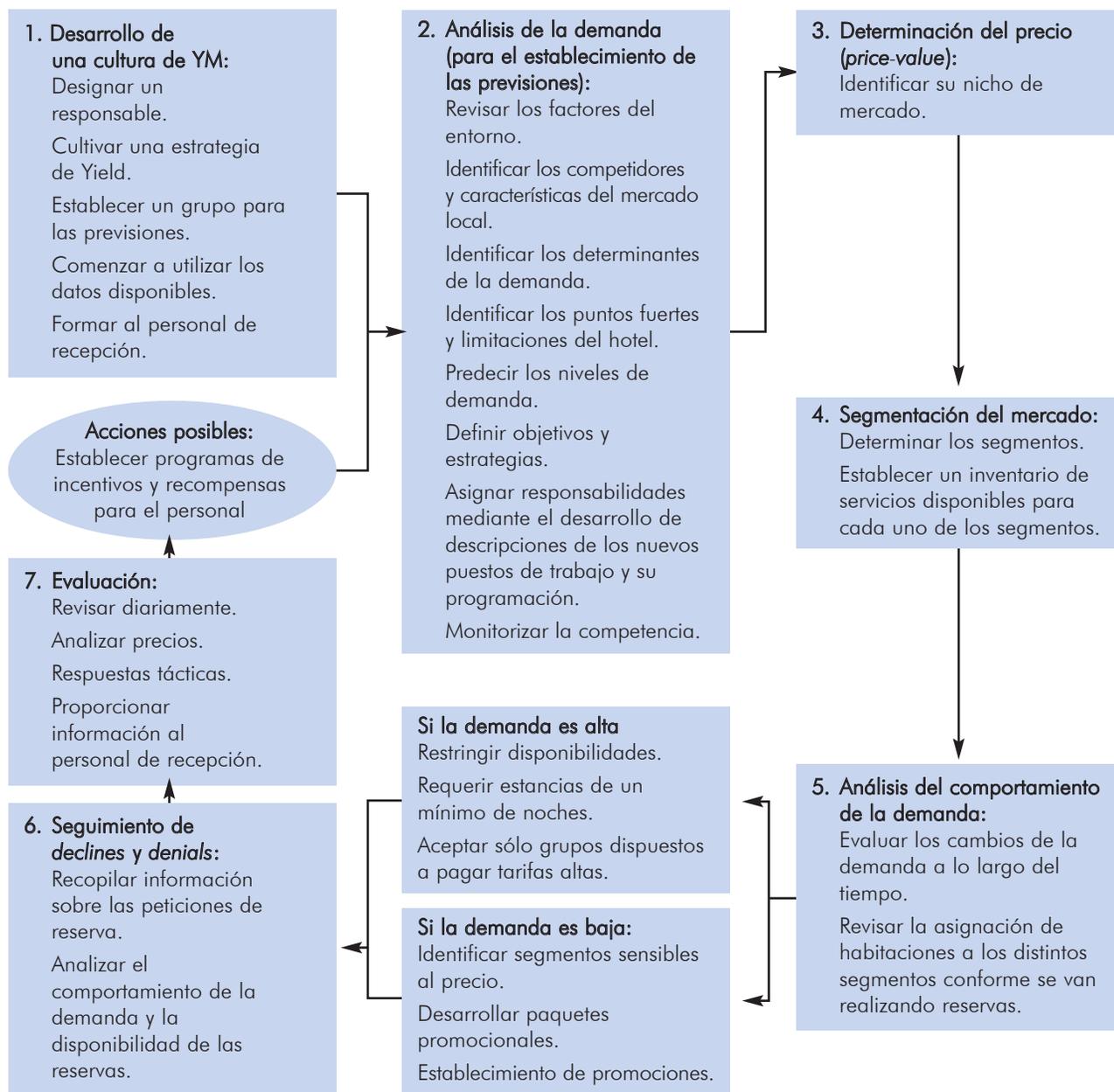


Figura 7: Proceso de YM. / Fuente: Jones y Hamilton, 1992.

Nivel Estratégico

1. Desarrollar una cultura de YM.

Desarrollo de una cultura de YM:

Designar un responsable.

Cultivar una estrategia de Yield.

Establecer un grupo para las previsiones.

Comenzar a utilizar los datos disponibles.

Formar al personal de recepción.

Se trata de un paso previo a la implantación del YM en el hotel. Como cualquier proceso de cambio, la aplicación del YM supone diferencias importantes en cuanto a la gestión tradicional del hotel (Donaghy et al., 1997). Así, por ejemplo, la técnica se plantea como objetivo la maximización del ingreso frente a la maximización de la ocupación, lo que supone un vuelco importante en la filosofía de trabajo del hotel. El conocimiento del YM resulta, por tanto, de suma importancia a la hora de aplicar la técnica.

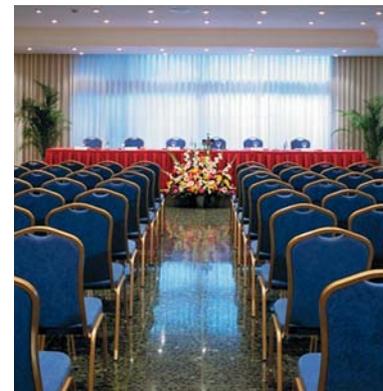
Entre los elementos a considerar en relación con esta actividad hemos de destacar los siguientes:

La *formación del personal* se erige como factor de suma importancia para asegurar el éxito del proceso de implantación del YM, tanto en términos generales como en particular para la fase que ahora describimos. Jones y Hamilton (1992) anotan que pese a la utilización de sistemas automatizados, con frecuencia se requiere del juicio del personal encargado de la aplicación de la técnica, lo que no hace sino resaltar la importancia de este aspecto. Farrell y Whelan-Ryan (1998), por su parte, exponen la necesidad de realizar procesos de formación tanto internos como externos. Los primeros, referidos a aquellos que se realizan en el propio hotel adaptados al funcionamiento del mismo y, los segundos, en centros externos.

Al igual que para la implantación de cualquier técnica, es imprescindible la *designación de un responsable* (coordinador) que guíe y vele por el desarrollo de todo el proceso de implantación.

La importancia del factor humano en el proceso de implantación cobra especial relevancia para el hotel al tratarse de una empresa de servicios (Orkin, 1988; Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993). De esta forma, son varios los autores que resaltan la *necesidad de crear grupos de trabajo* para tal fin (Farrell y Whelan-Ryan, 1998 y Yeoman e Ingold, 1997; entre otros).

La aplicación del YM también exige *redefinir el sistema de retribución* del personal, de forma que éste sea acorde con los nuevos objetivos que supone la técnica.



Hotel Hesperia Sevilla

2. Análisis de la demanda (para el establecimiento de previsiones).

Análisis de la demanda (para el establecimiento de las previsiones):

Revisar los factores del entorno.

Identificar los competidores y características del mercado local.

Identificar los determinantes de la demanda.

Identificar los puntos fuertes y limitaciones del hotel.

Predecir los niveles de demanda.

Definir objetivos y estrategias.

Asignar responsabilidades mediante el desarrollo de descripciones de los nuevos puestos de trabajo y su programación.

Monitorizar la competencia.

El estudio de los determinantes de la demanda del hotel y su cuantificación constituye otro de los pilares básicos para la aplicación de la técnica. Al definir al YM como la proceso que permite la asignación de la tarifa correcta, al cliente correcto, de forma que se maximice el ingreso, es lógico que exija un conocimiento profundo del mercado que permita, a su vez, conocer la predisposición de los clientes a adquirir el servicio en función de las características propias del mismo o de la aplicación de una u otra tarifa, es decir, su sensibilidad a variaciones de precios.

El objeto de esta actividad es el establecimiento de previsiones de demanda que, a nivel operativo (corto plazo), se utilizarán para revisar las tarifas aplicables, una vez comparadas dichas previsiones con los datos reales del mercado en cada momento.

El proceso de análisis de demanda se complica en el caso particular de los hoteles por las características propias, comentadas con anterioridad, del sector que nos atañe. Principalmente influyen aspectos como la variedad de los servicios ofrecidos (alojamiento y restauración, entre otros) y las diferentes longitudes de estancias.

Por otro lado, aunque se trata de un aspecto que abordaremos más adelante, las previsiones de demanda se realizarán para cada uno de los segmentos de mercado definidos por el hotel.

3. Determinación del precio.

Determinación del precio (price-value):

Identificar su nicho de mercado.

Jones y Hamilton (1992) hacen referencia a la necesidad de revisar las tarifas ofertadas por el hotel, el estudio del valor percibido por los clientes respecto a los servicios ofrecidos, y los precios aplicados por los competidores.

El proceso resulta más complejo también en este caso, respecto al sector originario de aplicación del YM (las aerolíneas), debido a que:

El número de hoteles que operan en una determinada área geográfica es elevado, lo que incrementa la competencia entre dichas empresas.

En España, los hoteles están sometidos a un sistema de precios "máximos declarados" (González y Talón, 2002). Estos deben comunicar las tarifas máximas aplicables con mucha antelación, publicándose a principios de año o temporada, y dichas tarifas sólo pueden cambiarse previa notificación a la autoridad competente.

Sufren la influencia de aspectos externos al hotel, como la localización, e internos, como las infraestructuras (aparcamiento, restaurante, salones, etc.), además de otros relativos al personal (personal de recepción).

4. Segmentación del mercado.

Segmentación del mercado:

Determinar los segmentos.

Establecer un inventario de servicios disponibles para cada uno de los segmentos.

La segmentación del mercado se fundamenta en la idea de que los clientes presentan necesidades distintas. Para el caso concreto de los hoteles se pueden distinguir tres tipos de segmentos básicos: grupos, clientes de negocio y turistas, cuyo comportamiento difiere tanto en el paquete de servicio²⁶ demandado, como en el momento de solicitud del servicio (sensibilidad al tiempo, Relihan, 1989).

Los hoteles, conscientes de las diferencias planteadas, deberán afrontar la difícil tarea de decidir, de un lado, el número de segmentos a utilizar y, de otro, las características propias que identificarán los clientes de cada uno de estos segmentos.

Nivel Táctico/Operativo

5. Análisis del comportamiento de la demanda.

Análisis del comportamiento de la demanda:

Evaluar los cambios de la demanda a lo largo del tiempo.

Revisar la asignación de habitaciones a los distintos segmentos conforme se van realizando reservas.

Las previsiones de demanda desarrolladas durante la segunda fase del proceso antes comentado, deben actualizarse con la información disponible en el momento actual, de forma que reflejen los cambios en el entorno no contemplados previamente. Nos referimos, por ejemplo, a acontecimientos locales no previstos, eventos deportivos, cambios en la climatología, acciones acometidas por la competencia, etc.

Una vez actualizadas las previsiones de demanda con los acontecimientos no tenidos en cuenta de forma previa, estamos en disposición de comparar dicha previsión con la evolución de la demanda real, esto es, el ritmo en que se están realizando las reservas de cada uno de los segmentos de mercado²⁷. La comparación de las magnitudes descritas derivará en dos tipos de situaciones (Jones y Hamilton, 1992):

26. Definimos paquete de servicio como el conjunto formado por el servicio explícito, servicio implícito, instalaciones de apoyo y productos de apoyo (ver Ruiz Jiménez y Chávez Miranda, 2001, donde se analizan cada uno de estos elementos de forma detallada).

27. La demanda del hotel no tiene por qué coincidir con las reservas realizadas aunque en la práctica lo habitual es realizar previsiones en base a los datos de reservas, más que de demanda, que se comparan con los valores realmente obtenidos por éstas. Esto se debe a que, con frecuencia, no se recopilan todos los datos necesarios para calcular la demanda, como por ejemplo, los relativos a la denominada *unconstrained demand* o demanda latente (Orkin, 1998).

Demanda real superior a la demanda prevista (actualizada conforme a los nuevos datos del entorno). En este caso podemos (1) reducir las habitaciones disponibles a tarifas más bajas, (2) exigir la estancia de un mínimo de noches, y/o (3) comprometer un grupo de habitaciones sólo a aquellos grupos que están dispuestos a pagar un extra.

Demanda real inferior a la demanda prevista (actualizada). Se aconsejan para la ocasión, intentar captar clientes de aquellos segmentos sensibles a variaciones de precios, realizar promociones u ofrecer paquetes de bajo coste a clientes de paso.

6. Seguimiento de declines y denials.

Seguimiento de declines y denials:

Recopilar información sobre las peticiones de reserva.

Analizar el comportamiento de la demanda y la disponibilidad de las reservas.

Con *denials*, peticiones denegadas, se hace referencia a las peticiones realizadas por clientes que no pueden ser atendidas debido a la existencia de restricciones (habitaciones no disponibles del tipo y/o tarifa y/o fecha solicitados) mientras que *declines* tienen lugar cuando el cliente rechaza una oferta, pese a que el hotel tenga habitaciones disponibles (Orkin, 1998)²⁸.

La importancia de la recopilación de datos sobre las peticiones denegadas se debe a que constituyen lo que se conoce como demanda latente (también denominada *unconstrained demand*). Como se ha comentado con anterioridad, en el sector hotelero, con frecuencia, se cuantifica la demanda en función de las reservas realizadas para un día determinado. Estas reservas se realizan sometidas a una serie de restricciones: disponibilidad de habitaciones dependiendo de la tarifa, días solicitados o tipo de habitación, etc. Sin embargo, la demanda podría ser superior en el caso de que la oferta de habitaciones no estuviera sometida a estas restricciones. La demanda latente, por tanto, trata de cuantificar el valor de la misma cuando no se establecen restricciones.

Las peticiones rechazadas por el cliente (*declines*), por su parte, deben su importancia a la confusión habitual como componente de la demanda latente. El cliente suele rechazar una habitación, normalmente, cuando la tarifa aplicable le parece excesiva (Orkin, 1998). De esta forma, su registro nos puede informar sobre esta situación y hacernos reflexionar sobre la necesidad o no de realizar un cambio tarifario, por lo que, a diferencia de las peticiones denegadas, no tendrán su origen en una restricción definida o impuesta por el hotel.

28. Ver apartado "Glosario de términos relacionados con el YM/RM".

Jones y Hamilton (1992), para el caso de las peticiones denegadas, proponen tres opciones: ofrecer al cliente (1) otra habitación a otra tarifa superior, (2) alojamiento, a la tarifa solicitada, pero en una fecha alternativa o (3) una habitación a una tarifa inferior en otras fechas.

7. Evaluación.

Evaluación:

Revisar diariamente.

Analizar precios.

Respuestas tácticas.

Proporcionar información al personal de recepción.

La revisión periódica de los datos se convierte también en una parte importante del proceso y a la vez necesaria. Conforme se van obteniendo datos reales de las reservas realizadas (además de otros como *no-shows*, *declines*, *denials*, cancelaciones, etc.) se deben comparar con las predicciones de forma que se lleven a cabo las acciones oportunas. Jones y Hamilton (1992) aconsejan la realización de revisiones de los datos con una periodicidad diaria.



Hotel Husa Los Seises



Hotel Inglaterra

3.8. GLOSARIO DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON EL YM/RM

Recogemos, a continuación, algunos términos relacionados con la aplicación del YM/RM. En este sentido, hemos considerado conveniente incluir: el término utilizado en lengua inglesa, su traducción al castellano (cuando existiese o se utilizase el correspondiente término en nuestra lengua) junto con una breve descripción de su significado.

Inglés	Castellano	Descripción
Booking curve	Curva de reservas	Representa gráficamente la forma en que se realizan las reservas, de cada cupo (ver <i>buckets of inventory</i>), a lo largo del tiempo.
Booking limits	Límite de reservas	Número máximo de unidades de inventario, dentro de un cupo (ver <i>buckets of inventory</i>), que pueden ser vendidas.
Buckets of Inventory	Cupo	Grupo de unidades de inventario (habitaciones de un hotel) que constituyen una "categoría" o cupo.
Cancelations	Cancelaciones	Cuando el cliente avisa, en el período de tiempo indicado para ello (normalmente antes de las 6 de la tarde del día reservado), de que no respetará la reserva. También denominadas anuladas en la práctica.
Cross-selling		Cuando existiendo habitaciones disponibles se trata de vender al cliente más servicios de los solicitados.
Declines	Peticiones rechazadas por el cliente	Cuando el cliente rechaza una oferta tras comunicársele disponibilidad de habitaciones y/o tarifas.

Inglés	Castellano	Descripción
Denials	Peticiones denegadas	Cuando se le deniega una habitación al cliente por no existir disponibilidad de habitación o tarifa solicitados en la fecha requerida, aunque sí puede existir disponibilidad de habitaciones a otras tarifas y/o fechas. También denominadas rechazadas o demanda despreciada, en la práctica.
Early bird		Descuento aplicable que premia a los clientes que realizan su reserva con mucha antelación ²⁹ .
Last minute rate	Tarifa de último minuto (hora)	Tarifa aplicable a los clientes que reservan a última hora.
No-shows	No-shows	Cuando el cliente no respeta la reserva realizada, es decir, pese a reservar no se presenta en el hotel. Además, el cliente no avisa previamente, en cuyo caso se consideraría cancelación. Normalmente se utiliza el término en inglés para referirse a los <i>no-shows</i> .
Overbooking	Overbooking	Número de reservas a realizar por encima de la capacidad disponible del hotel. Trata de hacer frente a los costes derivados de los <i>no-shows</i> , entre otros. Por tanto, persigue el objetivo de no tener habitaciones vacías. Ha de evitarse en todo momento que la aplicación de políticas de <i>overbooking</i> derive en un " <i>overbooking</i> real", que ocurre cuando el hotel no tiene disponibilidad de habitaciones para hospedar a un cliente que ha reservado previamente. En este último caso, el cliente deberá ser compensado por imperativo legal.
Overstays	Prolongaciones	Cuando los clientes se quedan en el hotel más días de los reservados, es decir, amplían su estancia.
Rack rate	Tarifa <i>rack</i>	Tarifa más alta aplicable por el hotel.

29. En ocasiones también se utiliza el término para hacer referencia a la revisión diaria de las reservas (*bookings*).



4
APLICACIÓN DEL YM/RM EN LOS HOTELES DE SEVILLA

APLICACIÓN DEL YM/RM EN LOS HOTELES DE SEVILLA

En este capítulo expondremos los resultados obtenidos en un estudio empírico realizado sobre la aplicación del YM en el censo formado por los hoteles de cuatro y cinco estrellas de Sevilla y provincia.

En la Figura 8 recogemos cada una de las dimensiones analizadas.



Figura 8: Aspectos abordados en el estudio.

4.1. CONOCIMIENTO, IMPLANTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE SOFTWARE DE YM/RM

En este apartado estructuramos la presentación de resultados en los siguientes apartados: conocimiento de los términos YM y RM, implantación del YM/RM, desarrollo de software de YM/RM y, por último, causas de la implantación del YM.

A modo de resumen, la Figura 9 recoge los porcentajes obtenidos en las preguntas más significativas de este apartado. Entre paréntesis aparece el número de casos analizados para cada una de las variables (N).

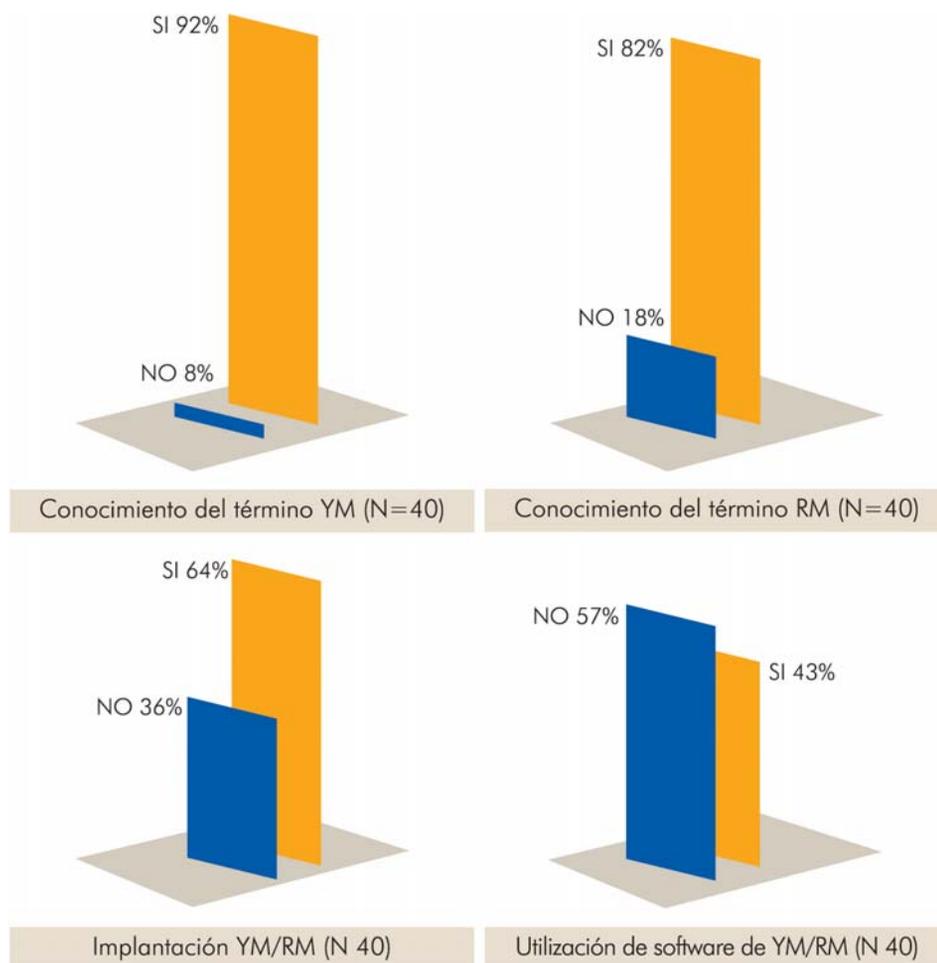


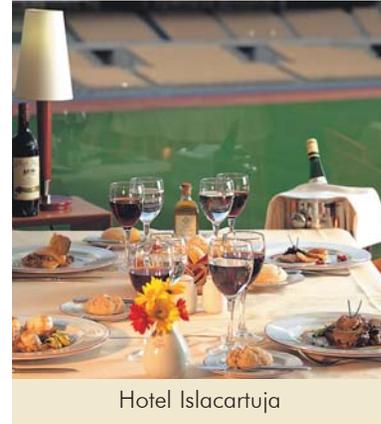
Figura 9: Porcentaje de hoteles que conocen los términos YM y RM, lo tienen implantado y utilizan software.

4.1.1. CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM Y RM

Respecto al conocimiento de los términos YM y RM por parte de los profesionales del sector, llama la atención la gran difusión del término *Yield Management*, que afirma conocer el 92% de los entrevistados, aunque cuando se habla del término *Revenue Management*, el porcentaje disminuye en 10 puntos.

Durante el proceso de encuestación se puso de manifiesto la reciente realización (septiembre de 2003), por parte de algunos directivos, de un curso sobre el YM organizado por la Confederación de Empresarios de Sevilla, lo que podría desvirtuar los resultados obtenidos al respecto. Sin embargo, las respuestas ofrecidas en otras variables, como por ejemplo, *tiempo que hace que conocen el YM/RM, medios a través de los que lo conocen, momento desde que lo tienen implantado*, entre otras, nos hacen deducir una influencia marginal de la realización de dicho curso sobre el conocimiento de la técnica. Otro aspecto a destacar es que no todos los encuestados tienen presente la equivalencia entre los conceptos YM y RM³⁰, de ahí la diferencia de porcentajes obtenida.

Atendiendo al origen a través del cual se conoce la técnica³¹, llámese YM o RM, en caso de considerarse cada uno de los medios de forma independiente (ver Tabla 5), destaca la revista (53%), seguido de la realización de un curso de formación externo (39%) y de un curso de formación organizado por la propia cadena o empresa (31%). Se señalan además otros medios como información externa a la empresa (25%), de la cadena u hotel (19%) u otros medios (19%).



Hotel Islacartuja



Hotel La Motilla

30. Puesto que, como se comentó en el capítulo anterior, el término YM goza de mayor difusión que el término RM.

31. El encuestado podía señalar más de una opción en este apartado.

	SI	NO
Revista (N=36)	53%	47%
Curso de formación interno (N=36)	31%	69%
Curso de formación externo (N=36)	39%	61%
Información de la cadena u hotel (N=36)	19%	81%
Información externa (N=36)	25%	75%
Otros medios (N=36)	19%	81%

Tabla 5: Medio a través del cual ha escuchado el término YM o RM.

Acudiendo a la información complementaria facilitada de *motu proprio* por los encuestados, podemos decir que las revistas a las que se hace referencia coinciden con títulos de carácter no académico como *Hotels, Editur, Gran Hotel o Hostelmarket*. En cualquier caso, no podemos asegurar en qué medida podría coincidir la opinión de los encuestados al respecto, ya que no se preguntaba acerca del recurso concreto utilizado. Por otro lado, entre las fuentes de información externas citadas por los entrevistados, destacan las *charlas o encuentros informales* con otros directivos/compañeros del sector o, incluso, la *experiencia* adquirida en otras empresas.

Nos resultaba interesante, además, conocer en qué medida los encuestados habían utilizado más de un instrumento para el conocimiento de los términos YM y RM. A tal efecto se construyó una tabla, donde se observaba la coincidencia entre las distintas fuentes utilizadas. Así, encontramos que los aspectos más señalados coinciden con la *realización de un curso externo* y la *utilización de revistas*, indicados por el 17% de los que conocían la técnica, y la *realización de un curso interno* y la *utilización de revistas*, donde dicho porcentaje alcanza el 11%.

Respecto a los que conocían los términos YM o RM (36 en total), la mitad de ellos decían haberlo escuchado por primera vez hacía más de cinco años, el 22% entre tres y cinco años, y el 25% entre uno y tres años. Sólo uno de ellos (3%) confirmó haberlo escuchado hace menos de un año.

4.1.2. IMPLANTACIÓN DEL YM/RM

Es de destacar el elevado porcentaje de hoteles que dicen tener implantada la técnica (64%), siendo además interesante el hecho de que más de la mitad de éstos, el 57%, asegure haberlo hecho hace más de 3 años y el 83% (porcentaje acumulado) hace más de un año.

No obstante, Jarvis et al. (1998) ponen de manifiesto la necesidad de recopilar información adicional al respecto, ya que la impresión acerca de la implantación o no de la técnica puede variar de una empresa a otra, haciendo necesaria la valoración de una serie de aspectos adicionales (en su caso se utilizan siete dimensiones) para su determinación.

4.1.3. UTILIZACIÓN DE SOFTWARE DE YM/RM

De los 22 hoteles que responden afirmativamente a la pregunta sobre la implantación de la técnica, sólo el 44% asegura utilizar software de YM, o lo que es lo mismo, el 25% de los encuestados, siendo desarrollado por la cadena en un elevado porcentaje (el 70%). Queremos recordar que la aplicación del YM no tiene por qué estar unida a la utilización de software aunque, dado el volumen de datos a tratar, una herramienta informática adecuada permite obtener una mayor rentabilidad de su aplicación (en cuanto a resultados obtenidos por tiempo invertido).

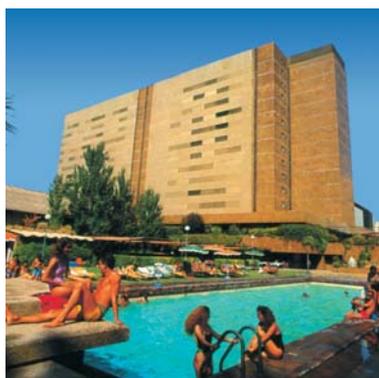
Se ha observado, como era de esperar, que en las ocasiones en las que no se dispone de un programa específico, los datos son obtenidos con frecuencia a través del programa informático de gestión utilizado por el hotel y, posteriormente, son incorporados de forma manual en otras aplicaciones (en su mayoría, hojas de cálculo) que permiten algún tipo de tratamiento de los mismos. Comprobamos también que una determinada cadena hotelera había desarrollado una hoja de cálculo (con MS Excel) en la que se indicaban los datos a incluir en la aplicación por los hoteles, de forma que cada uno de los establecimientos facilitase la información necesaria para aplicar el YM a la central.

Por otro lado, podemos decir que la decisión de adquirir software de YM presenta un retardo, de aproximadamente un año, respecto a la decisión de implantación de la técnica. Se aprecia en los resultados, además, que el ritmo de implantación de software de YM en hoteles pertenecientes a la misma cadena no tiene por qué coincidir.

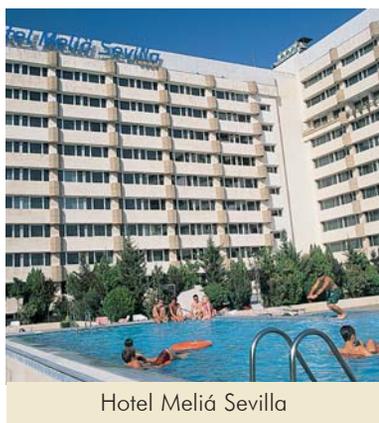


Hotel Las Casas del Rey de Baeza

En el diseño de nuestra investigación se previó también la necesidad de recopilar información sobre la utilización de software de gestión hotelera. El resultado muestra que el software utilizado por los hoteles analizados es muy variopinto, siendo los más utilizados: Millenium (18%), Prestige (10%), Tesipro (10%), Uti Hotel y Fidelio (ambos un 5%).



Hotel Meliá Lebreros



Hotel Meliá Sevilla

En nuestra opinión, la comparación entre el software de gestión hotelera y el utilizado para el YM, nos permite averiguar, aunque con ciertas limitaciones, los programas que posibilitan una cierta compatibilidad entre ambos sistemas. Con este propósito elaboramos la Tabla 6, donde se observa que:

Tan sólo para cuatro de los nueve programas de gestión anotados, el 100% de los encuestados asegura disponer de software de YM.

Dos de ellos son utilizados por empresas, dispongan o no de software de YM.

Contamos con tres aplicaciones de gestión para las que los entrevistados aseguran no haber adquirido o desarrollado un programa de YM.

No obstante, pese a las conclusiones mostradas, éstas deben tenerse en cuenta con precaución puesto que habría que analizar más aspectos, como por ejemplo, si en realidad las aplicaciones descritas son compatibles con los programas de YM utilizados e incluso si alguno de los programas estándares proporcionan un módulo para la aplicación del YM. Así, a modo de ejemplo, podemos decir que la empresa donde se utilizaba software de SAP, pese al gran volumen de datos ofrecido, exigía una cierta adaptación de la información facilitada por este Sistema de Información para su posterior utilización en el software de YM y, en ocasiones, exigía la introducción manual de ciertos valores. Por otro lado, Optimis ofrece un módulo de YM, aunque el hotel que lo utilizaba no dispusiera de él en el momento en que se realizó la entrevista.

		Utilización de Software de YM	
		SI (N=7)	NO (N=11)
Denominación del Software de Gestión Hotelera	CGS	0%	100%
	FIDELIO	100%	0%
	MILLENIUM	17%	83%
	OTIX (Optims)	0%	100%
	PRESTIGE	100%	0%
	SAP	100%	0%
	SIRIUS	100%	0%
	TESIPRO	25%	75%
	UTIHOTEL	0%	100%

Tabla 6: Comparación entre la denominación del software de gestión hotelera y la utilización de software de YM cuando el hotel tiene implantada la técnica.

4.1.4. CAUSAS DE LA IMPLANTACIÓN DEL YM/RM

De los aspectos resaltados por los entrevistados, el más observado hace referencia al *incremento de productividad* obtenida (en nueve ocasiones se hizo referencia a esta categoría), ver Figura 10. En esta categoría se incluyeron respuestas como: el *incremento de ingresos*, la *optimización de ventas* y la *obtención de una productividad óptima*.

En seis ocasiones se argumentaba que la implantación se apoyaba en una *decisión de la cadena o del propio hotel* (en el caso de que éste fuera independiente).

En tercer lugar (con frecuencia cinco), aparecen la *adaptación al entorno cambiante* y a lo que está haciendo la competencia como motivadores principales de su decisión de implantación.

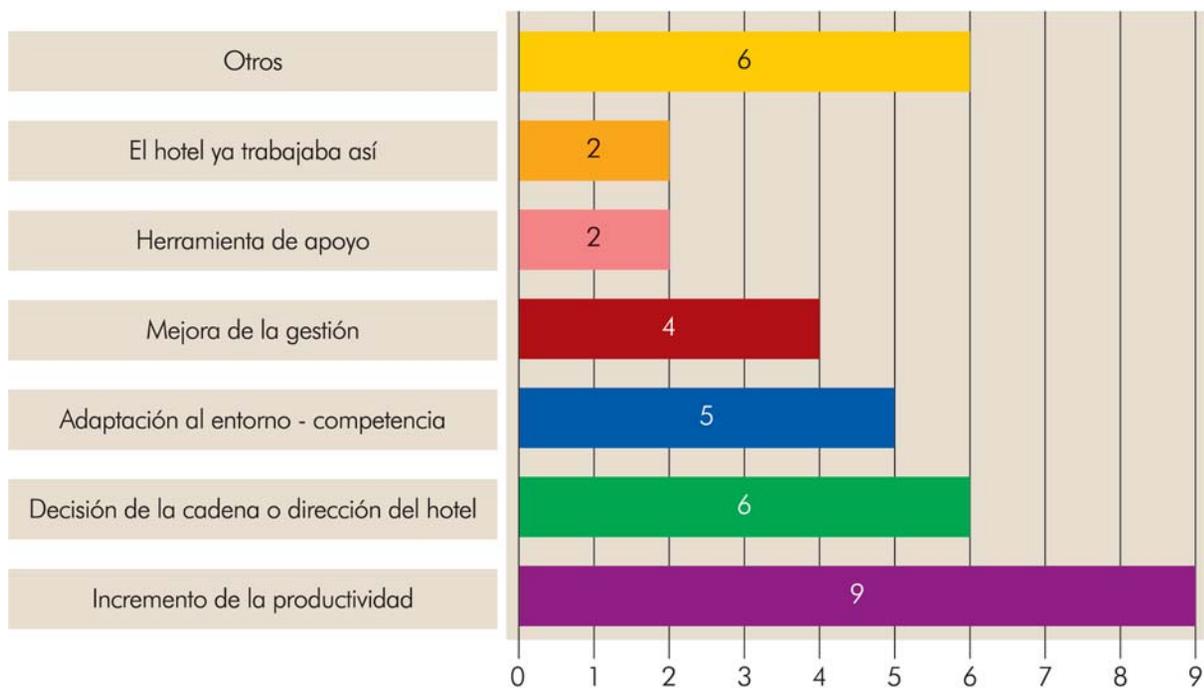


Figura 10: Causas de implantación del YM/RM.

Con un recuento inferior nos encontramos la *mejora proporcionada en la gestión* derivada del incremento de la información disponible, lo que permite, a su vez, conocer mejor qué se hace y anticiparse a cualquier tipo de cambio (cuatro veces). Tan sólo dos personas señalan que se trata de una *herramienta de apoyo* y que el *hotel ya trabajaba así con anterioridad a la implantación del YM*.

Para terminar, la categoría "otros" agrupa un total de seis causas anotadas (cada una de ellas) por un único entrevistado: *permite el crecimiento de la empresa, incrementa los puntos de venta, distingue el producto, permite controlar lo que se vende, proporciona flexibilidad y mejora los niveles de ocupación*.

4.2. POSIBLES OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM

A continuación analizamos la situación que actualmente presentan los hoteles estudiados en relación con los obstáculos para la aplicación del YM. Para la determinación de dichos obstáculos nos basamos en un estudio realizado por Arthur Andersen (1997) para la Comisión Europea titulado "Yield Management in Small and Medium Size Enterprises" que, entre otros aspectos, evaluaba las dificultades que presentaban los distintos países de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) respecto a la aplicación de la técnica.

Dividiremos, la exposición de resultados, en dos partes:

De un lado, abordaremos los obstáculos a los que se enfrentan los hoteles en el momento actual.

De otro, expondremos si existen diferencias o no de los obstáculos a los que se enfrentan los hoteles en la actualidad respecto a los que se plasmaron en el citado estudio para el caso concreto de España.



Hotel NH Viapol

4.2.1. OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM EN LA ACTUALIDAD

En términos generales podemos afirmar que los obstáculos para la aplicación del YM puestos de manifiesto en el estudio realizado por Arthur Andersen (1997), han sido superados por los hoteles estudiados en nuestro trabajo. Esta afirmación se sustenta en el hecho de que todas las variables analizadas presentan una media de 4,38³² (en una escala de 1 a 5, donde 5 indica la existencia de menos obstáculos). Además, como se puede observar en la Figura 11 la media obtenida por cada uno de los entrevistados (de 1 a 40) para los 14 obstáculos analizados, es superior a 3 en todos los casos (a excepción de 1).



Novotel Sevilla Marqués del Nervión

32. Obtenida por la escala agregada formada por todos los ítems de este apartado.

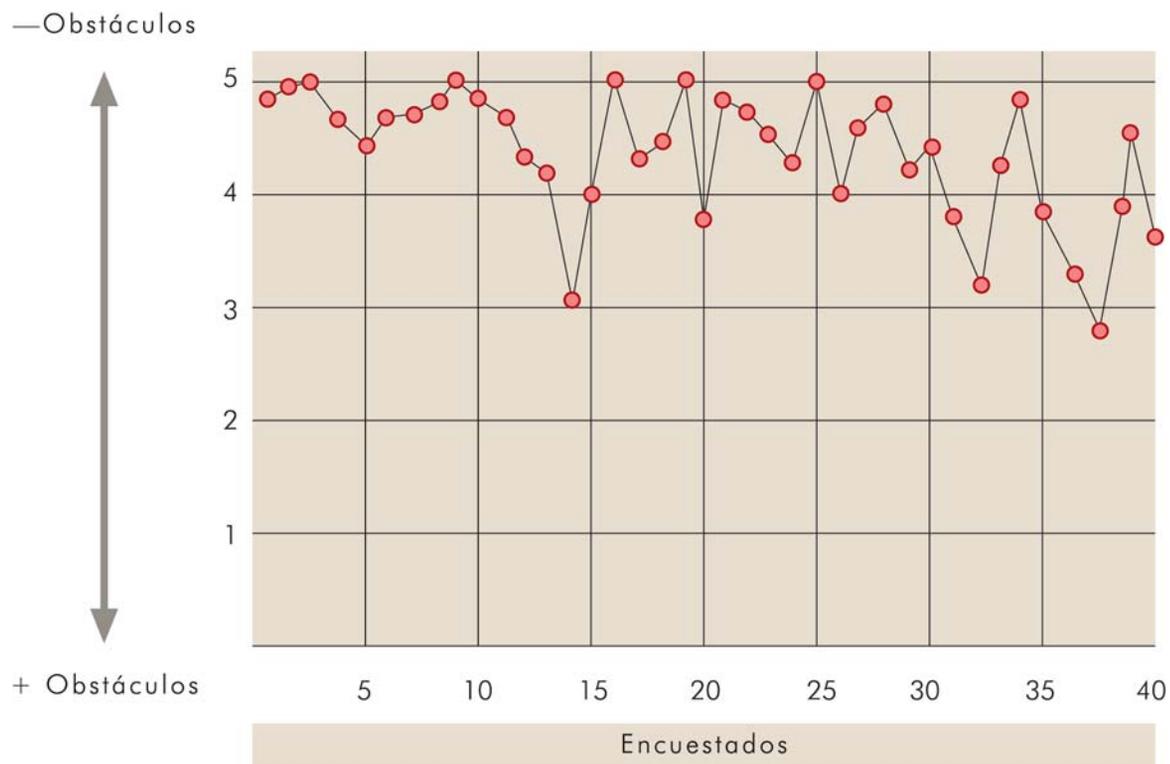


Figura 11: Obstáculos para la aplicación del YM/RM.

Ahora bien, un análisis con mayor profundidad de las frecuencias obtenidas para cada una de las variables estudiadas permitirá ver en qué aspectos se ha producido un mayor avance (ver Figura 12).

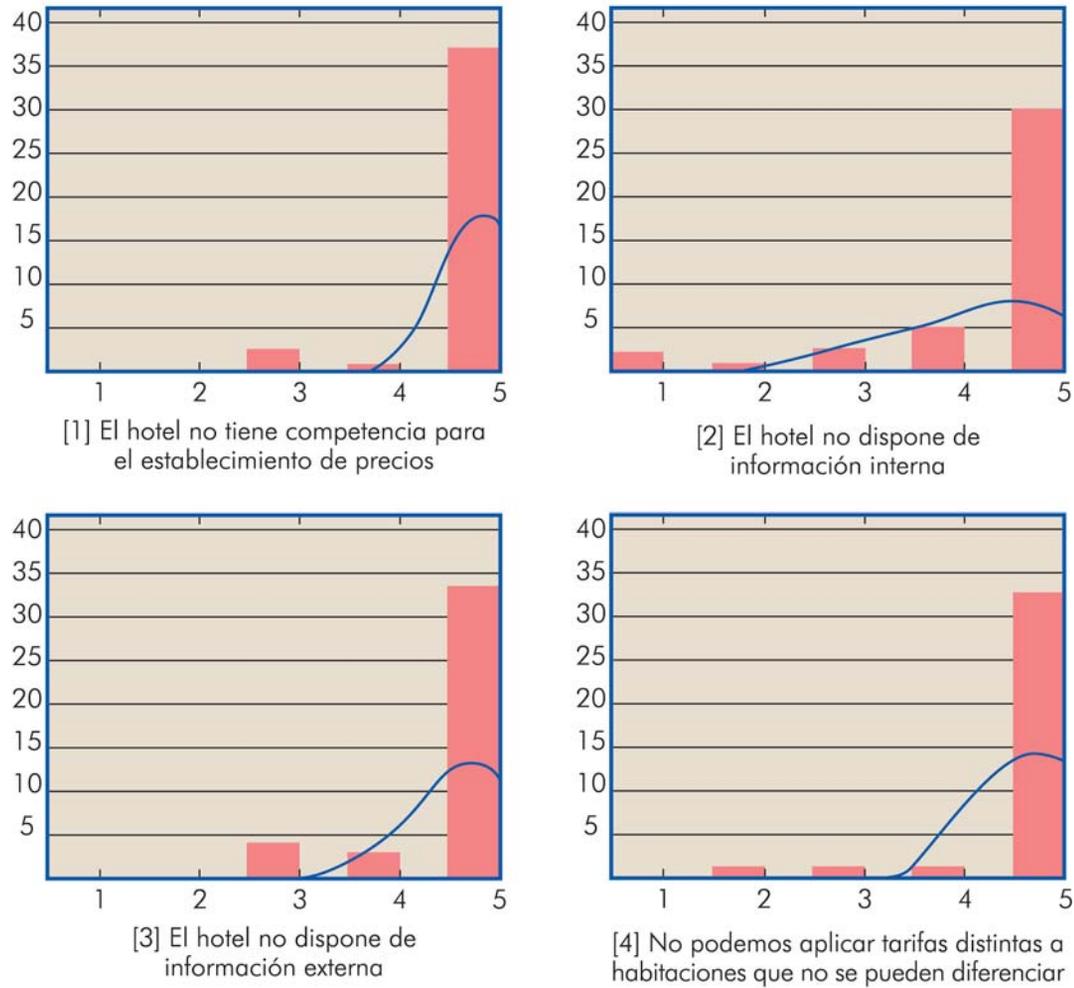
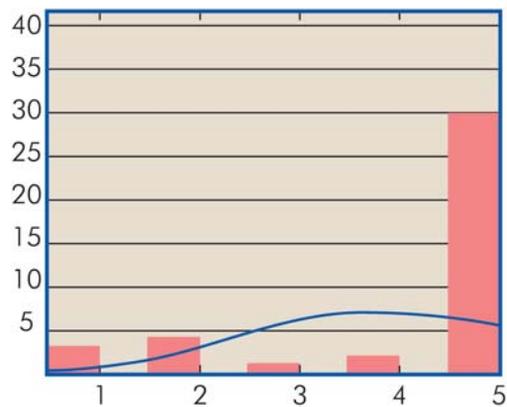
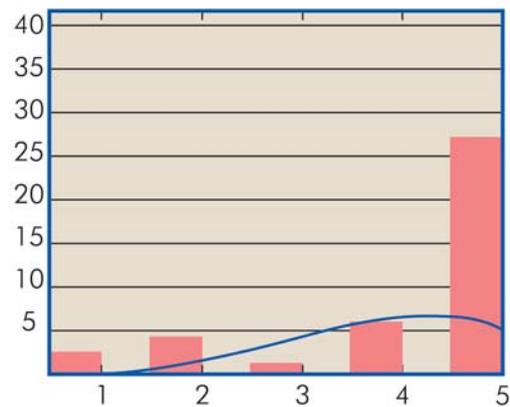


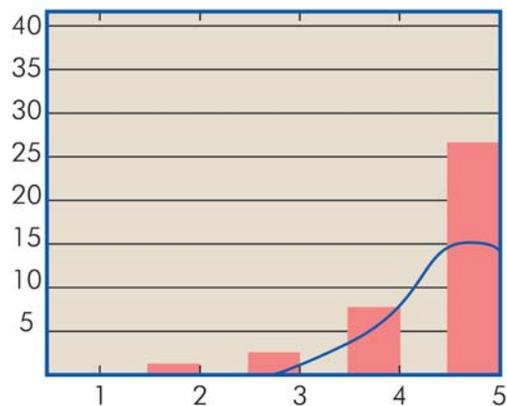
Figura 12: Obstáculos para la aplicación del YM/RM. Análisis detallado de las variables.



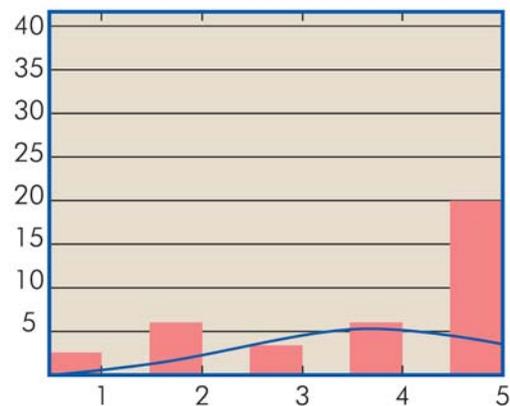
[5] En el área que operamos no hay infraestructuras que permitan la segmentación



[6] Estamos sometidos a una demanda estacional tan rígida que imposibilita la segmentación

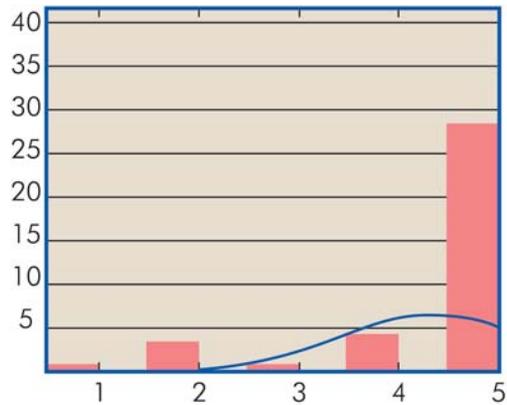


[7] El YM/RM no permite conseguir los objetivos establecidos a nivel empresarial

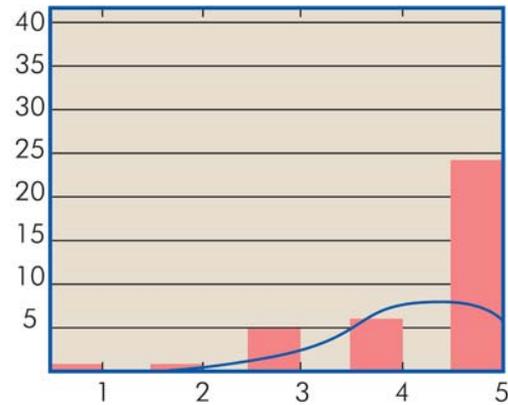


[8] El YM/RM deriva en un guerra de precios resultando perjudicial para el hotel

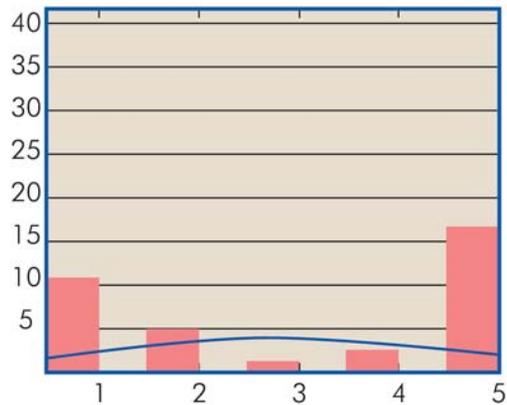
Figura 12 (continuación): Obstáculos para la aplicación del YM/RM. Análisis detallado de las variables.



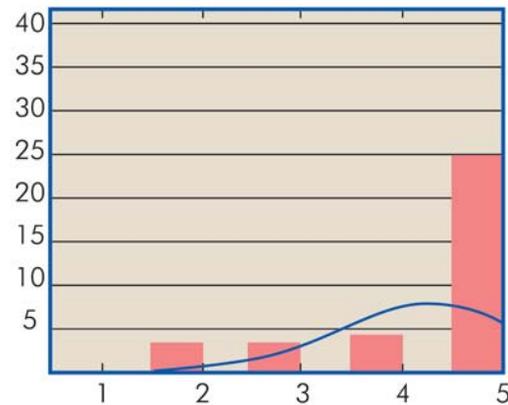
[9] El YM/RM sólo se puede aplicar a las grandes empresas



[10] El YM/RM supone un coste en términos de tecnología inviable para el hotel



[11] El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica



[12] El personal que se forma en YM/RM cambia de puesto de trabajo y sólo transmite parte de la formación recibida

Figura 12 (continuación): Obstáculos para la aplicación del YM/RM. Análisis detallado de las variables.

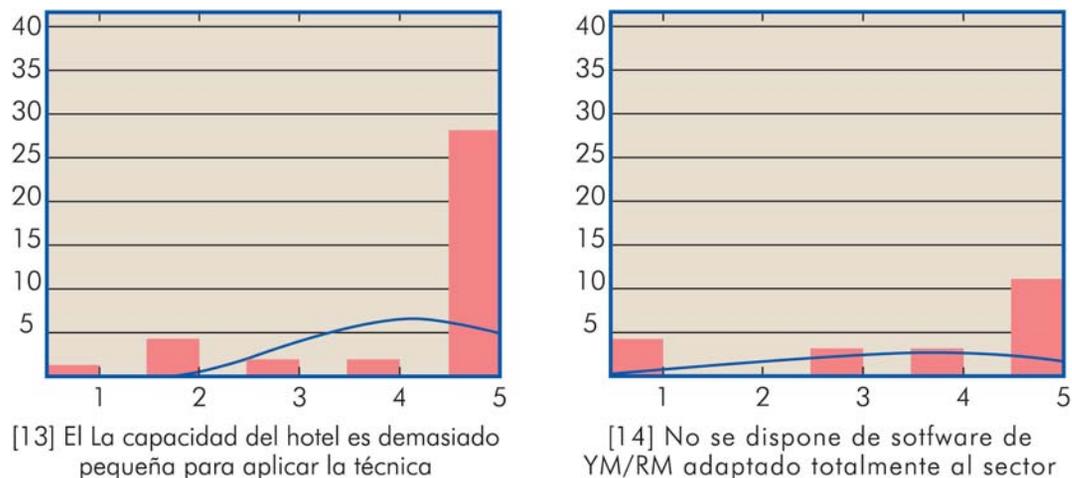


Figura 12 (continuación): Obstáculos para la aplicación del YM/RM. Análisis detallado de las variables.

En este sentido, se puede comprobar que un elevado porcentaje de los entrevistados está "totalmente en desacuerdo" (valor 5 en el eje de abscisa en los gráficos incluidos en la Figura 12) con las siguientes sentencias: [1] *no disponen de competencia para el establecimiento de precios* (93%), [4] *no pueden aplicar tarifas distintas a habitaciones que no se pueden diferenciar* (93%) y [3] *no disponen de información externa, es decir, de los competidores* (83%). Parecen, por tanto, aspectos ampliamente superados por los encuestados. En ocasiones, la disponibilidad de información de los competidores es justificada por el aumento de la utilización de la red Internet como vía para ofertar los productos.

Por el contrario, encontramos que el grado de desacuerdo no es tan elevado con respecto a:

[11] *El personal del hotel no ha recibido la formación oportuna para aplicar la técnica* (47%).

[14] *No existe en el mercado software de YM adaptado totalmente al sector hotelero* (52%),

[8] *El YM deriva en una guerra de precios siendo, por tanto, perjudicial para el hotel* (54%).

En relación con las puntuaciones más bajas de la escala (valor 1), llama la atención su escasa utilización en términos generales. Este hecho resalta aún más la *pregunta dedicada a la formación del personal* [11], donde dicha opción es elegida por el 31% de los encuestados, y aquella en la que se interrogaba sobre la *disponibilidad de software de YM adaptado totalmente al sector* [14], seleccionado por el 19%. En el primero de estos ítems, según la información facilitada por los propios entrevistados, parece ponerse de manifiesto la necesidad de formación sobre el YM de los trabajadores de hotelería, lo que dificulta sin duda la implantación de la técnica tanto en el momento actual como en el futuro.

En el segundo caso, habría que analizar más profundamente los aspectos que llevan a vaticinar la inexistencia de software específico de YM. Dada su disponibilidad en la actualidad, pensamos que puede deberse a una escasa difusión sobre el existente en el mercado o la falta de disponibilidad de programas para el caso concreto de las PYMES.

Siguiendo con el análisis del estudio realizado por Arthur Andersen, los obstáculos se pueden agrupar en dos categorías: *factores internos*, que hacen referencia a aspectos del negocio que afectan al YM e incluyen, a su vez, dos tipos, de *actitud* y de *operaciones*; y *factores externos o del entorno*, que se desglosan también en dos, los relativos a *infraestructura* y los de *regulación o normativos*.

En la Tabla 7, se recoge el valor de los estadísticos descriptivos obtenidos para cada uno de los apartados mencionados. Las escalas agregadas que aparecen en la misma se han construido a partir de la media de los ítems que la componen.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv.Típ.
Factores internos. De actitud (N=37)	1,75	5,00	4,0856	0,84927
Factores internos. De operaciones (N=40)	3,57	5,00	4,6033	0,46103
Factores externos. De infraestructura (N=40)	1,00	5,00	4,2292	1,09238

Tabla 7: Obstáculos actuales conforme a clasificación realizada por Arthur Andersen (1997).

La observación de los valores medios obtenidos nos permite confirmar que los hoteles analizados han superado los obstáculos mencionados, como demuestra la media superior a 4 obtenida en los tres aspectos evaluados (recuérdese que la escala utilizada toma valores de 1 a 5). Sin embargo, destacan los resultados de los *factores internos de operaciones*, tanto por la media obtenida (4,6) como por la menor variabilidad presentada (obsérvense en la Tabla 7 su desviación típica y sus valores extremos).

4.2.2. COMPARACIÓN ENTRE LOS OBSTÁCULOS ACTUALES Y LOS OBTENIDOS EN EL ESTUDIO REALIZADO POR LA COMISIÓN EUROPEA (ARTHUR ANDERSEN, 1997)

La comparación con el estudio de Arthur Andersen (1997) se ha realizado en base a un listado donde se pone de manifiesto, país a país, si un obstáculo es considerado relevante o no para la aplicación del YM. En la Tabla 8 se recoge de forma resumida la valoración para cada uno de los obstáculos en el caso concreto de España. En dicha tabla se ha asignado el valor "2" para indicar que un obstáculo es, en términos generales, no relevante y "1" cuando sí lo es.

OBSTÁCULOS PARA LA APLICACIÓN DEL YM/RM	España
Falta de conocimiento sobre qué es YM	1
Capacidades insuficientes; incompatible con la filosofía del negocio	1
Resistencia a la formalización de la información y/o tecnologías de la información	1
Percepción negativa o escepticismo acerca del YM	2
No parecen claros los beneficios percibidos	2
Coste de la tecnología (sistemas informáticos)	1
Dependencia de contratos con precios fijos	1
Falta de información interna	1
Infraestructuras insuficientes para hacer frente a la diversificación y la segmentación del mercado	1
Falta de disponibilidad de información	1
No disponibilidad de software de YM o inadaptación de éstos	1
Rigidez de la estacionalidad de la demanda	1
Falta de competitividad	2
Restricciones normativas sobre los precios	2

1: Obstáculo relevante.

2: Obstáculo no relevante.

Tabla 8: Relevancia de los obstáculos para la aplicación del YM/RM en el caso de España según el estudio Arthur Andersen (1997)

Fuente: Adaptado de Arthur Andersen (1997)

En el estudio citado se puede observar que el caso de España presenta coincidencias importantes con países como Italia, Portugal y Grecia. Por el contrario, Inglaterra, Francia y Alemania ostentan un menor número de obstáculos, lo que es indicativo de un mayor conocimiento y desarrollo de la técnica respecto al grupo anterior.

Para comprobar si los resultados obtenidos en nuestro censo presentaban cierta similitud con los plasmados en el estudio citado se formuló la correspondiente hipótesis de investigación³³. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar que los *obstáculos actuales difieren significativamente de los contemplados en el estudio de la Comisión Europea, para todas las variables en las que el obstáculo era considerado generalmente relevante (valor 1 en la Tabla 8), pero no ocurre lo mismo para todos los factores considerados no relevantes (valor 2 en la misma tabla).*

Observamos, por tanto, la situación sobre la aplicación del YM en los hoteles de Sevilla y provincia con cierto optimismo, pues parece que algunos de los obstáculos se están superando. Ello nos permitirá obtener ventajas competitivas encaminadas a la reducción de las diferencias respecto a países que, como Alemania, Inglaterra y Francia, ya presentaban una situación avanzada en 1997.

No obstante, habrá que tener un cuidado especial con aquellas variables cuya situación ha empeorado. La *creencia de que el YM deriva en una guerra de precios y que sólo es aplicable en el caso de las grandes empresas* puede suponer un freno a su aplicación. Al catalogarse estas variables como *barreras de actitud*, podemos recordar los consejos ofrecidos por Arthur Andersen al respecto, entre los que se citan: programas de formación, difusión de información sobre la técnica en la lengua local, promover la creación de grupos formados por los hoteles independientes y publicación de artículos en prensa (ver Arthur Andersen, 1997).



Hotel Occidental Sevilla



Hotel Palacio Marqués de la Gomera

33. El contraste exigió la aplicación de la Prueba t de Student para una muestra.

4.3. BENEFICIOS E INCONVENIENTES DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM

Dedicamos este apartado al estudio de la *percepción de ingresos con la aplicación de la técnica*, especificación de los *indicadores utilizados* para su medición, *beneficios no económicos* advertidos y su exposición, así como los *inconvenientes* que hayan observado aquellos establecimientos que han implantado el YM.

Ya hemos comentado previamente que de los 40 hoteles que forman parte del censo, el 64% afirmaba tener implantado el YM. Pues bien, de éstos, el 59% asegura utilizar un indicador (o varios) de carácter económico que permite medir los ingresos derivados de la aplicación de la técnica. Por otro lado, el 68% afirma obtener beneficios no económicos con el empleo de la misma (ver Figura 13).

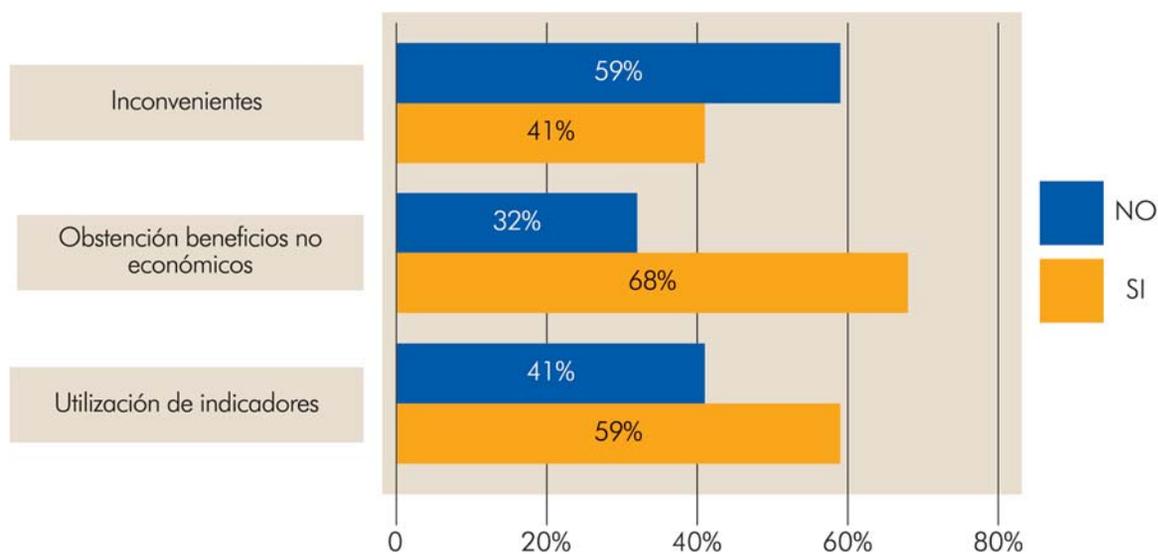


Figura 13: Beneficios no económicos, indicadores de medición e inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM.

También hemos de destacar la percepción de que la aplicación del YM puede provocar algunos inconvenientes, tal como afirman el 41% de los que lo tienen implantado.

No obstante, la valoración de las tres cuestiones planteadas no proporciona una visión clara, a menos que se realice un tratamiento más detallado de los indicadores económicos utilizados, los beneficios no económicos percibidos y los inconvenientes sufridos, por lo que, a continuación, procedemos a su análisis.

4.3.1. INDICADORES ECONÓMICOS PARA MEDIR LOS INGRESOS DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM

Podemos decir que, en términos generales, se utilizan multitud de indicadores en la actualidad. Ahora bien, puede no ser del todo cierto que todos ellos permitan la medición de los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM³⁴. Nos referimos, en concreto a que:

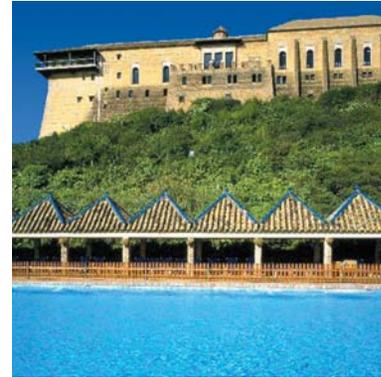
Los resultados obtenidos muestran una falta de consenso en cuanto a los indicadores utilizados.

En alguna ocasión se ha hecho referencia explícita a la utilización de los indicadores mencionados, aunque no exclusivamente para la evaluación de los ingresos percibidos por la aplicación de la técnica.

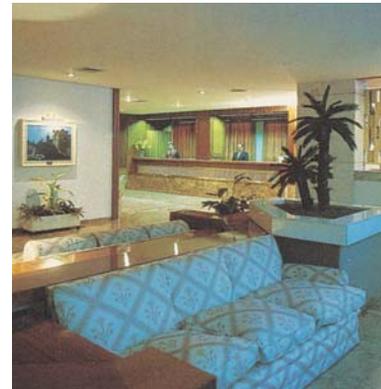
Parece llevar a confusión el término "indicador". Hecho que ya se puso de manifiesto por uno de los profesionales que participó en el proceso de revisión del cuestionario, el mismo que aconsejó incluir algún ejemplo (y así se hizo) para cumplimentar la pregunta.

Algunos de los indicadores ofrecidos por los entrevistados son utilizados, a menudo, para realizar análisis económicos del sector, ya sea en publicaciones periódicas de carácter profesional o en informes elaborados por terceros para estas empresas³⁵. Entre ellos, podríamos enumerar: *precio medio*, *ocupación media*, *RevPAR* (*Revenue per Available Room*³⁶).

En general, los datos facilitados parecen coincidir más con los utilizados para aplicar el YM³⁷, que con aquellos necesarios para evaluar el incremento de los ingresos atribuible a su aplicación.



Parador Alcázar del Rey Don Pedro



Hotel Pasarela

34. Ver apartado 3.6 dedicado a los "Indicadores para la medición del YM/RM", en el capítulo anterior.

35. Consultar, por ejemplo, los informes ofrecidos por Mazars: <http://www.mazars.es> o Exceltur: <http://www.exceltur.org>

36. En castellano: Ingreso obtenido por Habitación Disponible.

37. Que desglosaremos, posteriormente, en dos: los relacionados con la gestión de la demanda y los relacionados con la gestión de la capacidad.

En la Tabla 9 se incluyen todos los indicadores mencionados agrupados en cuatro categorías:

Demanda. Incluye aspectos relativos a precios y segmentación.

Capacidad / Reservas. Hace lo propio para factores relacionados con la ocupación y reservas.

Ingresos. Resultan ser los más relacionados con la evaluación de los ingresos proporcionados por la aplicación de la técnica. Además, si exceptuamos la *previsión de mayor venta*, todos los indicadores incluidos requieren la comparación de dos magnitudes.

Otros. Recogen aquellos aspectos que no se han podido asignar a ninguno de los apartados anteriores.

Demanda	Capacidad / Reservas	Ingresos	Otros
Precio medio.	Porcentaje de ocupación.	RevPAR.	Estudios de mercado.
Precios de los competidores.	Ocupación media.	Previsión mayor venta.	Punto muerto.
Precio medio de la competencia.	Históricos.	Ingreso por habitación ocupada.	Situación de los competidores.
Segmentos de clientes.	Bookings (reservas).	Ingresos del hotel por habitación ocupada.	Eventos de la ciudad.
Previsión del IPC.	Comensales.	Ingresos por alojamiento/ alimentación y bebidas.	Gastos por alojamiento/ alimentación y bebidas.
Demanda en general.		Ingresos medios por restauración.	Costes de restauración.
Precios medios para fines de semana, días entre semana y por clientes.			
Precios medios por segmento de mercado (alojamiento-restauración).			

Tabla 9: Indicadores económicos para medir los ingresos derivados de la aplicación del YM/RM.

El análisis de los resultados obtenidos nos permite obtener las siguientes conclusiones:

Demanda. Ya se comentaba anteriormente que alguno de los indicadores aportados se incluían en informes elaborados para empresas del sector y para la confección de estadísticas oficiales. No ocurre esto en el caso de los *precios medios por segmentos de mercado*, cuya elaboración necesita, normalmente, de la iniciativa del propio hotel o la cadena, y no de una empresa externa. Los demás indicadores aportados parecen más relacionados con la gestión del negocio y la aplicación del YM que con su evaluación, como por ejemplo, los *precios aplicados por los competidores*, la *previsión del IPC* y la *segmentación de clientes*. Hemos de destacar, además, que ninguno hace mención a la utilización del *precio máximo* el cual se suele utilizar como referencia para el cálculo de los ingresos potenciales, resultando necesario para cuantificar el YM.

Capacidad/Reservas. Al igual que ocurría en el caso anterior, la *ocupación media* y el *porcentaje de ocupación* son magnitudes normalmente solicitadas por empresas externas, tanto públicas como privadas, para evaluar la actividad del sector. No se hace mención expresa, en este caso, a la *ocupación máxima* que, aunque suele coincidir con la capacidad física de las instalaciones (número de habitaciones del hotel), en ocasiones no tiene por qué alcanzar ese nivel³⁸.

Llama la atención, sin embargo, que algunos hoteles midan la *ocupación teniendo en cuenta la actividad de restauración* (por ejemplo, en función del número de comensales), lo que implica, tal como nos han indicado, la ampliación del YM incluyendo este tipo de actividades. Sucede así, exclusivamente, en 2 casos.



Hotel San Gil



Hotel Sevilla Congressos

38. A veces difieren ambos valores debido, principalmente, a dos circunstancias: (1) en temporada baja pueden dejarse parte de las instalaciones inactivas o en reserva, y (2) en determinadas ocasiones el establecimiento puede llegar a acuerdos con otras empresas (de la cadena o con otros hoteles independientes) de forma que la disponibilidad de capacidad supera la capacidad física de las instalaciones.

Ingresos. Podríamos decir que en realidad ésta sería la única categoría en la que efectivamente se anotan distintas formas de evaluación de los beneficios económicos obtenidos con la aplicación de la técnica. Así, por ejemplo, el RevPAR es utilizado, aunque no exclusivamente, para medir la rentabilidad del YM. Se observa, además, el empleo de la *previsión de mayor venta (precio máximo aplicado)*, referencia necesaria tal como se comentaba con anterioridad. También en este caso se alude a la restauración al anotar el ingreso derivado de dicha actividad (sección de *alimentación y bebidas*).

Otros. Como se puede comprobar, se trata de información genérica, a excepción de los *gastos por alojamiento/alimentación y bebidas*, que hacen referencia a los consumos realizados por los clientes en estos conceptos, y los *costes de restauración*, que coinciden con los incluidos en la cuenta de resultados para esta partida. En nuestra opinión, si exceptuamos estos últimos datos, se trata de información necesaria para la gestión aunque no directamente relacionada con la medición del YM. Respecto a los dos aspectos mencionados, éstos se encuentran más en la línea de medición del YM que del RM, entendiendo el primero como medición del beneficio o rendimiento, en tanto que el último como medición del ingreso³⁹.

Vistos cada uno de los aspectos de forma individualizada creemos llegado el momento de evaluar el comportamiento conjunto respecto a la medición del YM. Así, a modo de conclusión, podemos decir que:

Ninguno de los hoteles entrevistados ha hecho mención expresa a la fórmula de medición del YM aportada como ejemplo (en la que se compara el ingreso actualmente obtenido por el hotel con el ingreso potencial⁴⁰). Este hecho confirma la necesidad de difundir las tradicionales fórmulas de medición del YM con vistas a mejorar y evaluar su aplicación.

Hemos de tener en cuenta, sin embargo, la influencia que puede ejercer la autonomía de gestión cuando el hotel forma parte de una cadena. En este sentido, nos preguntamos hasta qué punto es utilizada por el propio hotel la información recopilada, pues, como se ha puesto de manifiesto, es frecuente la referencia a los datos necesarios para el cálculo de la rentabilidad del YM y escasa la alusión a la fórmula para su medición. En este sentido, hemos podido constatar que un hotel (perteneciente a una cadena), a pesar de disponer de autonomía elevada (80%) para la toma de decisiones de comercialización, registraba los datos necesarios para el cálculo del ingreso actual y del potencial y, sin embargo, nos aseguraba no utilizar dicha fórmula.

39. Ver apartado 3.2, "¿Yield Management o Revenue Management?", en el capítulo anterior.

40. Ver apartado 3.6 "Indicadores para la medición del YM/RM" (en el Capítulo 3).

4.3.2. OBTENCIÓN DE BENEFICIOS NO ECONÓMICOS CON LA APLICACIÓN DEL YM/RM

En términos generales, las respuestas ofrecidas presentan una mayor homogeneidad que en el caso anterior, comportando su agrupación, por tanto, menores dosis de dificultad. En este caso las clasificamos en tres categorías: *beneficios no económicos relacionados con el personal*, *con el proceso de segmentación* y *con la gestión*. Las respuestas obtenidas se han incluido en la Tabla 10.

Personal	Segmentación	Gestión
Incrementa la motivación.	Permite abarcar nuevos segmentos.	Permite un mejor conocimiento de la plaza, demanda y competencia.
Incrementa la experiencia.	Permite fidelizar la clientela.	Mejora el proceso de toma de decisiones.
Aumenta la flexibilidad y rapidez de reacción.	Incrementa la satisfacción del cliente.	Permite flexibilizar la plantilla.
Incrementa la formación.	Proporciona un mejor conocimiento de los segmentos.	Mejora la imagen del hotel.
Incrementa la colaboración del personal.		

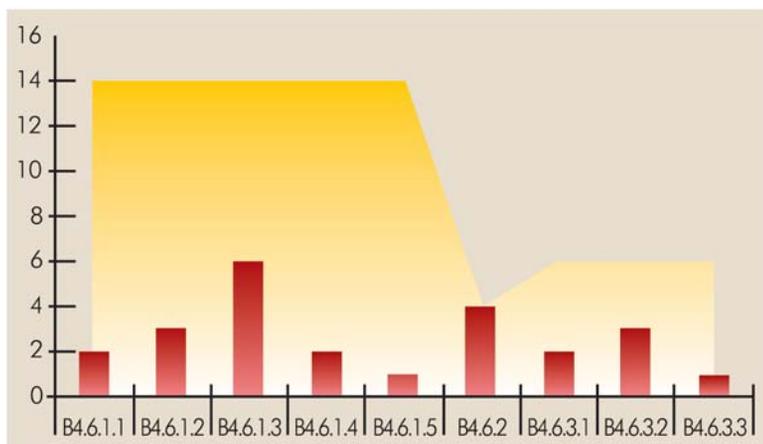
Tabla 10: Beneficios no económicos obtenidos con la aplicación del YM/RM.

Se registraron un total 24 respuestas ofrecidas por los 15 encuestados que afirmaban percibir algún tipo de beneficio de carácter no económico con la aplicación del YM. La mayoría de ellas (14 casos) hacen referencia al *personal*, seguido de *beneficios en la gestión* (6) y, por último los relativos a la *segmentación* (4).

En cuanto a las puntuaciones individuales obtenidas (Figura 14), los aspectos más observados son: el *incremento de la formación del personal* (anotado en 6 ocasiones), la *experiencia proporcionada al personal* (en 4) y la *mejora del proceso de toma de decisiones* (también 4 veces).

Podemos decir que los entrevistados coincidían, en general, en que la *disponibilidad de información* permitía al *personal* afrontar el *proceso de toma de decisiones* acerca de la *asignación de reservas de forma más clara y con mayor flexibilidad*, y el conocimiento del proceso le proporcionaba la suficiente experiencia como para afrontarlo de forma *motivada*. Por otra parte, la aplicación del YM proporciona *formación y conocimientos al personal* de los que no disponía con anterioridad, como la aplicación de distintas tarifas o el conocimiento de los clientes, entre otros. Por último, la mayor *segmentación* va en beneficio de los clientes, permitiendo una mayor personalización, fidelización y, en definitiva, un incremento de su satisfacción.

El reconocimiento de los beneficios no económicos aportados por los entrevistados es de suma importancia, máxime cuando la mayoría de ellos son relativos al personal, elemento fundamental para la aplicación de la técnica. De esta forma, hemos podido comprobar que el YM no sólo reporta beneficios económicos a aquellas empresas que lo aplican.



- B4.6.1.1** Incrementa la motivación del personal
- B4.6.1.2** Incrementa la experiencia del personal
- B4.6.1.3** Incrementa la formación del personal
- B4.6.1.4** Aumenta la flexibilidad y rapidez de reacción
- B4.6.1.5** Otros beneficios relacionados con el personal
- B4.6.2** Beneficios no económicos relacionado con la segmentación
- B4.6.3.1** Mejora del conocimiento (plaza, demanda y competencia)
- B4.6.3.2** Mejora el proceso de toma de decisiones
- B4.6.3.3** Otros beneficios relacionados con la gestión

Figura 14: Beneficios no económicos percibidos con la aplicación del YM/RM.

4.3.3. INCONVENIENTES DERIVADOS DE LA APLICACIÓN DEL YM/RM

Pese a la impresión que puede dar hasta el momento, no todo son halagos hacia la técnica. Ya se comentó con anterioridad que del 64% de los hoteles que la tiene implantada, el 41% había anotado la existencia de algún tipo de inconveniente derivado de su aplicación.

Debido a la variedad de respuestas obtenidas y al escaso número de entrevistados que defienden la existencia de inconvenientes (9 en total), no se ha podido realizar un análisis con tanta profundidad como el presentado en puntos anteriores. A continuación recogemos, agrupadas conforme a tres patrones, las respuestas ofrecidas junto con un comentario de las mismas y la exposición de medidas que permiten contrarrestarlos:

Desconfianza generada tanto en clientes individuales como en grupos debido a la aplicación de tarifas distintas. Indicado por dos de los encuestados, se trata de un aspecto ampliamente tratado en la bibliografía existente a nivel académico (ver por ejemplo, Kimes, 1994; Kimes y Wirtz, 2002 y 2003) aunque en ésta, el tema ha sido abordado en relación con el cliente individual y no para el caso de grupos.

Los entrevistados hacen referencia a que dicha desconfianza puede tener su origen en la creciente accesibilidad de la información sobre las tarifas aplicables, debido a la publicación de las mismas en Internet.

En el caso de los grupos, preocupa la negociación de tarifas con los intermediarios turísticos, quienes, tras conocer las aplicadas a sus competidores, pueden ejercer una influencia a la baja de precios con la consecuente disminución de rentabilidad o incluso pérdida futura de negocio.

Sin embargo, ya se ha resaltado que éste es un aspecto tratado académicamente con anterioridad, máxime cuando la aplicación en la hotelería fue posterior a su desarrollo en las aerolíneas, que ya experimentaron las consecuencias de la desconfianza de los clientes. Como vías para su reducción se aconseja revisar la definición de los distintos segmentos, de forma que permita distinguir con claridad los paquetes de servicio asignados a cada uno de ellos y que, a su vez, proporcione al personal argumentos suficientes para convencer al cliente de la aplicación de una tarifa diferente a un determinado servicio. Además, el conocimiento en profundidad de la demanda, a través del registro de toda la información necesaria, permitirá asignar conveniente la tarifa correcta a cada tipo de cliente y disminuir, consecuentemente, su desconfianza.

Influencia a la baja de precios. Coinciden en citar este aspecto dos de los entrevistados. En uno de los casos se hace referencia al hecho de que la *temporada baja exige la aplicación de una única tarifa*, lo que supone que ésta sea considerada fija; en otro, se dice que *los intermediarios turísticos utilizan el YM para reducir los precios*, y como el hotel trata de incrementar su cuota de mercado, *se llega a una guerra de precios*.

Éste último fue uno de los aspectos catalogado como obstáculo para la aplicación del YM en el estudio realizado por Arthur Andersen (1997). Se trataba de uno de los factores internos relacionados con la actitud y, en concreto, en el citado trabajo se hacía referencia al mismo como desconocimiento de la técnica.



Hotel Silken Al-Andalus Palace

Parece existir un desconocimiento en torno a cuáles son los objetivos del YM, dado que esto depende de las condiciones del mercado. Así, algunos autores indican que, en temporada alta, el YM persigue la obtención del máximo beneficio o ingreso posible, mientras que en temporada baja, trata de conseguir la mayor ocupación posible. Parece desprenderse de nuestra investigación, sin embargo, que en ocasiones el YM se asocia exclusivamente con la aplicación de distintas tarifas, lo que conduce a afirmar (a veces de forma errónea) que la técnica sólo se puede aplicar cuando la demanda supera la oferta.

Otros. Hemos incluido en esta categoría aspectos que han sido comentados en una única ocasión. Se hace referencia a: (1) *aspectos relativos a la implantación de un cambio* (como la necesidad de formación, errores de aplicación, etc.), (2) *la falta de históricos al inicio del proceso de implantación*, (3) *la necesidad de una persona con dedicación exclusiva*, (4) *que, en ocasiones, no se sabe lo que se está vendiendo* (al existir variedad de tarifas aplicables a distintos grupos de habitaciones) y (5) *que la técnica no tiene en cuenta aspectos cualitativos de la demanda*. Al respecto, mostramos nuestra conformidad con las dos primeras argumentaciones ofrecidas, no así con las demás.

Es cierto que la implantación de la técnica supone un cambio en la filosofía de trabajo del hotel (1), como la aplicación de distintos tipos de tarifas (cada una de las cuales incluirá una variedad de precios) frente a la aplicación de un precio único, la identificación de las características de un cliente para asignarle la tarifa aplicable a su correspondiente segmento de mercado, ser capaz de decir a un cliente que no existen plazas disponibles de su clase aunque el hotel no esté completo, etc. En definitiva, necesita de una formación y capacitación del personal que permitan su aplicación.



Hotel Taberna del Alabardero

Por otro lado, también es cierto que la disponibilidad de históricos (2) es fundamental para la aplicación de la técnica, no sólo en cantidad suficiente para que las previsiones obtenidas sean fiables, sino también en calidad y variedad suficientes. Pero hemos podido comprobar cómo, en ocasiones, no se recopilan todos los datos necesarios.

En cuanto a la necesidad de una persona con dedicación exclusiva para su aplicación (3), no es que no estemos de acuerdo con dicha afirmación, pero más bien pensamos que se necesita un equipo tanto para su implantación, como para su desarrollo y posterior seguimiento y control (Jones y Hamilton, 1992; Lieberman, 1993; Farrell y Whelan-Ryan, 1998).

Además, es posible que en ocasiones la gran cantidad de datos disponibles lleve a confusión sobre el proceso que se está realizando, pero también es verdad que la afirmación de que, en ocasiones, no se sabe qué se está vendiendo (4) parece eludir la importancia de la formación en todo el proceso. En caso de no dar al aspecto formativo la consideración que se merece, sí es posible que se produzcan estados de confusión.

Por lo que se refiere a la observación de los aspectos cualitativos de la demanda (5), hemos de decir que, en caso de proceder a recopilar toda la información necesaria, sí que son tenidos en cuenta. Lógicamente su registro exige, de un lado, la disponibilidad de un sistema de información adecuado y, de otro, el registro de toda la información necesaria. Ahora bien, dichos aspectos cualitativos deberán transformarse en cuantitativos para proceder a su tratamiento de forma que se obtenga información útil para la toma de decisiones.

En la Tabla 11 recogemos los principales inconvenientes anotados por los entrevistados. Para afrontarlos ofrecemos una serie de recomendaciones.

Inconvenientes detectados	Recomendaciones
<p>Desconfianza clientes individuales y grupos.</p> <p>Influencia a la baja de precios.</p> <p>Dificultades inherentes a la implantación de un cambio.</p> <p>Falta de datos históricos.</p>	<p>Revisar elementos diferenciadores de los distintos segmentos.</p> <p>Registro de todos los datos de demanda necesarios para aplicar la técnica.</p> <p>Formación de los trabajadores.</p> <p>Determinación de un responsable de la implantación.</p> <p>Disponibilidad de un sistema de información que permita el registro, consulta y control de los datos.</p>

Tabla 11: Inconvenientes derivados de la aplicación del YM/RM y recomendaciones para enfrentarlos.

4.4. APLICACIÓN DEL YM/RM

Hemos comentado en alguna ocasión que el YM es un proceso que combina tanto una gestión de la demanda como de la capacidad. En este apartado, utilizando esta distinción, analizamos los distintos elementos que se deben tener en cuenta a la hora de aplicar el YM. Dichos elementos se han obtenido con la revisión de numerosos trabajos realizados por distintos autores a nivel internacional y serán detallados con posterioridad en las Figuras 16 y 17.



Hotel Tryp Macarena

En lo referente a las respuestas obtenidas por los entrevistados, hemos observado que los aspectos relacionados con la demanda (línea azul en la Figura 15) son registrados por término medio más que los relativos a la gestión de la capacidad/reservas (línea roja), de ahí que las observaciones estén concentradas en torno al valor 1 de la escala para el primero de los aspectos mencionados⁴¹. En este caso se preguntaba al entrevistado su grado de acuerdo respecto a la afirmación presentada de forma que el valor 1, indicaba que el sujeto estaba totalmente de acuerdo y el valor 5, totalmente en desacuerdo. La línea verde en el mismo gráfico muestra la media obtenida por cada sujeto teniendo en cuenta de forma conjunta los aspectos relativos a la gestión de la demanda y los relativos a la gestión de la capacidad.

41. La escala toma valores de 1 a 5, donde 1 indica una situación favorable, es decir, se utiliza cuando los datos son registrados por el entrevistado, y 5, en caso contrario.

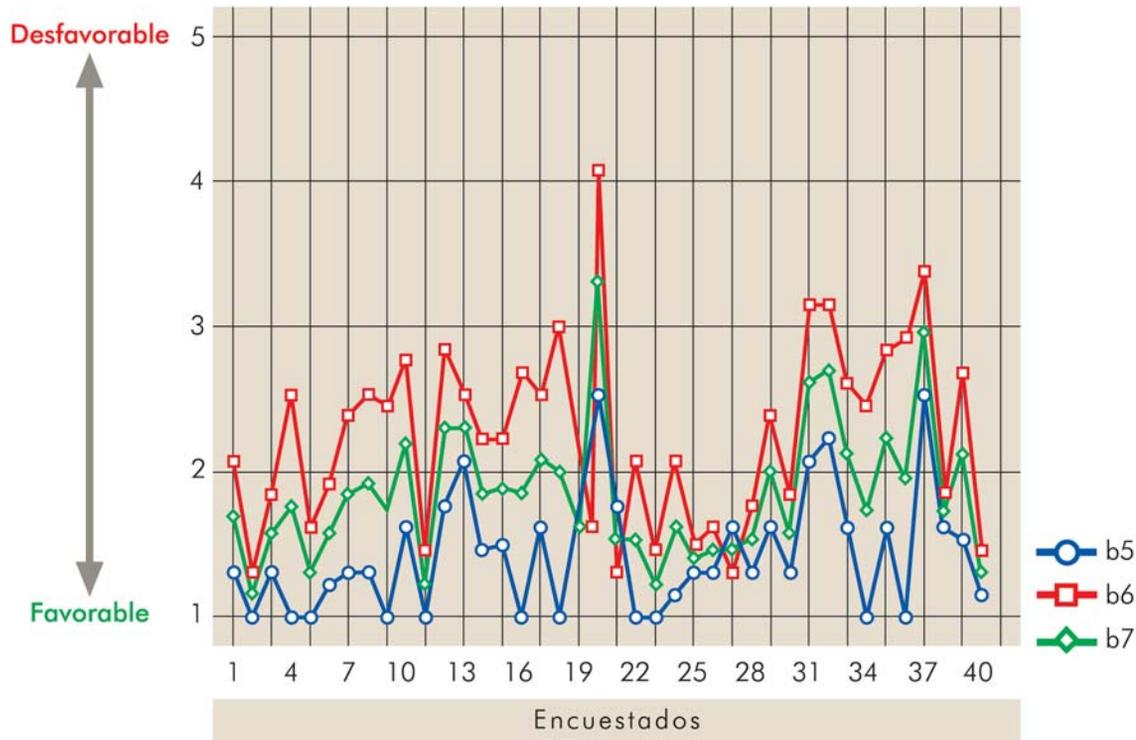


Figura 15: Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda (b5), con la capacidad (b6) y comportamiento conjunto (b7)⁴²

Podemos decir, además, que existe un mayor consenso entre las respuestas obtenidas en los aspectos relativos a la demanda, por ofrecer estos un mayor grado de acuerdo (valores próximos a 1) y una menor dispersión.

42. La variable b5 se ha obtenido como media aritmética de las puntuaciones de las variables b5.1 a b5.13 (ver Figura 16, donde aparecen relacionadas), operándose de la misma forma para la obtención de las variables b6 (formada por b6.1 a b6.13, ver Figura 17) y b7 (que incluye b5.1 a b5.13 y b6.1 a b6.13). B7 resume, por tanto, el comportamiento de las variables referidas a la gestión de la demanda y de la capacidad.

4.4.1. APLICACIÓN DEL YM/RM. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DEMANDA

Nos detendremos, a continuación, a valorar de forma específica los distintos elementos que hemos agrupado bajo la denominación de Aplicación del YM/RM en su vertiente de gestión de demanda. En la Figura 16 se presentan en el eje "x" los entrevistados (de uno a cuarenta), en el eje "y" cada una de las variables estudiadas en este apartado y en el eje "z" el valor anotado por cada sujeto. Asimismo, a la derecha de cada gráfico se ha incluido la pregunta correspondiente haciendo referencia expresa a la codificación utilizada.



Hotel Vértice

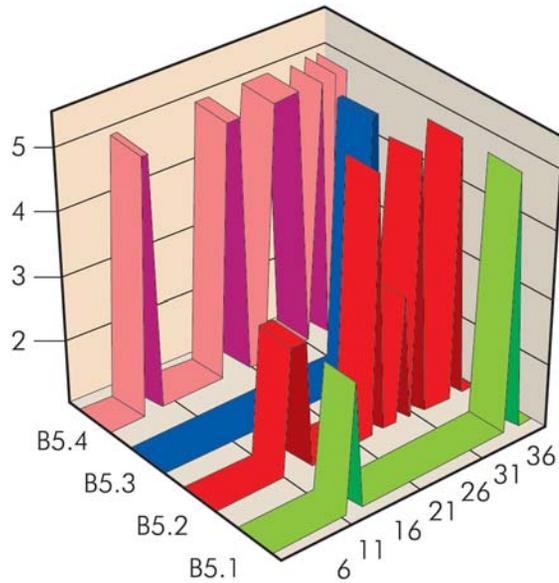


Hotel Vincci La Rábida

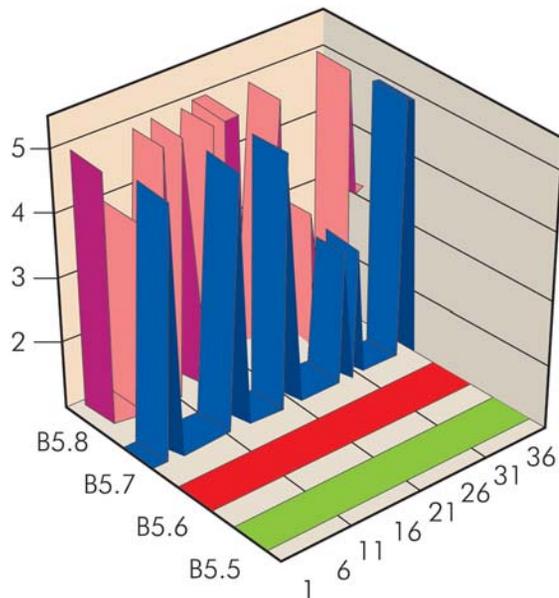
En términos generales podemos decir que la mayoría de los aspectos preguntados son aplicados por las empresas, de ahí que la frecuencia más baja obtenida con respecto al valor 1 de la escala (totalmente de acuerdo) sea del 63% (variables b5.4. y b5.8).

En términos generales podemos decir que la mayoría de los aspectos preguntados son aplicados por las empresas, de ahí que la frecuencia más baja obtenida con respecto al valor 1 de la escala (totalmente de acuerdo) sea del 63% (variables b5.4. y b5.8).

Llama la atención la unanimidad alcanzada en algunas de las cuestiones planteadas. De esta forma, hemos podido comprobar que todos los encuestados (100%) están totalmente de acuerdo con la *disponibilidad de información acerca de las tarifas más baja* (ítem b5.5.) y *más alta* (b5.6) aplicadas a lo largo del ejercicio, y con la *revisión de tarifas teniendo en cuenta la influencia de acontecimientos locales* (b5.10). Las dos primeras son totalmente lógicas, puesto que deben publicarse por imperativo legal, pero no ocurre lo mismo con el último de los ítems mencionados.

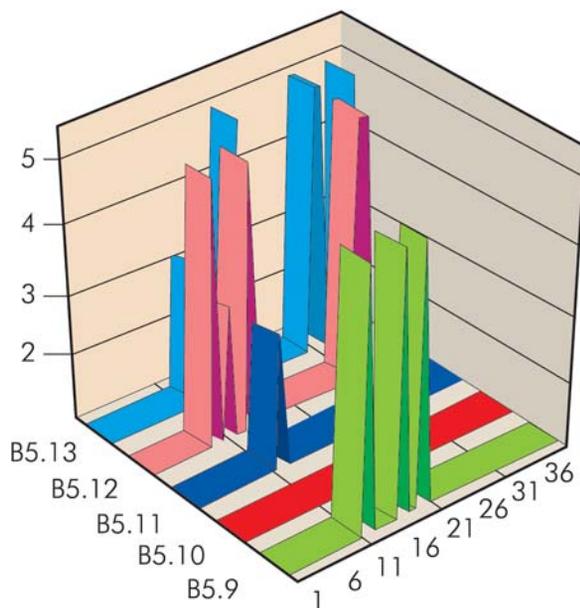


- B5.1. Para aplicar las distintas tarifas segmentamos la demanda
- B5.2. Para aplicar las distintas tarifas analizamos la evolución de cada segmento
- B5.3. Disponemos de información actualizada acerca del ingreso medio obtenido por habitación y noche
- B5.4. Tenemos definida la tarifa de último minuto a aplicar



- B5.5. Disponemos de información de la tarifa más elevada que se ha aplicado
- B5.6. Disponemos de información de la tarifa más baja que se ha aplicado
- B5.7. Tenemos definida la estructura de descuento a aplicar a cada segmento
- B5.8. Para aplicar promociones se exige el cumplimiento de requisitos preestablecidos

Figura 16: Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda.



- B5.9. Para revisar las tarifas se tienen en cuenta las fluctuaciones cíclicas
- B5.10. Para revisar las tarifas se tiene en cuenta la influencia de acontecimientos locales
- B5.11. Registramos los datos históricos de demanda
- B5.12. Registramos información de la longitud de estancia
- B5.13. Disponemos de datos de clientes que han estado más de una vez

Figura 16 (continuación): Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la demanda.

En el otro extremo, nos encontramos con que los porcentajes más altos alcanzados para el valor 5 de la escala (totalmente en desacuerdo), es decir, los datos que menos se registran, se consiguen para la afirmación de que *tienen definida la tarifa de último minuto*⁴³ (33%) [B5.4] y la *exigencia del cumplimiento de requisitos previos para la aplicación de promociones* (23%) [B5.8]. Según se desprende de la información adicional aportada por los entrevistados, algunos decían tener publicada la tarifa de último minuto, identificándose, en la mayoría de las ocasiones, con la tarifa más baja (aunque no tiene por qué ser así⁴⁴); sólo uno de ellos comentaba la utilización de una alta y una baja. No obstante, este dato debe tomarse con cautela, porque no todos los entrevistados han ofrecido información adicional al respecto.

43. También referenciada como tarifa de última hora.

44. Dependiendo de las condiciones del mercado, siempre que se aplique el YM, la tarifa de último minuto puede ser variable, coincidiendo en algunas ocasiones con la tarifa más baja o más alta. Por ejemplo, cuando las previsiones de demanda son inferiores a la demanda actual y se dispone de alguna plaza ésta cotizará al alza, y viceversa.

La respuesta obtenida ante *la aplicación de promociones sólo en el caso de cumplirse requisitos preestablecidos* (23% para el valor de la escala "totalmente en desacuerdo") [B5.8] nos hace prever deficiencias en el proceso de segmentación de demanda. Una de las actividades a desarrollar, a la hora de definir los distintos segmentos de mercado, consiste en la identificación de aquellas características de los clientes que permitan la distinción entre los grupos creados. Estas características, a su vez, constituirán los requisitos que, posteriormente, facilitarán la compleja tarea de asignar la petición realizada por un determinado cliente a un segmento concreto y que finaliza con la selección de la tarifa que proporcione el máximo beneficio posible.

4.4.2. APLICACIÓN DEL YM/RM. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD/RESERVAS

Para el análisis de la vertiente gestión de la capacidad/reservas en relación con la aplicación del YM/RM también se formularon trece cuestiones en total. Los resultados obtenidos los mostramos en la Figura 17. En este caso, en el eje de abscisas representamos las distintas puntuaciones posibles de la escala, donde 1 indica que el sujeto está totalmente de acuerdo con la afirmación (es decir, se registra el dato), y 5 que está totalmente en desacuerdo (cuando no se registra). En el eje de ordenadas representamos el número total de observaciones.

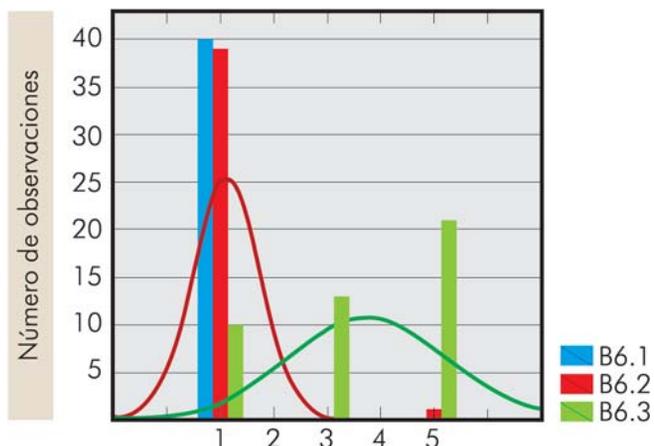
En términos generales podemos decir que la aplicación de los aspectos relativos a la capacidad muestra valores inferiores a los observados en los referentes a la demanda. De ahí que el porcentaje más bajo obtenido para el valor 1 de la escala (totalmente de acuerdo) sea del 13% (ítem b6.6, *generalmente se registran las peticiones rechazadas por el cliente*) en aquellos, frente al 63%, contemplado por éstos.

Las variables que obtienen una puntuación superior (100% respecto al valor 1 de la escala) se asignan para mostrar el mayor grado de acuerdo posible sobre la *disponibilidad de información acerca del inventario de habitaciones disponibles* (b6.1) y el *registro de las cancelaciones de clientes* (b6.8). Por tanto, podemos decir que todos los encuestados coinciden en registrar dicha información.

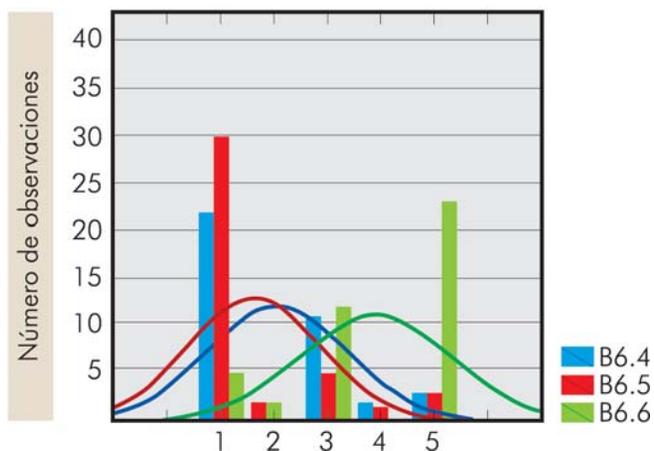
Las menores puntuaciones obtenidas para el mismo valor de la escala (1) se presentan en relación con el *registro de las peticiones denegadas por el hotel*, denominadas *denials* (13%), el de *rechazos de clientes una vez que se les comunica una tarifa* (15%), denominados *declines*, y el de *peticiones realizadas cuando el hotel está completo* (15%).



Hotel Zenit Sevilla

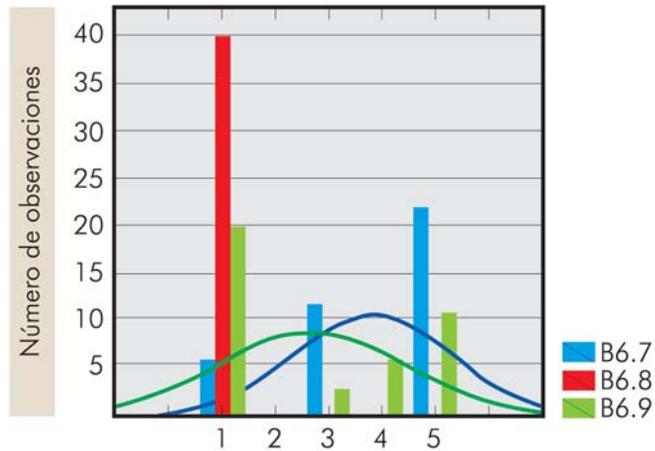


- B6.1.** Disponemos de información actualizada sobre el número de habitaciones disponibles
- B6.2.** Registramos los *no-shows*
- B6.3.** Registramos los datos de situaciones en que el cliente, una vez comunicada una tarifa, decide no reservar (*declines*)

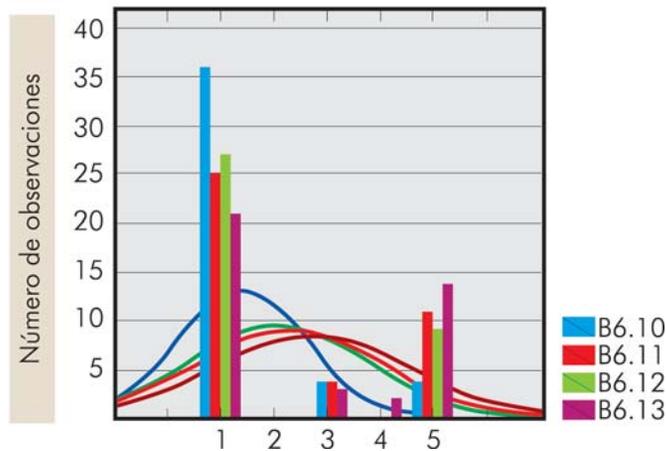


- B6.4.** No aceptamos todas las reservas aunque existan plazas disponibles
- B6.5.** Cuando cerramos una tarifa tratamos de colocar las reservas solicitadas a la tarifa superior (políticas de *upselling*)
- B6.6.** Generalmente se registran las peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (*denials*)

Figura 17: Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad/reservas.



- B6.7.** Generalmente se registran las peticiones realizadas cuando el hotel está completo
- B6.8.** Generalmente se registran las cancelaciones de clientes
- B6.9.** Con frecuencia se realizan reservas por encima de la capacidad del hotel (políticas de *overbooking*)



- B6.10.** Generalmente se registran de forma diferenciada los clientes que no realizan reserva previa
- B6.11.** Generalmente se registran los clientes que se quedan menos días de los reservados (*understays*)
- B6.12.** Generalmente se registran los clientes que se quedan más días de los reservados (*overstays*)
- B6.13.** Se conoce la antelación media (en días) con que hacen las reservas cada segmento de mercado

Figura 17 (continuación): Aplicación del YM/RM. Aspectos relacionados con la capacidad/reservas.

De estos resultados se deduce que aquellos datos que configuran lo que se denomina demanda latente no son registrados por todos los hoteles; ni siquiera coinciden en su registro aquellos que tienen implantado el YM. Sin embargo, estos aspectos tienen especial relevancia en tanto que proporcionan información adicional que permitirá, posteriormente, obtener mejores previsiones de demanda y las actualizaciones de históricos⁴⁵. Incluso podemos decir que algunos autores (ver Jarvis et al. 1998) exigen el registro de algunas de estas variables para considerar que una empresa tiene implantado el YM.

Analizando los porcentajes asociados al valor 5 de la escala (el mayor grado de desacuerdo), encontramos que los más altos son obtenidos por los mismos ítems que acabamos de analizar, esto es, el *registro de peticiones rechazadas a clientes* (58%) [B6.6], las *peticiones cuando el hotel está completo* (55%) [B6.7] y las *ofertas rechazadas por clientes* (53%) [B6.3], lo que confirma nuestra opinión al respecto.

También puede comprobarse que estas tres variables obtienen el mayor número de observaciones respecto al valor de la escala "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Hemos de aclarar que se aconsejaba señalar esta opción en aquellos casos en los que el entrevistado contestase que sólo registraba el dato en ocasiones. En estas situaciones, los encuestados decían recopilar dicha información sólo en el caso de grupos, pero no cuando las peticiones eran realizadas por clientes individuales.

4.5. ¿INFLUYE LA DIMENSIÓN SOBRE OTRAS VARIABLES ESTUDIADAS?

En el estudio realizado analizamos también la influencia de distintas variables⁴⁶ agrupadas bajo la denominación de dimensión (que aparecen desglosados en las Figuras 18 a 20) en:

El conocimiento de los términos YM y RM, implantación del YM/RM y utilización de software de YM/RM
Obstáculos para la aplicación del YM/RM.

Aplicación del YM/RM. Distinguiendo, como hasta ahora, los aspectos relacionados con la gestión de la demanda de los relativos a la gestión de la capacidad/reservas.

A continuación expondremos los resultados obtenidos distinguiendo los apartados listados.

45. Necesarios para realizar el proceso de segmentación de la demanda.

46. Para verificar las relaciones aquí incluidas y otras adicionales se formularon y probaron las correspondientes hipótesis de investigación. No haremos mención, en esta obra, de los pasos necesarios para la contrastación de hipótesis ni de las pruebas realizadas. Para un estudio en profundidad remitimos a Chávez Miranda (2005) donde sí se explicitan.

4.5.1. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN EN EL CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM/RM, SU IMPLANTACIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE SOFTWARE ESPECÍFICO

La realización de las pruebas pertinentes nos permiten afirmar (ver Figura 18) que *la dimensión del hotel (medida ésta como el número de habitaciones de que dispone) está relacionada con el conocimiento del término RM*. De esta forma, los hoteles más grandes, con más de 101 habitaciones, presentan un mayor conocimiento del término. La relación no se ha verificado para el término YM. Estos datos ratifican que, pese a la identidad de ambos términos, se consideran distintos en la práctica empresarial.

También se puede aseverar *la relación entre la dimensión del hotel, la pertenencia a una cadena, y el nivel en el que opera la cadena, sea éste nacional o internacional, con la implantación del YM/RM* (ver Figura 18).

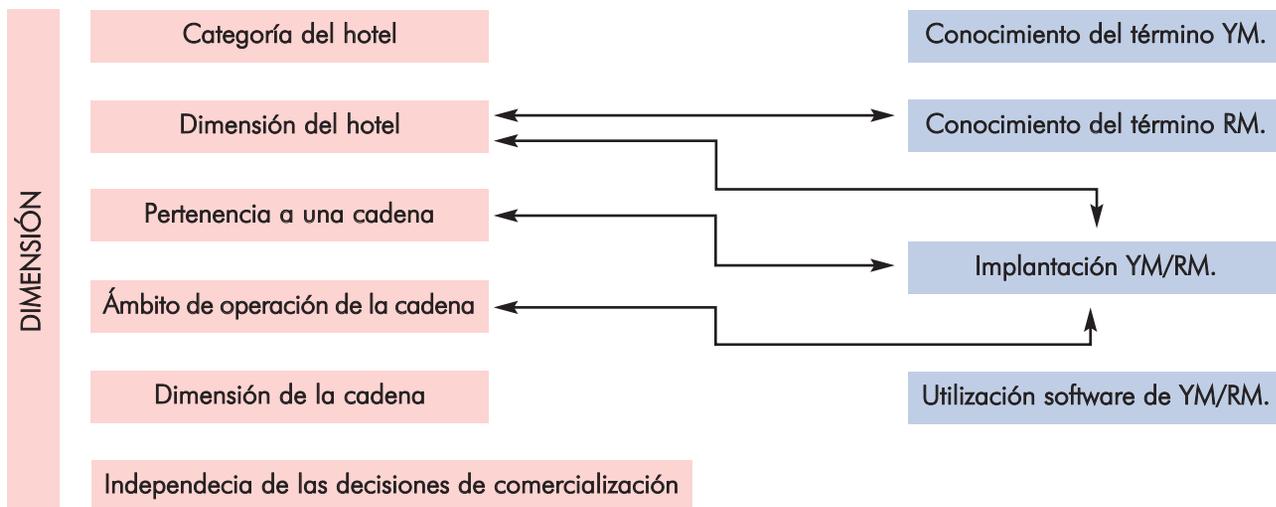


Figura 18: Influencia de la dimensión en el conocimiento de los términos YM/RM, su implantación y utilización de software específico.

De esta forma, las relaciones demostradas como significativas, en el censo estudiado, nos permiten delimitar el *perfil del hotel que ha implantado la técnica*: con dimensión superior a 101 habitaciones, perteneciente a una cadena hotelera y que opera a nivel internacional.

4.5.2. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOBRE LOS OBSTÁCULOS PARA APLICAR EL YM/RM

Se sostiene la *influencia de la dimensión del hotel* -número de habitaciones-, la *pertenencia a una cadena* y la *dimensión de la cadena*, en los obstáculos para la aplicación del YM/RM (ver Figura 19).

Los resultados obtenidos son especialmente relevantes para los hoteles independientes, de pequeña o mediana dimensión (con un número de habitaciones inferior a 101), y para aquellos que pertenecen a cadenas con menos de 51 hoteles, ya que éstos deberán sortear un mayor número de obstáculos a la hora de aplicar el YM/RM.

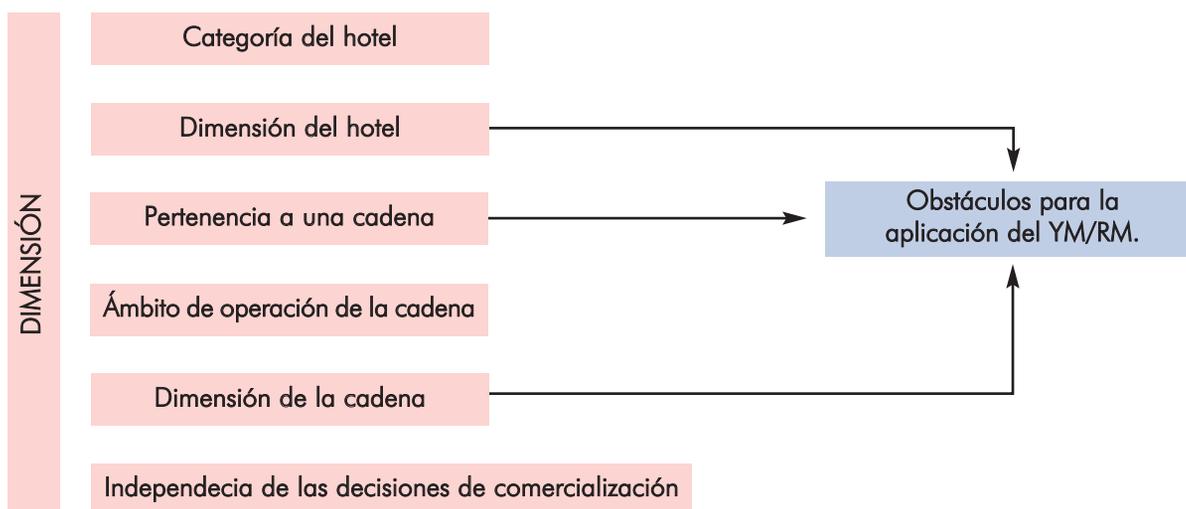


Figura 19: Influencia de la dimensión en los obstáculos para la aplicación del YM/RM.

4.5.3. INFLUENCIA DE LA DIMENSIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DEL YM/RM

En este caso se ha verificado la existencia de *influencia de la dimensión del hotel* en la aplicación del YM/RM en los aspectos relacionados con la capacidad/reservas (ver Figura 20). Sin embargo, no se puede sostener la influencia de ninguna de las variables relacionadas con la clasificación del hotel sobre los aspectos relativos a la gestión de la demanda.

Además, se ha demostrado la influencia de la dimensión del hotel en el caso de dos ítems individualmente considerados: registro de peticiones rechazadas por el hotel a los clientes (*denials*), y aplicación de políticas de *overbooking*. Ya se ha analizado, con anterioridad, la necesidad del registro de *denials*, considerado como uno de los componentes de la demanda latente. En relación con el *overbooking*, los hoteles de pequeña dimensión cuentan con desventajas para su aplicación, tal como argumentan algunos de los encuestados, como la existencia de poco margen de maniobra (escaso número de habitaciones), lo que puede llevarles a situaciones de *overbooking* real. Debido a ello, este tipo de hoteles suelen recurrir a la aplicación de penalizaciones, en el caso de que el cliente no respete la reserva realizada, o la confirmación de reservas con fecha anterior al *check-in*.

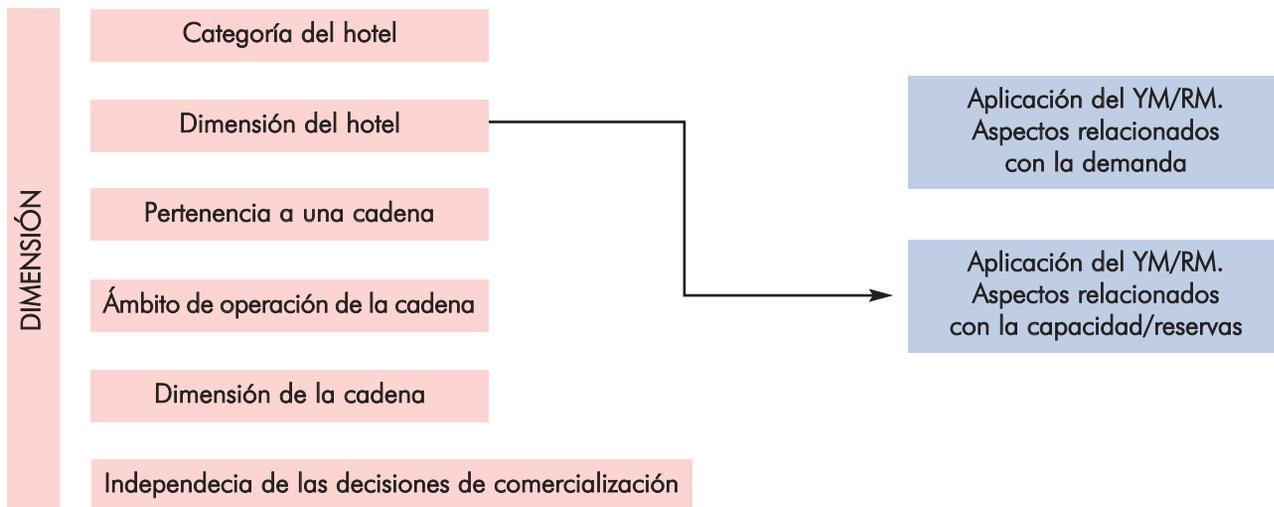


Figura 20: Influencia de la dimensión en la aplicación del YM/RM.

4.6. ¿INFLUYE EL CONOCIMIENTO DE LOS TÉRMINOS YM/RM, SU IMPLANTACIÓN Y UTILIZACIÓN DE SOFTWARE SOBRE OTRAS VARIABLES ESTUDIADAS?

En este sentido probamos la existencia de influencia del conocimiento de los términos YM/RM, su implantación y utilización de software sobre:

Los obstáculos para aplicar el YM/RM.

Aplicación del YM/RM. Distinguiendo los aspectos relacionados con la gestión de la demanda, de los relativos a la gestión de la capacidad/reservas.

Se demuestra que los obstáculos disminuyen, como era de esperar, cuando el hotel ha implantado el YM y cuando utiliza software específico (ver Figura 21). Hemos de recordar que para la aplicación de la técnica no resulta imprescindible la adquisición de software, sin embargo, según los resultados obtenidos, parece que su utilización reduce los obstáculos a los que deben enfrentarse los hoteles a la hora de implantar el YM.

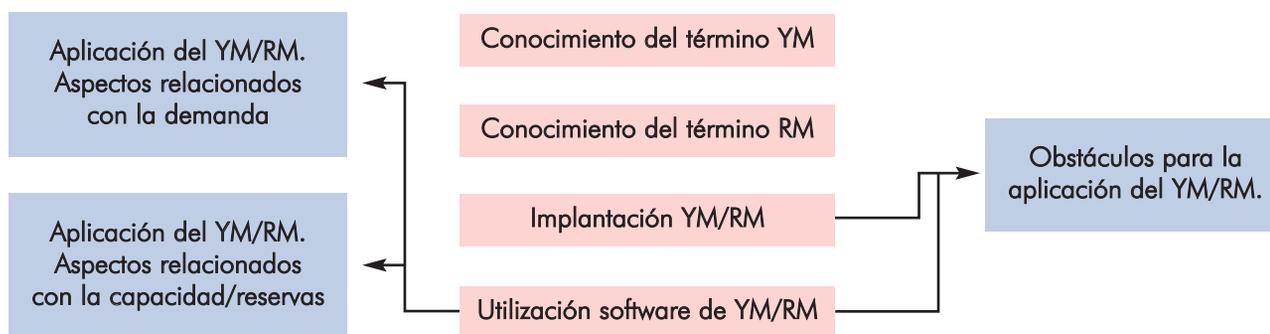


Figura 21: Influencia del conocimiento de los términos YM/RM, implantación y utilización de software en los obstáculos y aplicación de la técnica.

En cuanto a la influencia del conocimiento del YM/RM en su aplicación, tanto en su vertiente de gestión de demanda como en la de gestión de la capacidad, *hemos verificado que la utilización de software de YM/RM influye significativamente en su aplicación, tanto en los aspectos relacionados con la gestión de la demanda, como en los relacionados con la gestión de la capacidad/reservas* (ver Figura 21).

Las relaciones demostradas resultan de gran importancia, máxime cuando, tal como hemos resaltado en numerosas ocasiones, la aplicación del YM no exige la disponibilidad de software. Sin embargo, podemos afirmar, puesto que así se ha demostrado, que los hoteles que lo utilizan disponen de una especie de guía que les orienta sobre los datos que necesitan registrar para la aplicación del YM.

4.7. LIMITACIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

La similitud de la composición de la población objeto de estudio, hoteles de cuatro y cinco estrellas tanto independientes como pertenecientes a cadenas hoteleras, con otras ciudades españolas permiten afirmar que los resultados aquí expuestos resultan de gran utilidad, no sólo para aquellos establecimientos que operen en destinos propios del turismo urbano y cultural sino, en general, para todos los profesionales del sector hotelero.

No obstante, debemos tener en cuenta que las conclusiones que mostramos se han obtenido con el censo formado por los hoteles de Sevilla y provincia, con categoría de cuatro y cinco estrellas. Las conclusiones de nuestro trabajo, dado el elevado porcentaje de participación (95%) reflejan cuál es la situación real en el área geográfica analizada, pero pueden ser distintas en otro contexto, zona o área geográfica, sea esta nacional o internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ARTHUR ANDERSEN (1997): "Yield Management in Small and Medium Sized Enterprises in the Tourism Industry". European Commission - General Report.
- BADINELLI, R.D. (2001): "An Optimal, Dynamic Policy for Hotel Yield Management". *European Journal of Operational Research*, vol. 121, n°. 3.
- BAYÓN MARINÉ, F. y MARTÍN ROJO, I. (2004): "Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico". Ed. Síntesis.
- BELOBABA, P.P. (1989): "Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control". *Operations Research*, vol. 37, n°. 12.
- BELOBABA, P.P. (2002): "Back to the future? Directions for Revenue Management ". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, n°. 1.
- BESON, R.J. (1986): "JIT: Not Just for Factory". *Proceedings from the 29th Annual International Conference for the American Production and Inventory Control Society*, october 20-24.
- BILTRAN, G.R. y MONDSCHHEIN, S.V. (1995): "An Application of Yield Management to the Hotel Industry Considering Multiple Day Stays". *Operations Research*, vol. 43, n°. 3.
- CANEL, C.; Rosen, D. ; Anderson, E.A. (2000). "Just-in-Time is not just for Manufacturing: a Service Perspective", *Industrial Management and Data Systems*, vol. 100, n°. 2.
- CHAPMAN, S.N. y CARMEL, J.I. (1992): "Demand/Capacity Management in Health Care: an Application of Yield Management". *Health Care Management Review*, vol. 17, n°. 4.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2002): "Yield Management: Estudio Bibliográfico y Aspectos Básicos". *Trabajo de Investigación*.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2005): "Yield Management: Estudio de su Aplicación en el Sector Hotelero". Tesis Doctoral.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2003): "Yield Management: Tratamiento en los Manuales de Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios". *AEDEM XVII Congreso Nacional, XIII Congreso Hispano-Francés*. Burdeos, Francia.
- CHÁVEZ MIRANDA, M.E. y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2004): "Yield Management Research Through the Analysis of Scientific Journals: Preliminary Results". *2nd Word Conference on POM and 15th Annual POM Conference*. Cancun, México.
- CHO, W. y CONNOLLY, D.J. (1996): "The Impact of Information Technology as an Enabler in the Hospitality Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8, n°. 1.

- CHON, K.; Ewans, M.R.; Sutherlin, D. (1989): "Trends in Hospitality Management Literature: a Content Analysis". *Hospitality Research Journal*, vol. 13, nº. 1.
- COOK, T.M. (1998): "Sabre Soars". *ORMS Today*, vol. 25. nº. 3.
- COURTIER, D. (2000): "Revenue Management: una Primera Introducción". *Gestión en H: Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*, nº. 1.
- CROSS, R.G. (1997): "Revenue Management. Hard-Core Tactics for Market Domination". Broadway Books.
- DESIRAJU, R. y SHUGAN, J.I. (1999): "Strategic Service Pricing and Yield Management". *Journal of Marketing*, vol. 63. nº. 1.
- DOMÍNGUEZ MACHUCA, J.A.; García González S.; Domínguez Machuca, M.A.; Alvarez Gil, M.J.; Ruiz Jiménez, A. (1995). "Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos en la Producción y los Servicios". Madrid. McGraw-Hill.
- DONAGHY, K.; McMahan-Beattie, U.; McDowell, D. (1997): "Implementing Yield Management: Lessons from the Hotel Sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, nº. 2.
- DUCLOS, L.K.; Siha, S.M.; Lummus, R.R. (1995). "JIT in Services: a Review of Current Practices and Future Directions for Research"; *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, nº. 5.
- DUNN, K.D. y BROOKS, D.E. (1990): "Profit Analysis: Beyond Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 31. nº. 3.
- ESTADÍSTICAS DE LAS NACIONES UNIDAS (United Nations Statistics) (2003): <http://unstats.un.org>
- EUROSTAT (2004): Structural Business Statistics. <http://epp.eurostat.cec.eu.int>
- FARELL, K. y WHELAN-RYAN, F. (1998): "Yield Management. A Model for Implementation". *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 4.
- FLUVIÀ I FONT, M. (2000): "Yield Management i Política de Preus". *Estudis de Turisme de Catalunya*, nº. 7.
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, A.M. y SULÉ ALONSO, M.A. (1994): "Expectativas de la Utilización del Yield Management en las Empresas Turísticas". *Estudios Turísticos*, nº.123.
- GONZÁLEZ, L. y TALÓN, P. (2002): "Dirección Hotelera. Operaciones y Procesos". Ed. Síntesis.
- GRIFFIN, R. (1996): "Factors of Successful Lodging Yield Management Systems". *Hospitality Research Journal*, vol. 19, nº. 4.
- HANKS, R.D. y CROSS, R.G. (2002): "Discounting in the Hotel Industry: A New Approach". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, nº. 4.
- HILL, A.V. (2002): "The Encyclopedia of Operations Management". Curtis L. Carlson School of Management. University of Minnesota. USA.
- HOSTELMARKET (2003): "Ranking de Cadenas Hoteleras en España en 2002". Hostelmarket.
- HUYTON, J.R. y THOMAS, S. (2000): "Application of Yield Management to the Hotel Industry" en *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. Ingold y Yeoman (2000).
- INGOLD, A.; McMahan-Beattie, U.; Yeoman, I. (Eds.) (2000): "Yield Management. Strategies for the Service Industries". 2ª Edition. Continuum.

- JARVIS, N.; Lindh, A.; Jones, P. (1998): "An Investigation of the Key Criteria Affecting the Adoption of Yield Management in UK Hotels". *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 4, n°. 3.
- JARVIS, P. (2002): "Introducing Yield Management into a New Industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, n°. 1.
- JONES, P. (1999): "Yield Management in UK Hotels: a System Analysis". *Journal of Operational Research Society*, vol. 50, n°. 11.
- JONES, P. y HAMILTON, D. (1992): "Yield Management: Putting People in the Big Picture". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, n°. 1.
- KIMES, S.E. (1989a): "The Basics of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n°. 3.
- KIMES, S.E. (1989b): "Yield Management: a Tool for Capacity Constrained Service Firms". *Journal of Operations Management*, vol. 8, n°. 4.
- KIMES, S.E. (1994): "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 35, n°. 1.
- KIMES, S.E. (1998): "A Typology of Revenue Management ". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 17, n°. 2.
- KIMES, S.E. (1999): "Implementing Restaurant Revenue Management. A Five Step Approach ". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 40.
- KIMES, S.E. (2001a): "A Strategic Approach to Yield Management" en:
<http://www.nubs.napier.ac.uk/nubs/HTM/Research/RM/Website/mainpage.htm>
- KIMES, S.E. (2001b): "Preserving your Revenue Management System as a Trade Secret". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, n°. 5.
- KIMES, S.E. (2001c): "Function-Space Revenue Management. A Case Study from Singapore". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, n°. 6.
- KIMES, S.E. (2002): "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n°. 1.
- KIMES, S.E. (2003): "Revenue Management. A Retrospective". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, n°. 5 y 6.
- KIMES, S.E.; Chase, R.B.; Choi, S.; Lee, P.Y.; Ngonzi, E.N. (1998): "Restaurant Revenue Management. Applying Yield Management to the Restaurant Industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n°. 3.
- KIMES, S.E. y CHASE, R. B. (1998): "The Strategic Levers of Yield Management". *Journal of Service Research*, vol. 1, n°. 2.
- KIMES, S.E.; WIRTZ, J. (2003): "Perceived Fairness of Revenue Management in the US Golf Industry". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, n°. 4.
- LEE-ROSS, D. y JOHNS, N. (1997): "Yield Management in Hospitality SMEs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, n°. 2.
- LIEBERMAN, W.H. (1993): "Debunking the Myths of Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, n°. 1.
- LIEBERMAN, W.H. y YECHIALI, U. (1978): "On the Hotel Overbooking Problem. An Inventory System with Stochastic Cancellations". *Management Sciences*, vol. 24, n°. 11.
- LUCIANI (1999): "Implementing Yield Management in Small and Medium Sized Hotels: an Investigation of Obstacles and Success Factors in Florence Hotels". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n°. 2.

- MAZARS (2003): "Sevilla 2003-2007. Previsión de la Evolución del Mercado Turístico y Hotelero". Mazars.
- MULLER, J. (2003): "Outpsyching the Car Buyer". <http://www.forbes.com> Consulta: 17/02/2003.
- NORMAN, E.D. y MAYER, K. J. (1997): "Yield Management in Las Vegas Casino Hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n°. 5.
- OBERWETTER, R. (2001): "Can Revenue Management Land a Starring Role in the Movie Theater Industry?". *ORMS Today*. <http://www.lionhrtpub.com/orms>
- ORKIN, E. (1988): "Boosting your Bottom Line with Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28, n°. 4.
- ORKIN, E.B. (1998): "Whisful Thinking and the Rocket Science". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, n°. 4.
- PEACKOCK, P. (1995): "Ten Steps to Yield Management Success". *Marketing Management*, vol. 4, n°. 2.
- PFEIFER, P.E. (1989): "The Airline Discount Fare Allocation Problem". *Decision Sciences*.
- QUAIN, B. (1998a): "Revenue Enhancement, part 1: a Straightfoward Approach for Making more Money". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 39, n°. 5.
- QUAIN, B. (1998b): "Revenue Enhancement, part 2: Making more Money at your Hotel". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 39, n°. 6.
- QUAIN, B. y SANSBURY, M.W. (1999a): "Revenue Enhancement, part 3: Picking Low-Hanging Fruit- a Simple Approach to Yield Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 40, n°. 2.
- QUAIN, B. y SANSBURY, M.W. (1999b): "Revenue Enhancement, part 4: Increasing Restaurant Profitability". *Cornell Hotel and Restaurant Aaministration Quaterly*, vol. 40, n°. 3.
- RELIHAN, W. J. (1989): "The Yield Management Approach to Hotel-Room Pricing". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, vol. 30, n°. 3.
- REY, M. -coordinador- (2004): "Fundamentos de Marketing Turístico". Ed. Síntesis.
- RUIZ JIMÉNEZ, A. y CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2001): "Dirección y Gestión de la Producción en Empresas de Servicios" en *Nuevos Desafíos de la Economía de Empresa*, vol. II. Milladoiro.
- RUIZ JIMÉNEZ, A. y CHÁVEZ MIRANDA, M.E. (2002): "Una Introducción a la Gestión de la Capacidad en las Organizaciones de Servicios". *XII Jornadas Luso- Espanholas de Gestao Científica*, actas vol. V, pp. 111-118. Covilha, Portugal.
- SANTAMARÍA, C. (2002): "Yield Management: una Vía para Maximizar la Rentabilidad de las Ventas". *Gestión en H: Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*, n°. 5 y 6.
- SANTOS ARREBOLA, J.L. (1995): "La Técnica del Yield Management, una Innovación en el Marketing Hotelero". *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Barcelona, 28-30. Ed. ESIC.
- SCHWARTZ, Z. (1998): "The Confusing Side of Yield Management: Myths, Error, and Misconceptions". *Journal of Hospitality and Tourism Research*, vol. 22, n°. 4.

- SCHWARTZ, Z. y COHEN, E. (2003): "Hotel Revenue Management with Group Discount Room Rates". *Journal of Revenue and Pricing Management*, vol. 1, n°. 4.
- SECOMANDI, N. y ABBOTT, K. (2002): "From Revenue Management Concepts to Software Systems". *Interfaces*, vol 32, n°. 2.
- SMITH, B.C.; Leimkuhler, J.F.; Darrow, R.M. (1992): "Yield Management at American Airlines". *Interfaces*, vol. 22. n°. 1.
- TOH, R. y DEKAY, F. (2002): "Hotel Room-Inventory Management: an Overbooking Model". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n°. 4.
- TURESPAÑA (2002): "Guía de Hoteles". Ministerio de Economía. Secretaría de Estado de Economía y Turismo.
- UPCHURCH, R.S.; Ellis, T.; Seo, J. (2002): "Revenue Management Underpinnings: an Exploratory Review". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, n°. 1.
- UPCHURCH, R.S.; Ellis, T.; Seo, J. (2003): "A Case Study of the Yield Management Conundrum: Usage versus Competence". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 27, n°. 1.
- WEATHERFORD, L.R. (2001): "Optimization of Perishable Asset Revenue Management Problems that Allow Prices as Decision Variables". *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 2, n°. 1 y 2.
- WHELAN-RYAN, F. (2000): "Yield Management and the Restaurant Industry" en *Yield Management: Strategies for the Service Industries*. Ingold y Yeoman (2000).
- YEOMAN, I. S. y WATSON, S. (1997): "Yield Management: a Human Activity System". *International Journal of Contemporary Hospitality*, vol. 9, n°. 2.
- YEOMAN, I. y INGOLD, A. (1998): "The Realism of Yield Management". *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4.
- YOUNES, E. (2003): "GopPar, un Derivado del RevPar para Medir la Rentabilidad". *Editur* en <http://www.editur.es>

Edita: Ayuntamiento de Sevilla · Consorcio de Turismo de Sevilla

Autores: María Esther Chávez Miranda
Antonio Ruiz Jiménez

Diseño y producción: Manuel Gandul diseño.

Fotomecánica, impresión: Tecnographic.

Foto portada: Miguel Ángel Nistal.

Fotos hoteles: Archivo Consorcio de Turismo de Sevilla.

Fotos principio de capítulos:

Hotel Casa Palacio Casa de Carmona.

Hotel Vincci La Rábida.

Hotel Las Casas del Rey de Baeza.

Hotel Palacio Marqués de la Gomera.

I.S.B.N. 84-96098-53-2

Depósito Legal: SE-3.170/05

© María Esther Chávez Miranda. Antonio Ruiz Jiménez

Sevilla, 2005.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría mostrar nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos hoteles que han participado en el estudio:

Cinco estrellas: Alfonso XIII, Barceló Hotel Renacimiento, Casa Palacio Casa Carmona, Hacienda Benazuza elBullihotel, Hacienda La Boticaria, Meliá Colón.

Cuatro estrellas: AC Ciudad de Sevilla, AC Santa Justa, Alcázar de la Reina, Alcora, Andalusi Park, Bécquer, Catalonia Emperador Trajano, Catalonia Giralda, Cortijo Aguila Real, Doña María, Eurosuites Sevilla, Gran Hotel Lar, Gran Hotel Solúcar, Hacienda San Ygnacio, Hesperia Sevilla, Husa Los Seises, Inglaterra, Islacartuja, La Motilla, Las Casas del Rey de Baeza, Meliá Lebreros, Meliá Sevilla, NH Viapol, Novotel Sevilla Marqués del Nervión, Occidental Sevilla, Palacio Marqués de la Gomera, Parador Alcázar del Rey Don Pedro, Pasarela, San Gil, Sevilla Congressos, Silken Al-Andalus Palace, Taberna del Alabardero, Tryp Macarena, Vértice, Vincci La Rábida, Zenit Sevilla.

Asimismo, agradecemos especialmente a los profesionales tanto su colaboración como el tiempo que nos han dedicado:

Rafael Alcaide, Verónica Alcanda, José Manuel Álvarez, Saad Azzam, Charo Béjar, Jesús Castrejón, Manuel Cornax, Manuel Domínguez, Rafael Gómez, H. Manuel González, Jordi Guillaumet, Javier Hernández, Mariluz Hernández, Consolación Herrera, José Antonio Hervás, Miguel Jiménez, Pedro Jiménez, Rocío Limón, Inma Liñán, Amparo López, Eva Mantilla, Pepe Martínez, Almudena Moreno, Yolanda Moreno, Francisco José Mulero, Javier Pardo, Piedad Pastor, Marta Pérez, Ana Robles, José Rodas, Yolanda Rodríguez, Virginia Rull, Arturo Serra, Beatriz Tapias, Joaquín Trigo, Fernando Vázquez, Miguel Vázquez, David Venegas, Ramón Vidal, Maria Yerga.

La realización de estudios, como el que ahora presentamos, no sería posible sin el compromiso social de las empresas implicadas.



NOS DO
AYUNTAMIENTO
DE SEVILLA

